

**Lucina Flores Ruíz**

**El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 5, No. 9, Julio – Diciembre, 2018, pp. 09 - 25.

**Cómo citar este artículo:** Flores, L. (2018). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 9, 9-25.

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna**

*Analysis Leadership and strategic decision making in the public sector from the perspective of the Modern Administration*

**Lucina Flores Ruíz\***  
UDF, Santa María

## **Resumen**

Los trabajos de investigación relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas se han concentrado principalmente en el análisis del proceso de toma de decisiones, solo recientemente se han basado en las competencias directivas en diferentes contextos; por lo que de manera tangencial se abordarán para su estudio las competencias directivas estratégicas desde la perspectiva de la Administración moderna. Este trabajo da cuenta de las transformaciones de la práctica del liderazgo en el Sector público ante las demandas de la ciudadanía. Lo que implica reconocer que tanto la naturaleza del liderazgo como el papel de los líderes en el proceso de la toma de decisiones se han modificado. El objetivo de este trabajo es analizar la existencia de relaciones entre las competencias directivas implicadas en el liderazgo, como son pensamiento estratégico y la toma de decisiones, en el marco de la modernización y la Gestión pública. Para tal efecto se realizó una revisión teórica de la bibliografía.

**Palabras clave:** Liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones estratégicas, competencias directivas.

## **Abstract**

The Research projects related to leadership and strategic decision making have mainly focused on the analysis of the decision-making process, only recently have they been based on managerial competencies in different contexts; therefore, in a tangential manner, strategic management competencies will be approached for study from the perspective of modern Administration. This work gives an account of the transformations of the leadership practice in the public sector in response to the demands of citizens. This implies recognizing that both the nature of leadership and the role of leaders in the decision-making process have been modified. The objective of this work is to analyze the existence of relations between the managerial competences involved in leadership, such as strategic thinking and decision-making, in the framework of modernization and public management. For this purpose, a theoretical review of the bibliography was carried out.

**Keys words:** Leadership, strategic thinking, decision making, managerial competences.

---

\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: [renatabriza@gmail.com](mailto:renatabriza@gmail.com)

## Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la relación que existe entre el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público, desde la perspectiva de la Administración moderna. Por lo que se planteó si la presencia de estas competencias directivas representa una ventaja competitiva para el Sector público, al hacer más eficiente los procesos productivos.

Esta circunstancia, pone de manifiesto la necesidad de abordar la naturaleza directiva, desde el enfoque de un nuevo paradigma que implica nuevos modos de realizar la selección y formación las competencias laborales. En consecuencia, en el proceso laboral desde el enfoque de la Administración moderna, se provocarían cambios en el rol de los líderes que inciden de forma contundente, enunciativa y sólida en las necesidades de mejora de la gestión estratégica (Alles, 2002; Ariza & Morales, 2015; Buenahora, 2002; De la Cruz, 2004; García, Pimentel & Colunga, 2016; Guilera, 2016; Mendieta, 2005; Mertens, 1996).

La metodología empleada en el presente trabajo es un análisis teórico y una revisión documental del liderazgo, el pensamiento estratégico y la toma de decisiones estratégicas; donde se establece una visión multidimensional que permite realizar una mirada sistémica a las competencias directivas (Alles, 2002), como una alternativa de solución a la problemática planteada de dar cumplimiento a los indicadores de las competencias directivas, en nuevos escenarios de Gestión pública, en el que se desarrolla la actividad directiva y que exigen competencias directivas muy específicas y en procesos de cambio.

Para ello, se realizó una revisión teórica de la bibliografía y se encontraron dos razones principales, la primera es la ausencia de modelos explicativos y la segunda la imposibilidad de predecir con rigor respecto a la formación de directivos (Araujo *et al.*, 2006).

Resulta relevante realizar el estudio en ambientes como los de la Administración Pública

porque se consideran complejos, derivados tanto de las demandas como de las situaciones y actores que la conforman, por lo que su análisis requiere una amplia perspectiva que permita identificar, comprender e incidir sobre los efectos que tiene sobre las decisiones de los directivos Arellano (2004) y Tiscareño (2012).

Por otro lado Guajardo (2014), refiere que son escasos los estudios sobre la historia del sector estatal y sus organismos y la carencia de cómo integraron los elencos directivos.

Recientes investigaciones han dado cuenta de las transformaciones políticas y económicas de las últimas cuatro décadas, lo que ha significado la necesidad de integrar al perfil de los líderes del Sector público las demandas que le impone la sociedad. Es decir, combinar las competencias como parte de la naturaleza práctica del liderazgo, pensamiento estratégico y la toma de decisiones, todo ello en el marco de la globalización (García, Pimentel & Colunga, 2016), por lo que a continuación se revisarán.

## Competitividad y Gestión estratégica

En el informe del Foro de Competitividad Global 2016-2017 (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, 2017) se señala que el contexto mundial va cambiando y los altos niveles de deuda sostenidos en los países emergentes ha impactado a México, por lo que actualmente se enfrenta a nivel internacional, a un menor nivel de crecimiento de la productividad, con una tendencia a largo plazo de la caída de los niveles de inversión. En lo que respecta a los desafíos de la competitividad y con una crisis financiera mundial, los líderes de la Administración moderna deberían estar conscientes al tomar decisiones y ser evaluados a través de la matriz de indicadores de resultados, eficiencia, productividad y competitividad.

Este informe destaca los factores problemáticos y temas pendientes en México, el primero que resalta es el de las instituciones que ha perdido más posiciones desde el 2014. Siendo la calidad institucional uno de los elementos principales pa-

ra generar crecimiento y productividad (en instituciones poco transparentes y confiables es baja la probabilidad de que fluyan las inversiones y la innovación en nuestro país). El segundo factor es la burocracia ineficiente del gobierno.

En ese sentido, se encontró que el modelo de actuación en la Gestión pública trae consigo, un nuevo paradigma, las competencias directivas como contenido de un saber específico de los líderes, tiene cierta importancia que se puede identificar por medio de las siguientes consideraciones:

- a. La Gestión pública está abocada a integrar nuevas estrategias de la Administración moderna, para ser competitivas y los líderes a tener los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desenvolverse en forma competente frente a los procesos productivos (García, Pimentel & Colunga, 2016).
- b. La calificación de los recursos humanos cobra una importancia fundamental y se transforma en una ventaja competitiva para el país, lo cual lleva a considerar que el aprendizaje debe ser integrado como un proceso permanente que le permita a las empresas y líderes potenciar sus capacidades (Mertens, 1996).
- c. El nuevo directivo debe poseer una gama de saberes para adaptarse a los cambios en la dirección y gestionar sus conocimientos en los diferentes ámbitos de actuación, además de ser capaz de hacerse comprender y aceptar por equipos multinacionales. También debe saber manejarse en un mundo en constante incertidumbre, para alcanzar el éxito debe saber afrontar los incesantes cambios en los que opera (García, Pimentel & Colunga, 2016).
- d. En la actualidad las organizaciones públicas, requieren que cada uno de sus líderes, tenga una gran capacidad para gerenciar el cambio donde la Gestión estratégica se convierte en el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el

propósito de generar permanentemente estrategias que permitan crear un mejor futuro en sus organizaciones. En ese sentido la Gestión estratégica, tiene como característica el ser un enfoque sistemático de la Administración moderna, que circunscribe la determinación de los estados futuros deseados por una organización y las intervenciones tanto dentro como fuera de la misma para lograrlos (Betancourt, 2002).

- e. La Gestión estratégica inició en el Sector privado, sin embargo, actualmente es una alternativa para el Sector público. Respecto a las diferencias de pautas para los modelos específicos de gestión estratégica del Sector privado y público se presentan en la etapa de diagnóstico, ya que, aunque ambos emplean el Análisis de Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en el Sector privado se detectó que las debilidades y fortalezas son internas, mientras que en el Sector público se presentan todos los elementos tanto interna como externamente. Otra característica relevante para efectos de este estudio es que se encontró que en el Sector público y como parte de su proceso la identificación de conflictos entre objetivos económicos y de política, pueden existir tensiones. De las similitudes entre el Sector privado y el público es que en ambos se establece una visión estratégica (Surdez & Aguilar, 2011).

Es así, como se eligió esta área de estudio, ya que se puede apreciar que las Instituciones públicas, tienen la característica de ser complejas y están conformadas por relaciones sociales de intencionalidad y racionalidad ambigua, poder e interpretación de grupos fácticos o de presión como son la banca, la oligarquía, intereses plutocráticos; más adelante se presenta, lo que modificaría el impacto en los resultados, eficiencia, productividad y competitividad, que tendrían en la dinámica organizacional, de ahí la necesidad de replantear su potencial y sus capacidades organizativas a corto, mediano y largo plazo, así como su contribución en la mejora continua profesional y humana de las personas (Duncan, 1991).

Por ello, resulta importante analizar las situaciones en las cuales la toma de decisiones está inmersa en ambientes contingentes y complejos (Álvarez, 2009; Araujo *et al.*, 2006). La dirección de organizaciones, como disciplina debe proporcionar alternativas para identificar, evaluar y mejorar la toma de decisiones e influir en la vida de las personas en diferentes contextos.

La Administración Pública requiere dirigentes eficaces, que en el proceso de toma de decisiones aborden problemas realmente prioritarios, generen soluciones y tomen decisiones estratégicas. Considerando también su capacidad de respuesta no únicamente rápida sino principalmente proactiva y bajo un régimen de mando y control, lo anterior con la finalidad de hacer frente a las amenazas y desafíos que se le presenten o se le vayan a presentar, tanto en el contexto interno como en el externo a la organización (Acle, 1994).

Castelazo (2009) y L. Aguilar (2014), presentan el análisis del Gobierno corporativo público y señalan que existe un mayor interés hacia el Sistema de Gestión Estratégica en el ámbito público, a raíz de las nuevas reformas en materia de modernización y modernidad, en ese sentido el tópico de selección de personal adquiere una mayor relevancia para dotar a las Instituciones públicas de líderes, siendo prioridad las competencias y habilidades directivas para ser más efectivos y brindar una mejor calidad en los resultados estratégicos.

De cara a la implantación de avances en México en materia de modernización de los organismos que integran la Administración pública centralizada y paraestatal, se privilegia el uso de nuevas reformas progresistas para desarrollar sus atribuciones. Por lo que la visión de la modernidad incluye las nociones de Estado, Gobierno, Administración pública, modernidad política, modernización de la Gestión pública y ciencia política, donde una línea muy evidente los vincula (Castelazo, 2009, p.13).

Desde hace algunas décadas las Instituciones públicas, han experimentado una serie de trans-

formaciones en cuanto a la búsqueda de eficacia y eficiencia en sus prácticas de Gobierno, se ha observado que el cambio en la Gestión pública implica procesos también de transformación de las competencias laborales necesarias para la toma de decisiones de sus dirigentes, ya que enfrentarán nuevos retos y desafíos con los cambios, por lo que han adquirido un papel relevante (Castelazo, 2009), las cuales se describen a continuación.

No obstante, lo anterior es hasta la década de los 80's, cuando emerge el índice de competitividad como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra cobrando importancia al inicio de la década de 2000, como resultado de la transformación de la organización social de la producción y el trabajo. Siendo la competitividad, la productividad, la calidad de los procesos y productos imperativos que conllevan hacia el crecimiento económico y productivo de la Administración moderna.

Para el desarrollo de este trabajo, en primer lugar se analiza la cadena de relaciones que se establecen entre el liderazgo y las habilidades estratégicas necesarias en la toma de decisiones directivas en la Administración moderna en el Sector público, con la finalidad de reconocer la relevancia que tiene en la generación de competitividad organizacional, por lo que deben ser sujetos de especial atención en las organizaciones públicas (Betancourt, 2002; Duncan, 1995; García, Pimentel & Colunga, 2016; Guilera, 2016; Guajardo, 2014; Mertens, 1996).

En segundo lugar, y para darle soporte teórico se refinó la búsqueda bibliográfica y se encontraron que existen pocos estudios y modelos sobre el impacto de la toma de decisiones estratégicas en la Administración moderna en Instituciones públicas en México.

Como afirma Mertens (1996), el contexto de la globalización trajo consigo una serie de implicaciones en diversos ámbitos de la inserción de competencias, tanto en la educación como en el trabajo. Por lo que adquiere una connotación especial por los cambios en el contenido de los trabajos,

con demandas de nuevos conocimientos, competencias y destrezas. Lo que ha generado un desafío a la formación profesional y laboral de los líderes, ligados al mercado laboral globalizado.

En ese sentido, el término de competencias cobra importancia y ha sido implementado por el Consejo Nacional para la Normalización y Certificación de Competencias laborales (CONOCER, 2017) y señala que el Sistema Nacional de Competencias contribuye a:

*“mejorar la empleabilidad, productividad y competitividad de México”, por lo que los líderes deberían estar “certificados en competencias para mejorar la productividad y la competitividad de los diferentes sectores productivos, con la finalidad de que en el mediano y largo plazo se utilicen las normas de competencia en los procesos de gestión del capital humano: selección, ingreso, formación, permanencia y promoción” (p. 2).*

## Competencias directivas

La relevancia de los elementos teórico-conceptuales analizados bajo la perspectiva de competencias directivas, se puede apreciar a pesar de existir una creciente burocracia en la Gestión pública en nuestro país -de tipo autocrático y restrictivo- con la nueva perspectiva y transformación hacia la Administración moderna se están permeando nuevos paradigmas, conceptos, teorías y modelos en los procesos estratégicos que los regulan, como es el caso de las competencias directivas que a continuación se describen (Cruz De la, 2004).

La importancia de las competencias directivas radica en que son rasgos que vinculan las características individuales y las cualidades que se requieren para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas (Alles, 2002). Lo que facilitará su inserción, permanencia y crecimiento laboral, que potencialice la innovación y la creatividad con un sentido de valores éticos y profesionales (Mertens, 1996).

Por lo que las competencias directivas son características esenciales del directivo ya que indican las formas de comportamiento o de pensar, que se pueden observar y son comportamientos

habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, generalizan diferentes situaciones y permanecen por un largo período de tiempo (Alles, 2002).

Para el cumplimiento de los indicadores de las competencias directivas, en nuevos escenarios en que se desarrolla la actividad directiva y que exigen competencias directivas muy específicas y en procesos de cambio Ariza y Morales (2015), Buenahora (2002), y Guilera (2016), señalan que es necesario establecer los criterios o parámetros con los cuales se podrá confrontar y juzgar el desempeño y los dominios estratégicos; estas competencias se analizan sobre la realidad del trabajo. Lo cual implica también que el directivo en este caso, se haga responsable de su formación.

Como se puede apreciar, el carácter representativo de la función pública en las sociedades democráticas, impone a los líderes obligaciones morales distintivas. Es decir que los políticos y funcionarios actúan para otros, y por lo tanto adquieren obligaciones considerando un estricto apego a la ética política, y por lo tanto están obligados a obedecer y respetar. Siendo, la rendición de cuentas un acto de estrategia política y de comunicación, evaluando para ello los logros y métodos de Gobierno en el poder, llegando en ocasiones al extremo de las denuncias legales, por lo que la imparcialidad del sistema judicial se transforma en garante de un sistema efectivo de rendición de cuentas.

Sobre la base, de seleccionar el capital humano dirigente y eficiente existe ancestralmente un problema, al que suele no dársele la importancia que merece, hacerlo bien significaría renunciar al nepotismo a la hora de seleccionar a sus dirigentes, ya que este tipo de práctica resulta errónea porque no pasa por un filtro de reclutamiento y selección adecuado, de ahí que se haya instrumentado el uso de convocatorias abiertas donde participen personas tanto internas a la organización pública como externas, sin embargo a la hora de decidir se elige entre los conocidos, familiares o allegados a la dirección.

Dando así origen, a una práctica antiética, con la creencia de que de esta forma se abatirán muchos de los vicios y malas prácticas en la gestión pública. De ahí, que se haya generado la estrategia de meritocracia sin que hasta la fecha se consolide de manera satisfactoria, con ello se aseguraría la propuesta inicial de dar credibilidad y transparencia a los procesos también conocidos como profesionalización de carrera en el sector público como son “*carrera magisterial*” por ejemplo o “*servicio fiscal de carrera*” por mencionar algunos y poco consolidados.

Hablar del nuevo liderazgo en México y la competencia estratégica toma de decisiones en la Administración pública resulta un parteaguas, porque no está bien definido el perfil de los líderes por competencias, ya que requieren de conocimiento y pericia. Por otro lado, al hablar de la toma de decisiones se deben considerar los parámetros de riesgos e incertidumbre, por lo tanto, no existe la seguridad para no cometer errores en la gestión estratégica y la toma de decisiones, siendo importantes estos indicadores en el perfil de los líderes para afrontar situaciones en contexto de riesgo.

Según F. Aguilar (2004), Se le atribuye a Knight la distinción entre riesgo e incertidumbre, refiriéndose al riesgo como aquella situación en la que no existe la certeza sobre el resultado de la decisión, aún y cuando se conoce al menos la probabilidad de los diferentes resultados alternativos. Sobre todo, porque se debería tener muy en cuenta que la mirada de todos está puesta en los líderes. Además, algunas de las problemáticas en la Gestión pública, se derivan porque se asignaron por nepotismo, no porque realmente sean líderes.

Ahora bien, lo primordial es cuestionarnos ¿qué significa ser líder? Para aclarar los conceptos el perfil necesario, a lo que cada quien, tal vez proporcionaría su opinión difiriendo de las del resto, de ahí que encontraríamos opiniones diferentes, líderes hay pocos en el país, por lo que a continuación se definirá el concepto de liderazgo, pensamiento estratégico y toma de decisiones estratégicas.

## Liderazgo

De esta manera, el término liderazgo en tanto es uno de los términos clave, objeto de este estudio; asume el carácter de competencia estratégica que indica la capacidad para facilitar la eficacia del equipo, delegar responsabilidades (Alles, 2002), es una habilidad para transmitir al equipo valores y visión del negocio y ser el receptor de la confianza del grupo. El líder requiere ser reconocido por el grupo y como un modelo a seguir. El líder se enfoca a orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Denota la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Northouse (en Guilera, 2016), define el liderazgo como “*un proceso por el cual una persona o un grupo de personas, influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo en común*” (p. 24). Kouses y Posner (en Guilera, 2016), en *the Leadership Challenge* define el liderazgo como “*el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida*” (p. 24).

Por lo tanto, lejos de mitificar a nuestros líderes estaríamos muy cerca de humanizarlos, ya que nos ayudarían a tomar conciencia, que el líder es un ser humano individual; no hay dos personas que actúen o se comporten de la misma forma Drucker (1990), además de identificar ¿cuáles son sus áreas fuertes y las débiles que no afecten sus resultados? durante este proceso administrar al jefe, significaría que el subalterno debe sostenerlo, reforzarlo y complementarlo, por lo que se debe crear una relación de confianza donde se trata que el jefe preserve la integridad de su subalterno de sus limitaciones, como de sus áreas débiles (Drucker, 1990).

Guilera (2016), refiere que “*un buen liderazgo debe ir acompañado de una buena gestión de la organización. Pero no siempre el perfil del buen*

gestor y del buen líder coinciden en la misma persona” (p. 53). Aunado a lo anterior, Álvarez (2009), señala que algunas características de los directivos, como son “los temperamentos y las trayectorias profesionales de los ejecutivos más adecuados para gestionar cambios organizativos-proceso que, por su dificultad, constituye una buena prueba de madurez directiva” (p. 85). Como se muestra en la figura 1.

De acuerdo Álvarez (2009), esto podría generar un modelo de liderazgo como competencia, donde la relativa escasez de ejecutivos con estilos flexibles, en la toma de decisiones en la dirección de organizaciones opera en entornos con alto grado de incertidumbre y ambigüedad de ahí la importancia de identificar directivos que posean un alto grado significativo de flexibilidad cognitiva como competencia directiva y que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos para el siglo XXI, particularmente en la toma de decisiones estratégicas (Clúa, Clúa & Clúa, 2001).

Evidentemente un verdadero líder sabe escuchar, no oír solamente. Hay una gran diferencia entre ambas. Los líderes realmente están dispuestos a escuchar la crítica, con la finalidad de mejorar la acción del grupo de acuerdo a los objetivos preestablecidos. Además, aprende a tomar decisiones críticas en momentos difíciles bajo la premisa de no dejarse dominar por el miedo, de ahí se desprende la idea, de si las cosas salen bien se le atribuye al equipo, si las cosas salen mal se le atribuye al líder.

En principio, se podría aseverar que tiene sentido aplicar las buenas prácticas del control de Gestión estratégica en la Administración moderna, siendo claramente identificables y que han cobrado creciente importancia en nuestro país, producto de la forma de quienes la dirigen y hacen uso eficiente de sus competencias, de esta manera se establecen los parámetros de las competencias directivas en la toma de decisiones que permitirán a sus organizaciones, ser de alguna forma potenciales y sostenibles en términos de uso eficiente de herramientas destinadas a la coordinación de los recursos (Reyes, 2007).

Se parte de la premisa, de que son intransferibles e importantes las tareas del Estado y que, si no las realiza el directivo a nombre del propio Estado, difícilmente alguien las hará. Por lo que, para responder al compromiso de gobierno, las instituciones deben partir de una transformación generada por sus propios gobernantes, auxiliados de comités directivos que asuman una dinámica social que favorezca la acción del Estado y sus dirigentes en la gestión pública.

Arellano (2004), señala que es necesario confrontar lo dado con lo posible, donde la dirección juega un papel importante, ya que es a quien le compete lo posible. Sin embargo, es necesario dar resultados, donde la praxis es un esfuerzo que implica que tendríamos que pasar de las promesas a los actos.

Consecuentemente se habla de la Gestión gubernamental, de construir un Gobierno que rinda cuentas, sea más transparente, más abierto, que trabaje y donde todos los ciudadanos sepan el porqué de sus acciones y cuenten con acceso permanente a la información (Guerrero, 2003).

A continuación, se presenta el desarrollo de un enfoque de Gestión estratégica para el Sector público, como lo señalan Arellano (2004) y Herrera (2005), que son entre otros, pasar del pensamiento estratégico al cambio organizacional, enfatizando que se requiere un manejo diferente del liderazgo, donde el rol del líder y sus comportamientos deben estar acordes a las nuevas transiciones de los nuevos paradigmas en Administración, ya que los fenómenos organizacionales están transitando de la diversidad a la complejidad y contingencia como lo señala Koontz (en Slzalay, 2000) y al que denomina la jungla de la teoría administrativa.

## **Pensamiento estratégico**

Alles (2002), señala que el pensamiento estratégico es una habilidad para comprender rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades que se presentan en el mercado, así como las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.



**Figura 1. Rasgos esenciales para entender la psicología ejecutiva.**

| AMBIGÜEDAD O ACEPTACIÓN                              | RIESGO   | LOCUS INTERNO DE CONTROL   | AUTOEFICACIA  | DISPOSICIÓN AFECTIVA                           | APERTURA  |
|--|--|--|---|--|---|
| Tolerancia y disfrute de entornos nuevos e inciertos | La capacidad para trabajar en entornos inestables, inseguros e imprevistos | La creencia en la propia habilidad de influir y controlar los eventos y los resultados de la propia vida | La convicción de que con nuestros propios esfuerzos logramos alcanzar los objetivos que nos fijamos | Tendencia a responder positivamente al entorno | Curiosidad, adaptabilidad, originalidad y amplitud de miras |

Fuente: Elaboración propia con base en Álvarez (2009).

Siguiendo a Lozada (en Álvarez, 2009), quien señala que la coyuntura económica actual es un recordatorio a considerar, junto con otros componentes del sistema de Gobierno corporativo y que juega un papel muy relevante en el las organizaciones, cuya característica indispensable hoy en día es que son lideradas estratégicamente y el impacto que tienen éstas al identificar oportunamente las amenazas competitivas sobre la economía y la sociedad en su conjunto.

Un hecho relevante es que, ha dado paso a que el pensamiento estratégico no puede relegarse al marco de las buenas intenciones, deseos o ilusiones, sino que debe dirigirse a la creatividad, a la búsqueda de alternativas responsables e innovadoras enmarcadas en un proyecto de construcción intencional de la realidad y considerando las oportunidades y amenazas del contexto (Arellano, 2004).

En efecto la Administración pública atraviesa desde hace ya varias décadas por la experiencia histórica de propiciar cambios, con una cierta dirección y objetivos lo que ha representado un reto y tarea complicados (Castelazo, 2009). Herrera (2005) refiere que en las sociedades latino-americanas y heterogéneas se acentúa, en muchos casos por la idiosincrasia tanto del propio líder como de la sociedad, lo que vuelve ineficaces las herramientas disponibles para el tan anhelado cambio organizacional, utilizado con éxito en otros países.

Dado lo anterior, resulta necesario considerar la transición, respecto a impulsar una cultura de cambio estratégico, donde los líderes empleando

el pensamiento estratégico, valoren oportunamente el escenario político que priva actualmente y que influyen en su toma de decisiones estratégicas sobre el nuevo diseño institucional, sin dejar de considerar nuevos acontecimientos llenos de ambigüedad e incertidumbre.

Lo que representa que adopten nuevas estrategias de la Administración moderna entre las que destacan las siguientes: promover organizaciones de aprendizaje continuo, identificar la importancia de las relaciones y redes, asumir la responsabilidad por la sinergia, integrar los diferentes niveles jerárquicos, desarrollar organizaciones más planas, promover liderazgo organizacional estratégico, generar trabajo en equipos, desarrollar visión estratégica, promover cultura de calidad y motivar la innovación.

### Toma de decisiones estratégicas

En lo que respecta a la competencia directiva toma de decisiones, Vidal (2012), señala que el tomar una decisión se trata de un acto de elegir o seleccionar algo. *“Se trata, de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades”* (p. 136). Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores.

De acuerdo con Guilera (2016) tomar una decisión *“es determinar una acción (o conjunto de acciones) en función de la situación en la que nos encontramos”* (p. 236).

Cabe mencionar que las contribuciones de Ulrich, Giddens y Lash (1994), respecto al proceso de toma de decisión es que es un proceso complejo, consecuencia de interacciones provenientes de sujetos en acción. Brindan un marco interpretativo asociado con la selectividad comunicativa de los actores (Vidal, 2012).

Ahora bien, tomar decisiones estratégicas, es un tema que ha centrado su interés en el liderazgo y el pensamiento estratégico de los líderes y es el resultado entre otros aspectos de la Gestión estratégica que se ha implementado, sin embargo, pocos estudios han analizado el proceso de toma de decisiones en el Sector público.

Un trabajo pionero en este campo en México es el análisis que realiza Arellano (2004), acerca del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Haciendo evidentes las limitaciones de muchos planteamientos propios del paradigma y las escuelas de administración que tradicionalmente prevalecían hasta hace algunas décadas, y motivo de búsqueda de acciones concretas que contrarresten prácticas que, sin duda, socaban el desarrollo y avance hacia la innovación e implementación de prácticas éticas, y transparentes (Castelazo, 2009).

Álvarez (2009), menciona que las decisiones estratégicas tienen como propósito identificar el impacto que tienen en la Administración moderna considerando las contingencias de las nuevas estructuras y políticas corporativas inductoras del nuevo diseño organizacional.

Respecto a este marco de ideas, el autor propone consolidar las principales prácticas de la toma eficiente de decisiones estratégicas considerando las bases conceptuales para su análisis e interpretación del fenómeno organizacional y el tipo de liderazgo que se requiere para afrontar los cambios complejos, contingentes e imprevisibles que hoy conllevan a la transformación, implementación y obtención de mejores resultados corporativos.

Álvarez (2009), refiere que la toma de decisiones impacta externamente en el aspecto del buen lid-

erazgo, considerando particularmente ambientes de trabajo altamente complejos y contingentes, donde las organizaciones están operando con un portafolio de productos o servicios heterogéneos o en pluralidad de entornos. Por otro lado, se debe tener en cuenta, que la dirección de organizaciones influencia internamente en la organización, por lo que si quiere ser sustentable no puede basarse en el acierto o fracaso de decisiones particulares. La fuerza de las organizaciones está en el alto porcentaje de aciertos de los comités de directivos.

Es importante señalar que estos porcentajes de aciertos, se derivan de su propio rol y del grupo de personas, es decir un líder trabajando eficazmente con su equipo. Esto conlleva a la implementación de prácticas administrativas modernas, donde se requiere adoptar una estructura muy diferenciada con un alto nivel de integración del equipo. De ahí que exista, una disparidad entre aciertos individuales vs. aciertos de trabajo en equipo y su influencia en el entorno organizacional.

En este contexto, se analizan y proponen, una serie de dinámicas precisas y que apuntan a la calidad de las prácticas de los equipos de alta dirección, para la toma de decisiones tipo “*branding*” o colegiadas, con referencia a comités de dirección para entender su rol, retomando la expresión de Janis (en Álvarez, 2009) la importancia del pensamiento grupal o *groupthink*, es decir la búsqueda del consenso y unanimidad en la toma de decisiones de grupo, aún a costa de la racionalidad del funcionamiento, evaluar los resultados y promover mejoras en el diseño, composición y los procesos de los comités de dirección.

Álvarez (2009), señala que los líderes han mejorado notablemente el diseño y estructura (aspectos más regulables), pero no tanto sus procesos, comportamientos y dinámicas de toma de decisión (aspectos menos legislables y que dependen de la profesionalización de sus integrantes, individualmente y como grupo) la iniciativa, optimismo y orientación al riesgo de parte del líder, aunado a su estilo directivo (ya que algunos generan más emociones y en ocasiones más

conflicto interpersonal) y debería estar dominada por directivos autosuficientes y agresivos que no escapen de los conflictos y que sean más difíciles de liderar, sobre todo cuando son entornos muy exigentes y establecen sus equilibrios emocionales, personales y profesionales con valor ético.

Tener en cuenta lo que plantea Álvarez (2009), es un factor clave para incrementar el impacto de los procesos de toma de decisiones, no es simplemente hacer lo que se tiene que hacer sino hacer las cosas correctas, y de mejor forma, trabajando eficazmente con su equipo para cumplir con los retos más importantes de la organización. Por lo que los líderes pondrán en juego su responsabilidad, sus prácticas excelentes de liderazgo de comités de dirección y otro tipo de competencias laborales administrativas como son (conducir reuniones, conocimientos de psicología social y dinámica de grupos, además de conocimientos en administración y normativos).

Ahora bien, Guerrero (2003), señala la disputa que se ha generado, y es que nuestro país atraviesa por el impulso de una cultura de transparencia y de rendición de cuentas en la Gestión pública.

De tal forma que una de las grandes vertientes para transitar hacia esa cultura y que de alguna forma inciden en la toma de decisiones, es el robustecimiento del control interno o autocontrol de cada uno de los tres poderes federales. En los últimos años el sistema de control interno del Ejecutivo se ha apropiado de atribuciones al control correctivo que en principio le corresponden al Congreso.

En ese sentido, la estrategia es un esfuerzo de reflexión y construcción humanas (Arellano, 2004) por lo que la vinculación entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño de los organismos públicos se orienta a resultados, siendo las herramientas metodológicas clave para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones y para el mejoramiento de la Gestión pública (Armijo, 2011).

El líder necesita articular el sistema con indicadores inteligentes, útiles y confiables para no convertir el proceso en algo mecanizable, donde la sociedad percibirá mejores prácticas de planificación del desarrollo y evaluación de programas públicos (Alles, 2002; Betancourt, 2002; Buena-hora, 2002; García, Pimentel, & Colunga, 2016; Mertens, 1996; Mendieta, 2005).

### **Aportes al tema del liderazgo y las decisiones estratégicas directivas en el Sector público**

Existen diversas aproximaciones teóricas que han surgido para comprender el proceso de toma de decisiones al interior del trabajo, cuyo conocimiento no se ha desarrollado lo suficiente particularmente en el caso de los dirigentes y con poca evidencia empírica que lo conforme (Álvarez, 2009; García, Pimentel & Colunga, 2016; Araujo *et al*, 2006).

En ese sentido se considera a la Administración moderna como una disciplina que ha tenido un desarrollo ascendente, profundiza en los conocimientos teóricos para la eficiencia y los conceptos relacionados y que tienen un impacto en un mayor control de la calidad sustentados en la actividad de quienes dirigen y trabajan en la gran responsabilidad administrativa de los recursos (Acle, 1995).

La Administración Pública considera que la lente de la modernización no es precisa, ni homogénea al estar influenciada por diversos paradigmas y tendencias del desarrollo de la humanidad, relacionados con el papel asignado al Estado. De ahí que a partir de los ochenta las iniciativas modernizadoras impulsadas por organismos internacionales, recomendaban disminuir el tamaño del Estado, independientemente de *“las pérdidas en su capacidad de responder con oportunidad y suficiencia a las necesidades y demandas de los gobernados”* (Castelazo, 2009, p. 11).

Es importante señalar que el impacto, de la toma de decisiones estratégicas en la Administra-

ción pública sobre la sociedad, en particular como mencionan Clúa, Clúa y Clúa (2001), es efectuar una mirada al trabajo de los líderes, considerando los factores que le imponen una reinvencción o formación distinta, para dirigir eficaz y eficientemente y liderar las áreas desde una Gestión estratégica.

Es por ello que se debe contemplar en el proceso de profesionalización de los directivos a través de las competencias estratégicas, en particular la formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones, la novedad consiste en el establecimiento de un sistema de relaciones que se manifiesten a partir de la interacción: la profesionalización, la calificación, y por último la transformación de los rasgos, que representan la dinámica de construcción de estrategias para la profesionalización de los directivos (Arellano, 2004; Araujo *et al.*, 2006; García, Pimentel & Colunga, 2016).

Fue a partir de 1980, cuando las iniciativas modernizadoras de la Administración Pública mexicana, se centraron en disminuir el tamaño del Estado, en aquel entonces las propuestas que consideraron fueron las enfocadas a resaltar el valor funcional de la Administración Pública, como era la eficiencia gubernamental, aunque sacrificarán la eficacia, su valor social de accionar.

No obstante, lo anterior, se requiere de proyectos de modernización de los aparatos públicos, a manera de *“una expresión de la voluntad política para transformar la sociedad y el Gobierno, habían sido instrumentados en contextos inestables y en escenarios cada vez más complejos”* (Castelazo, 2009, p. 11).

Durante los últimos años, las decisiones estratégicas en escenarios gubernamentales, deberían caracterizarse por las mismas transformaciones continuas y radicales en espacio y tiempo de la sociedad contemporánea (Ulrich, Giddens & Lash, 1994). Históricamente en las tradiciones administrativas, las políticas públicas y económicas, se han centrado en algún aspecto específico, pero son muy pocos los que toman en

cuenta los factores psicológicos que pueden mediar o interferir en los procesos de toma de decisiones, por lo que se debería ampliar y profundizar más en los procesos de la tradición psicológica.

En los años noventa Drucker (1990), señala que la razón del cambio organizacional, es la de revisar las características del comportamiento del personal administrativo en la estructura de la Administración, en aquella época no estábamos preparados para ello, sin embargo, en la actualidad la tendencia es a reducir las estructuras que tenían muchos niveles administrativos. En la actualidad la reestructuración de la organización gira en torno al proceso del flujo de información y comunicaciones.

La adecuada toma de decisiones, puede constituir una de las soluciones posibles a las necesidades de la buena Gestión Pública, aunque éstas no solo deberían ser momentáneas y para salir del paso; ya que el reto implica un proceso de transformación iniciado desde la cúspide o dirección extendiéndose hacia la parte política, cultural y social que permita hacer de la toma de decisiones en sí, no solo una responsabilidad individual y colectiva, sino una prioridad (Mendieta, 2005).

El desafío es, que los dirigentes generen una responsabilidad social, multidimensional, multifactorial y compleja, centrándose en la formación de ser profesionales que respondan a una dinámica social en constante movimiento.

Sin embargo, hoy en día sabemos que resulta complejo, pasar como señala Reyes (2007), de métodos y teorías del pasado de la Administración para lograr la máxima eficiencia, a nuevas teorías y paradigmas como son buenos administradores, no sólo por ser profesionistas sino por su grado de profesionalización, además de cualidades y técnicas que poseen de manera específica para coordinar todos los elementos en forma eficiente. Drucker (1990) plantea que un buen administrador es eficaz y eficiente para administrar y controlar los recursos de una organización con fines económicos y sociales.

## Relación entre el liderazgo y las habilidades directivas

Duncan (1995), señala que es necesario explorar las interrelaciones entre los dirigentes y los diferentes factores que están involucrados y que inciden en la experiencia del proceso de toma de decisiones. De ahí la necesidad de analizar las grandes ideas subyacentes del pensamiento estratégico y como se traducen en líneas de acción y actuaciones, identificando cómo las nuevas ideas sobre la dirección actual, forman parte del repertorio de herramientas y técnicas empleadas por los directivos, para el cambio organizacional tan anhelado y esperado para que den resultados.

En ese sentido el líder se relaciona con su personal, esto le confiere una permanente importancia situacional, social, organizacional y procedimental. Las habilidades directivas sólo pueden ser desarrolladas a través de la participación activa, responsable, crítica y autocrítica, de ahí la importancia de desarrollar modelos con indicadores de medición para garantizar acciones de profesionalización (Araujo *et al.*, 2006).

En estas circunstancias, el Sector público asume el ámbito laboral como punto de partida, para asignarle un nuevo significado a los modos de responder a las demandas de la sociedad y los sistemas productivos. Resulta evidente el tránsito del enfoque de la Administración tradicional a la Administración moderna que se trasladan al contexto social de la globalización mediante acciones que transforman la realidad.

Por lo tanto, el enfoque de las competencias directivas responde a las demandas sociales y laborales. Hablar de la existencia de factores que inciden en la toma de decisiones representa una probabilidad alta, por lo que se ha estudiado la variabilidad, entre el liderazgo y la habilidad directiva o competencia laboral denominada toma de decisiones estratégicas, con la finalidad de establecer la existencia de un vínculo y se ha convertido en un tema relevante en la dirección de organizaciones, debido principalmente a que es una función indispensable en las organi-

zaciones y proporciona un sentido especial ya que no está restringida a un solo nivel (Saunders, 2011).

El desempeño está determinado por la manifestación externa que evidencia el nivel de aprendizaje del conocimiento y desarrollo de habilidades y valores. La intención que se da a la competencia se vincula con la estructura cognoscitiva de quien la desempeña y con las normas o criterios de quienes evalúan. Es así como la construcción de competencias debe realizarse en el marco conceptual, cultural, social, político y económico de la Institución y desde las metodologías que la determinen (Argudin, 2005).

El liderazgo se puede englobar dentro de las habilidades o competencias directivas para la Gestión Pública del siglo XXI, y se refiere al conjunto de todas las habilidades directivas es a lo que se le confiere una buena capacidad de liderazgo. Por lo que en el sector público, se analiza la existencia de una relación entre ambos conceptos, se trata de competencias que se interrelacionan y que no pueden dejar de coexistir ya que depende una de las otras. Resulta ser una habilidad y/o competencia estratégica que representa una ventaja competitiva, con un gran potencial de mejora en muchos aspectos y ocupa un lugar destacado en el desempeño laboral (García, Pimentel & Colunga, 2016; Mertens, 1996).

Lo anterior, permitiría adicionalmente la aplicación de las estrategias, establecimiento de políticas, así como el desarrollo de una cultura organizacional y social encaminada al uso racional y eficiente de información para la toma de decisiones eficaz (Saunders, 2011).

De acuerdo con los estudios realizados por Tiscareño (2012), donde se analiza una preocupación creciente, sobre la naturaleza del rol del líder y sus habilidades señala que todo administrador, líder o responsable de una organización o proyecto debe lograr también la misión organizacional, solidariamente con su equipo de trabajo. Eso sólo se obtiene con las habilidades directivas, en ese sentido la complejidad dificulta la adopción de decisiones correctas.

De ahí la importancia de identificar en primer lugar ¿cómo la Administración moderna contribuye o aporta a la toma de las decisiones directivas o viceversa, y construye nuevos liderazgos? en segundo lugar ¿cómo debe ser el vínculo del liderazgo con la toma de decisiones directivas en el Sector público, la Administración moderna y su impacto en el quehacer público (matriz de indicadores de resultados, eficiencia, productividad y competitividad)? Ya que una vez analizado y comprendido el rol del directivo pueda abocarse a las actividades y funciones que desempeñará para lograr los fines estipulados en los programas a desarrollar en su función pública, y de acuerdo a los ordenamientos legales específicos de su entidad y siguiendo los procedimientos prescritos (Tiscareño, 2012).

Respecto a la primer pregunta Rodríguez *et al.* (2005), señalan que una mala selección de personal es uno de los problemas a los que se enfrenta la Administración pública, ya que, en la medida, que se logre alinear estratégicamente a los funcionarios públicos, serán los resultados de éxito o fracaso de las políticas que se desarrollan. Por lo que la selección deberá estar relacionada con las necesidades actuales de la Administración (plan estratégico) y su probable evolución, por lo que la necesidad de cubrir los puestos debe hacerse con prontitud.

Considerando lo anterior en los perfiles de directivos se deberían de incluir las competencias de aptitudes, conocimientos, valores, actitudes y habilidades como factores importantes por lo que al hacer la selección se deben integrar estas dimensiones, para que los funcionarios públicos se integren y trabajen en equipo, participen y se comprometan con los objetivos estratégicos y los programas.

Como se aprecia la planificación de recursos humanos, es una herramienta básica en la Administración moderna, no solamente para los procesos de selección, sino se emplea como técnica para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal, por lo que la moderna

disciplina de la Administración no le ha concedido la debida atención a la función directiva. Siendo imperioso dedicar un lugar prominente a la función ejecutiva, a la acción de los gerentes y a la de los funcionarios directivos (Rodríguez *et al.*, 2005).

Respecto a la segunda pregunta, el concepto de competencias directivas es utilizado en la actualidad dentro de un contexto Institucional, para designar como señala Alles (2002), una característica subyacente en una persona y que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en el desempeño de un trabajo o situación es decir de competitividad.

Al respecto Araujo *et al.* (2006), y Mendieta (2005), señalan que desde hace ya algunas décadas, se ha estudiado el comportamiento de los dirigentes, gerente o administradores al tomar decisiones. Por lo cual se han generado análisis para explicar la influencia que tienen los valores, la formación, la aversión al riesgo y otros elementos de carácter psicológico frente a las decisiones. De estos estudios surgieron corrientes teóricas que explican que no existe relación alguna, otras indican que la influencia es total y que se le atribuye el éxito o el fracaso de muchas instituciones a estos comportamientos.

García *et al.* (2016), identificaron el escaso nivel de estudios desde la perspectiva de la competencia sistémica liderazgo y la toma de decisiones, constatando que no se ha orientado la profesionalización que contribuya al desarrollo del liderazgo, que incluya en su formación la integración de lo cognitivo y axiológico y lo técnico profesional de la gerencia, en particular la toma de decisiones.

Siendo esta competencia subyacente una parte esencial de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente anticipa el éxito en el desempeño de las personas. Y el estándar de efectividad se refiere a que puede predecir quien hace algo bien, medido sobre un criterio general o estándar.

## Discusión

Los hallazgos del presente estudio, han constatado que los directivos representan un importante recurso estratégico de las organizaciones. Se reconoce su relevancia en la generación de competitividad organizacional, por lo que deben ser sujetos de especial atención en las organizaciones públicas, las cuales deberían de efectuar un importante esfuerzo en su captación, desarrollo, motivación y retención. De ahí la importancia de haber explorado las interrelaciones entre los dirigentes y los diferentes factores que están involucrados y que inciden en la experiencia del proceso de toma de decisiones (Betancourt, 2002; Duncan, 1995; García *et al.*, 2016; Guilera, 2016; Guajardo, 2014; Mertens, 1996).

Diversos autores (Alles, 2002; Ariza & Morales, 2015; Buenahora, 2002; Guilera, 2016) coinciden en señalar, que es necesario establecer los criterios o parámetros con los cuales se podrá confrontar y juzgar el desempeño y los dominios estratégicos; estas competencias se analizan sobre la realidad del trabajo. Lo cual implica también que el directivo en este caso, se haga responsable de su formación. Para el cumplimiento de los indicadores de las competencias directivas, en nuevos escenarios de Gestión pública, en el que desarrolla su actividad directiva y que exigen competencias directivas muy específicas y en procesos de cambio.

Por otro lado se identificó que la existencia de las relaciones dentro del perfil de los líderes del Sector público, las competencias directivas idóneas como son liderazgo, pensamiento estratégico y toma de decisiones estratégicas, para cubrir los puestos de dirigentes, a través de la interpretación de las fortalezas y áreas de oportunidad estratégicas, confluyen en el impacto total y en el éxito o fracaso de las Instituciones públicas, esto dará como resultado ampliar la información sobre las competencias directivas que emplean para obtener resultados estratégicos (Álvarez, 2009; Araujo *et al.*, 2006; Arellano, 2004; Ariza & Mo-

rales, 2015; Buenahora, 2002; Herrera, 2005; Mendieta, 2005).

Cabe mencionar, que en la medida que las organizaciones públicas identifiquen la composición y calidad de la calidad formativa y la capacidad de sus directivos para asimilarla, podrán evaluar la mejora en la capacidad directiva que se espera. La asimetría en la información de estos aspectos, genera fenómenos 1) de selección adversa y de riesgo moral que se pudieran materializar en una inversión en formación mínima, que la que se realizaría si no se presentarían estos problemas 2) optimizar la perspectiva de mejora de la competitividad organizacional (Araujo *et al.*, 2006).

Por lo que, al hablar de la Gestión gubernamental y construir un Gobierno que rinda cuentas y sea más transparente, requiere como señala Cruz De la, (2004), identificar a través de la perspectiva de los actores involucrados, entre ellos a los líderes, las competencias, los recursos y las estrategias necesarias para cumplir en un futuro con los objetivos proyectados.

Todo esto significa cambios e innovaciones administrativas, que garanticen una selección y formación adecuada para su ejercicio ético y profesional futuro. Se reconoce la importancia de analizar el proceso de toma de decisiones y evaluar mediante un proceso de diagnóstico directivo, con la finalidad de detectar las competencias directivas y contar con los registros correspondientes de los mandos directivos de reciente ingreso o de reciente promoción para que a partir de ello, se estructuren programas dirigidos al fortalecimiento de sus habilidades directivas y de pensamiento estratégico (Alles, 2002; Araujo *et al.*, 2006; García, Pimentel & Colunga, 2016; Mendieta, 2005).

Aquí se ha discutido que México, tiene problemas con el enfoque de la competitividad y la necesidad correspondiente de futuras investigaciones para fomentar la discusión entre el cambio estratégico y las competencias directivas estratégicas, siendo así esta discusión no es fácil, pero creemos en los esfuerzos que deberían llevarse a cabo por todos los actores involucrados y que les

permita desarrollar plenamente su potencial, valiendo la pena el esfuerzo.

La sugerencia es implementar programas para la toma de decisiones estratégicas correctas que generen beneficios, considerando las políticas, programas y la toma de decisiones directivas son efectivas en costos, evaluando constantemente para reducir en lo posible los problemas y eficientizar en el sentido de equilibrar las instituciones públicas, como lo señala Acle (1994), al hablar de los retos y riesgos, y donde se delinea con mayor precisión los aspectos más importantes para seguir impulsando a México.

Finalmente, los resultados de la revisión teórica permitieron analizar y considerar a futuro la conformación de modelos de liderazgo, los cuales brindarán la posibilidad de robustecer el desarrollo teórico al establecer la presencia de variables latentes o constructos desde una perspectiva teórica que enriquecerán el trabajo conceptual. La aproximación a un modelo nos permitirá establecer variables latentes a partir de variables observadas para posteriormente establecer las relaciones entre las variables. Una de sus ventajas sería el poder evaluar al mismo tiempo las interrelaciones de dependencia e incorporar los efectos como lo sugiere la teoría (Corral & Obregón, 1998).

## Referencias

- Acle, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas*. Mexico: Grijalbo.
- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *EMPIRIA: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 2, 139-160.
- Aguilar, L. (2014). El gobierno del gobierno. *Revista de Administración Pública* 2(49), 127-131.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. México: Granica.
- Álvarez, J. (2009). *Decisiones estratégicas*. Madrid España: LID Editorial Empresarial.
- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J, Landeta, J. & Ibáñez, P. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión*, 6 (1), 83-98.
- Arellano, A. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México: Trillas.
- Ariza, J. & Morales, E. (2015). *Gestión estratégica de personas y competencias*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Armijo, M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL. Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>
- Buenahora, M. (2002). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias. *Reflexiones. Revista Aquichan*. 2 (2), 44 - 48.
- Castelazo, J. (2009). Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa. *Revista de Administración Pública*. 44 (3), 13-34.
- Corral, V. & Obregón, F. (1998). Aplicaciones del modelamiento de variables latentes a la Teoría de la Conducta. *Acta comportamental: Revista Latina de Análisis del Comportamiento*. 6 (3), 73-86.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2017). *Encuesta anual sobre competencias en México. Informe de resultados 2017*. Recuperado de: [https://conocer.gob.mx/wp-ntent/uploads/2018/06/iforme\\_de\\_resultadosencuesta\\_anual\\_de\\_competencias\\_2017.pdf](https://conocer.gob.mx/wp-ntent/uploads/2018/06/iforme_de_resultadosencuesta_anual_de_competencias_2017.pdf)



- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa 2017). *Índice de Competitividad Global 2016-2017 vía Foro Económico Mundial*. Recuperado de: <http://codesin.mx/news/indice-competitividad-global-2016-2017-via-foro-economico-mundial/>
- Clúa, O., Clúa, O. & Clúa, C. (2001). *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*. Mexico: Edamex.
- Cruz De la, C. (2004). La nueva gestión pública en México: Un enfoque prospectivo para la toma de decisiones y la planeación estratégica del Gobierno. *Revista de administración Pública*, 110, 246-277.
- Drucker, P. (1990). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. México: Grupo Editorial Norma.
- Duncan, W. (1991). *Grandes ideas en la dirección de empresas*. España: Diaz de Santos.
- García, J., Pimentel, R., & Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140.
- Guajardo, G. (2014). La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980. *Revista de Administración Pública*, 05,(2), 15-46.
- Guerrero, E. (2003). Desafíos para una sociedad democrática: tolerancia y lucha contra la discriminación. *Revista ensayos cultura de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. Reflexiones y testimonios*, 1 (10) 11-26.
- Guilera, L. (2016). *Competencias directivas*. España: Escola Superior de Disseny ESDi.
- Herrera, K. (2005) *Reseña "Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional" de David Arellano*. *Gestión y Política Pública*, 14(2), 403-407.
- Mendieta, C. (2005). La toma de decisiones en el sector público. *Una mirada desde el dirigente. Revista científica Guillermo de Ockham*, 3(2), 31-48.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, A., Bretones, F., González, J. M. & Zarco, V. (2005). *La función directiva en las Administraciones Públicas*. España: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Saunders, A. (2011). *Propuesta de bases para el diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del Minbas*. (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Republica de Cuba.
- Surdez, E. & Aguilar, N. (2011). Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 17(47), 39-46.
- Szalay, J. (2000). Revisión de la jungla de la teoría administrativa. *Revista de Contaduría y Administración*, 199, 55-75.
- Tiscareño L. (2012). *Habilidades directivas para administradores públicos*. Mexico: Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.
- Ulrich, B., Giddens, A. & Lash, S. (1994). *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. España: Alianza.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio*. 44, 136-152.