

DESAFÍO DE LA GERENCIA INTEGRAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA ZONA DE FRONTERA¹

Edwin Cardeño Portela² - Noralbis Cardeño Portela³ - Edgar Bonilla Blanchar⁴

Universidad de La Guajira, Colombia- Artículo Tipo 1. Investigación Científica y Tecnológica – Recibido: 14 octubre de 2014 – Aceptado: 19 noviembre de 2014

RESUMEN

El propósito de este artículo fue analizar la gerencia integral como estrategia de competitividad de las Universidades Públicas en la Zona de Integración de las Fronteras Colombo-Venezolanas. La investigación fue descriptiva, no experimental, transaccional. Se trabajó con población finita con criterios de censo poblacional. Los resultados evidencian en la gerencia integral tendencias altas al proceso de planeación, organización, dirección y control. El resultado de la investigación fue determinar que la mayoría de los directivos reconocen la necesidad de gerenciar de manera integral, para alcanzar la competitividad de las organizaciones. El personal posee conocimiento experiencia lo cual constituye un pilar fundamental en el desarrollo de habilidades del talento humano. Los gerentes realizan alianzas estratégicas o convenios que puedan establecer la construcción de acciones al mejoramiento de los servicios prestados. En conclusión, los elementos esenciales de éxito son las reglas que determinan que las universidades públicas en la zona de integración de frontera sean financiera y competitivamente exitosas.

Palabras clave:

Gerencia Integral, Estrategia, Competitividad, Universidades.

JEL: M1, I2, I23

Si va a referenciar este artículo / To quote this article / se for citar este artigo

Cardeño, E., Cardeño, N. & Bonilla, E. (2014). Desafío de la gerencia integral en las universidades públicas de la zona de frontera, *Económicas CUC*, 35 (2), 39-49

¹ Este artículo es resultado de investigación titulada: “Desafío de la gerencia integral en las universidades públicas en la zona de fronteras”, línea de investigación universidad y sociedad, artículo de investigación científica y tecnológica, inscrito en el Centro de Investigaciones de La Universidad de La Guajira.

² Doctor en Ciencias Gerenciales; Magister Gerencia de Empresa, Administrador de Empresas, docente de la Universidad de La Guajira, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. correo: ecardeno@uniguajira.edu.co

³ Doctora en Ciencias Gerenciales, Magister Gerencia de Mercadeo, Administradora de Empresas, docente de la Universidad de La Guajira, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. correo: ncardeno@uniguajira.edu.co

⁴ Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Políticas Públicas, Especialista en Planificación Territorial, Administrador de Empresas, docente de la Universidad de La Guajira, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, correo ebonilla@uniguajira.edu.co

Challenge of the integral management in the public universities in the border zones.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the integral management as a strategy of competitiveness of the Public Universities in the Border Integration. Zone between Colombia and Venezuela. The investigation was descriptive, not experimental, and transactional. The researchers worked with finite inhabitants with population census criteria. The results demonstrate high trends in the process of planning, organization, direction and control in the integral management. According to the analysis of the results, it was determined that the majority of the executives recognize the need to manage in an integral way, in order to reach competitiveness of the organizations. The personnel possesses knowledge and experience, which constitutes a fundamental prop in the development of skills of the human talent. The managers make strategic alliances or agreements that can establish the construction of actions to improve the given services. In conclusion, the essential elements of success are the rules that determine that the public universities in the border integration zone are financial and competitive successful.

Keywords:

Integral Management, Strategy, Competitiveness, Universities.

Desafio da gerência integral nas universidades públicas na zona de fronteiras

RESUMO

O propósito deste artigo foi analisar a gerência integral como estratégia de competitividade das Universidades Públicas na Zona de Integração das Fronteiras Colombo-Venezuelana. A investigação foi descritiva, não experimental, transacional. Trabalhou-se com população finita com critérios de censo populacional. Os resultados evidenciam na gerência integral tendências altas ao processo de planejamento, organização, direção e controle. O resultado da investigação foi determinar que a maioria dos diretores reconhece a necessidade de gerenciar de maneira integral, para atingir a competitividade das organizações. O pessoal possui conhecimento e experiência o qual constitui um pilar fundamental no desenvolvimento de habilidades do talento humano. Os gerentes realizam alianças estratégicas ou convênios que possam estabelecer a construção de ações para a melhoria dos serviços prestados. Em conclusão, os elementos essenciais de sucesso são as regras que determinam que as universidades públicas na zona de integração de fronteira foram financeira e competitivamente exitosas.

Palavras-chave:

Gestão Integral, Estratégia, Competitividade e Universidades

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben crear e implementar estrategias para el aprovechamiento de sus recursos y oportunidades en la dinámica empresarial, por ello, demanda una gerencia integral que permita desarrollar todas sus facetas en busca de una mayor competitividad, asegurando su supervivencia, rentabilidad y crecimiento en un entorno competitivo. Por lo tanto las organizaciones no son competitivas por sí solas, sino por los gerentes que integran prácticas o principios y las llevan a un mayor desarrollo. Estas prácticas están relacionadas con las decisiones que se toman dentro y fuera de la empresa. Por lo anterior, la presente investigación estudia la gerencia integral para analizar la competitividad de las universidades públicas en la zona de integración de fronteras.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Se entiende por gerencia integral el desafío enfrentado por el gerente, que tiene como propósito forjar un tipo de administración acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no sólo el día a día, sino para prever el futuro, junto a sus superiores. Así mismo, implica desarrollar los procesos de planeación, organización, dirección, control y las estrategias de la organización (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

A través de la planeación los gerentes deben definir los objetivos y metas de la organización. En lo que respecta a los objetivos, Ivancevich et al. (2006) señalan que si estos se establecen de forma adecuada, dictarán los resultados y el camino para alcanzarlos. Igualmente, Chiavenato (2006) los define como el estado futuro esperado que se intenta hacer realidad. Son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado período. Los obje-

tivos organizacionales comprenden según el autor, un estado deseado que la organización procura alcanzar y que orientan su comportamiento frente al futuro, por lo que una vez alcanzado deja de ser objetivo y se convierte en realidad.

Sobre la toma de decisiones, Chiavenato (2006) señala que los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones, bien sea grandes o pequeñas. Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia, por lo que lograrlo requiere contar con un profundo conocimiento y una amplia experiencia.

En relación a la estructura organizacional, Chiavenato (2006) la define como la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. De igual manera, la autoridad, depende de cada gerente, quien decide cuánta autoridad delega a cada puesto y empleado en la condición y momento oportunos. La autoridad representa el manejo de la operatividad en los procesos que se dan en la institución (Ivancevich et al., 2006).

En cuanto a la responsabilidad, Newstrom (2007) la define como la disposición a aceptar rendir cuentas por las consecuencias de las acciones y a admitir errores o fallas. Por otro lado, la delegación se refiere a la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad a otros, siendo definido por Ivancevich et al. (2006), como el proceso por el cual la autoridad se distribuye hacia abajo en una organización.

En este mismo orden, el liderazgo se considera como el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo con miras a alcanzar ciertos objetivos. En este sentido, la función principal de un líder es instar a otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (Newstrom, 2007). En cuanto a la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con

otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

Por otro lado, la motivación es un estado mental que induce a las personas a la acción en todas y cada una de las situaciones en los escenarios de la vida humana, impulsándolos a alcanzar normas y estándares en la realización de sus actividades en procura de la satisfacción continua de sus propias necesidades (García Sanchidrián, 2007)

El desempeño laboral según Bittel (2000), es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el cumplimiento de sus funciones, su actitud hacia el logro y su deseo de continuar. Por consiguiente, el desempeño es relacionado con las competencias y conocimiento que apoyan las acciones del trabajador, en su contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Cabe destacar que la competitividad es la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia significando un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán indicadores distintos para su medición. La competitividad, depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de buscar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social (Porter, 2008).

El talento humano, debe poseer conocimiento que le permitan optimizar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno

globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. En este sentido, el gerente debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial, siendo el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa el talento humano (Pérez, Citado por Robbins & Judge, 2013).

Así mismo, el talento humano requiere de experiencia, aunque las organizaciones desarrollan a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación y coaching, las empresas exitosas que desarrollan su talento humano coinciden en que la experiencia, desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal. En este sentido, señala López (2001), que para adelantar la estrategia de desarrollo del recurso humano a través de la experiencia, resulta necesario considerar cuatro factores clave:

1. La estructura del cargo,
2. Rotación de puestos,
3. Retos del cargo y
4. Acompañamiento.

Siliceo, Casares, & Martínez (2001) manifiestan que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Al mismo tiempo, los gerentes deben encontrar las estrategias eficaces relacionadas con el despliegue de comportamientos encaminados a usar productivamente los parámetros de conducta que garanticen el

éxito competitivo de su empresa, orientados a sus productos o servicios, atención al cliente, tiempo de respuesta y alianzas estratégicas.

En general los estudios empíricos previos, presentan información en términos cuantitativos de la variable gerencia integral, los altos directivos poseen conocimiento sobre la gerencia pero no se aprovecha de manera integral, se basan en la gerencia media para la productividad de las organizaciones, razón por la cual se debe implementar un estilo de gerencia que integre toda la organización y no este aislada de su entorno. De igual manera, la productividad constituye una base de sustento y orientación en cuanto a los factores de competencia, amenazas, oportunidades, competidores, gobierno, clientes, proveedores, estructura organizacional y tecnología. Otro aspecto resaltante es el énfasis dado a la teoría y análisis de Porter (2008), quien señala que actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamiento de negocios.

METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, conocido también como el paradigma científico no experimental. De igual manera, es de los tipos, descriptiva, transversal y de campo.

En consideración al problema planteado, los objetivos y alcances de la investigación se seleccionaron dos poblaciones finitas y de accesible manejo, pertenecientes a las facultades de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia y Ciencias Económicas y Administrativas de la

Universidad de La Guajira. Estuvo conformada por la alta gerencia como son: rector, vicerrectores y decanos y la gerencia media, conformada por directores de escuelas y directores de programas, los cuales ascienden a un total de 66 elementos, según datos suministrados por las direcciones de talento humano de las respectivas universidades.

Conforme al tipo de investigación y su diseño, la técnica empleada para la recolección de datos, se realizó con el apoyo de un cuestionario, de tipo auto-administrado, diseñado por los investigadores, observando los indicadores, dimensiones, variables y objetivos a conseguir. Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas atendiendo la escala de Likert⁵, dando a cada pregunta cinco alternativas posibles de respuesta, y asignando una código de 1 a 5, para su tabulación.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó la fórmula del coeficiente de Alfa Crombach, expuesta por Chavez & Guijarro (2006), sustituyendo los datos en la ejecución del SPSS⁶ el resultado obtenido es 0,925 de confiabilidad del instrumento.

Posteriormente se procedió a procesar la información, utilizando la estadística descriptiva tanto de frecuencias absolutas como relativas, con criterios de evaluación por variable, dimensión, subdimensión e

⁵ Es un tipo de instrumento de recolección de datos, en escala psicométrica, de uso amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales, consistente en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita una respuesta (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos encuestados.

⁶ SPSS son las siglas de Statistical Package for the Social Sciences, que en su traducción al castellano quedaría como "Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales". Se trata de un programa o software estadístico que se emplea muy a menudo en las ciencias sociales y de un modo más específico por las empresas y profesionales de investigación de mercados.

indicador. Por otro lado, se emplean medidas de tendencia central como media, moda y mediana, así como medidas de dispersión como la desviación estándar y la varianza. Para ubicar los valores dentro de la escala de medición, se manejó la media o promedio aritmético (\bar{X}), medida que permite la categorización de ítems, indicadores, dimensiones así como la variable de estudio.

RESULTADOS

Los objetivos planteados para medir la variable gerencia integral propusieron la dimensión proceso de la gerencia integral, con las subdimensiones: planeación, organización, dirección, control y elementos esenciales de éxito de la competitividad. Tal como se evidencian en la tabla 1, conforme a las respuestas de los encuestados,

la planeación obtuvo un promedio de 4,12, ubicándose en la categoría alta. Los objetivos presentaron un promedio de 4,44, ubicándolos en la categoría alta; es decir, las universidades planean sus objetivos. En cuanto a la toma de decisiones alcanzó un promedio de 4,10, ubicándose en la categoría alta, y señalando que las decisiones se toman atendiendo una programación. Estos resultados permitieron inferir que la función de planeación abarca la definición de las metas, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas, y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Como lo planteó Sallenave (2004), la gerencia integral, orienta, facilita y acompaña los procesos, para la generación, desarrollo de nuevas y mejores alternativas de integración de todas las dimensiones.

Tabla 1:
Proceso de la Gerencia: Planeación y Organización

Alternativas	Planeación				Organización							
	Objetivos		Toma de Decisiones		Estructura		Autoridad		Responsabilidad		Delegación de Funciones	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
TDA	105	53,03	78	39,39	77	38,89	88	44,44	107	54,04	32	33,50
DA	76	38,38	80	40,40	66	33,33	67	33,84	57	28,79	46	39,23
NA - ND	17	8,59	22	11,11	40	20,20	16	8,08	19	9,60	24	12,12
ED	0	0,00	18	9,10	15	7,58	27	13,64	10	5,04	30	15,15
TED	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	2,53	0	0,00
TOTAL	198	100,00	198	100,00	198	100,00	198	100,00	198	100,00	132	100,00
Promedio indic	4,44		4,10		4,04		4,09		4,27		3,61	
Desviación stan	0,65		0,93		0,95		1,03		1,00		1,09	
Mediana	5,00		4,00		4,00		4,00		5,00		4,00	
Moda	5,00		4,00		5,00		5,00		5,00		4,00	
Promedio subdim	4,12				4,04							
Promedio dimen	4,01											

Fuente: Cardeño, Cardeño & Bonilla

La organización consiguió un promedio de 4,04, situándose en la categoría alta. Su indicador estructura, alcanzó un promedio de 4,04, asentándose en la categoría alta. Esto indica que los directivos definen y asignan funciones a los diferentes cargos atendiendo las capacidades de los empleados. La autoridad mostró un promedio de 4,09, ubicándose en la categoría alta, pudiendo inferirse que existe y se manifiesta la autoridad en las universidades. La responsabilidad se situó en un promedio de 4,27, categoría muy alta, indicando que los directivos asumen la responsabilidad de las funciones, que por norma les corresponde y son ejecutadas oportunamente. La delegación de funciones presentó un promedio de 3,61, ubicándose en la categoría alta, significando que los encuestados consideran que los directivos delegan funciones a los empleados. Sin embargo, apuntan que esta significa pérdida de control. El análisis permite describir al gerente de

una organización como la persona que direcciona los alcances, logros y desarrollo competitivo de la misma. Además lo relaciona con la dinámica, el pensamiento y el entorno empresarial, contextualizando al gerente como el que integra la organización como tal.

La tabla 2, muestra que la dirección tiene un promedio de 3,82, ubicándose en la categoría alta. Ésta es medida a través de liderazgo, con un promedio de 3,98, considerado alto, lo que indica que los directivos influyen en el equipo de trabajo para la consecución de los objetivos propuestos. La comunicación alcanzó un promedio de 3,87, estimado en categoría alta, revelando que existe un constante flujo comunicación hacia arriba y hacia abajo y de forma horizontal. La motivación alcanza 3,60, ubicándose en categoría alta, lo cual significa que para promover la productividad de los empleados se les brinda mejoras salariales,

Tabla 2.

Proceso de la Gerencia: Dirección y Control

Alternativas	Dirección						Control			
	Liderazgo		Comunicación		Motivación		Ejecución		Desempeño Laboral	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
TDA	72	36,36	71	35,86	47	23,74	57	28,79	47	35,61
DA	78	39,40	62	31,31	61	30,80	84	42,42	60	45,45
NA - ND	20	10,10	34	17,17	59	29,80	46	23,23	20	15,15
ED	28	14,14	31	15,66	26	13,13	11	5,56	0	0,00
TED	0	0,00	0	0,00	5	2,53	0	0,00	5	3,79
TOTAL	198	100,00	198	100,00	198	100,00	198	100,00	132	100,00
Promedio indic	3,98		3,87		3,60		3,94		4,09	
Desviación stan	1,02		1,07		1,07		0,86		0,92	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	4,00		5,00		4,00		4,00		4,00	
Promedio subdim	3,82				4,00					
Promedio dimen	4,01									

Fuente: Cardeño, Cardeño & Bonilla

oportunidades de ascenso y reconocimiento de su desempeño. El análisis permite inferir que los gerentes permanentemente están preocuparse por conseguir la meta de la mejor forma posible, no sólo optimizando recursos sino obteniendo el mejor desempeño de su personal. Los resultados alcanzados permiten inferir que en las universidades existe un alto grado de motivación, generado por parte de los directivos, quienes utilizan determinadas estrategias dirigidas a motivar o aumentar el nivel de desempeño de las personas que laboran en ellas, lo que trae como consecuencia un clima laboral saludable.

El control, con un promedio de 4,00, se ubicó en la categoría alta. La ejecución, alcanzó un promedio de 3,94, considerado alto, denotando que en la universidad se llevan a cabo procesos explícitos para el control gerencial, en este orden evalúan

el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para hacer correctivos oportunamente. El desempeño laboral acusa un promedio de 4,09, ubicado en categoría alta, revelando que los directivos vigilan el desempeño de sus funcionarios y los evalúan para evidenciar oportunidades de mejora en los empleados. Al contrastar las teorías se puede concluir que la función gerencial está relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener en las universidades el camino correcto, de modo que puedan lograrse los objetivos institucionales. De acuerdo con estos resultados se colige que, de alguna forma, las universidades planean, organizan dirigen y controlan las actividades. En este sentido, Chiavenato (2006) señala que el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

Tabla 3.

Competitividad: Talento Humano, Tecnología, Capacidad gerencial

Alternativas	Talento Humano				Tecnología				Capacidad Gerencial					
	Conocimiento		Experiencia		Innovación		Calidad		Globalización		Infraestructura		Recursos Financieros	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
TDA	61	30,81	67	33,84	65	32,83	51	38,64	60	30,30	50	25,25	63	31,82
DA	79	39,90	88	44,44	81	40,90	30	22,73	74	37,38	94	47,47	69	34,85
NA - ND	33	16,67	23	11,62	27	13,64	36	27,27	28	14,14	39	19,70	29	14,65
ED	25	12,62	20	10,10	25	12,63	15	11,36	26	13,13	15	7,58	32	16,15
TED	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	5,05	0	0,00	5	2,53
TOTAL	198	100,0	198	100,0	198	100,0	132	100,0	198	100,0	198	100,0	198	100,0
Promedio indic	3,89		4,02		3,94		3,89		3,75		3,90		3,77	
Desviación stan	0,99		0,93		0,99		1,05		1,17		0,86		1,14	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	4,00		4,00		4,00		5,00		4,00		4,00		4,00	
Promedio subdim	3,95				3,92				3,81					
Promedio dimen	3,88				3,88				3,88					

Fuente: Cardeño, Cardeño & Bonilla

Tal como se evidencia en la tabla 3, el talento humano alcanzó un promedio de 3,95, ubicándose en la categoría alta, revelando que los funcionarios poseen los conocimientos y experiencia necesarios para ocupar el cargo. En cuanto al conocimiento el promedio fue de 3,89, situándose en categoría alta, toda vez que los directivos poseen saberes sobre las estrategias gerenciales para garantizar la competitividad de la universidad, y se actualizan para aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece el entorno. La experiencia tuvo un promedio de 4,02, asentándose en la categoría alta, esto se traduce en que los directivos reflejan habilidades y competencias en el manejo gerencial, en procesos de cambio y en el fomento del desarrollo de competencias individuales en el sector.

La tecnología obtuvo un promedio de 3,92, ubicada en la categoría alta. La innovación, 3,94, situada en la categoría alta, revelando el estímulo que los directivos proporcionan al fortalecimiento de los procesos de cambio tecnológico, y la adquisición y posesión de equipos tecnológicos, que le permite brindar un servicio eficiente. La calidad, 3,89, situada en la categoría alta, debido al

mantenimiento de altos estándares de calidad en sus procesos. Según Porter (2008), la tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de la empresa (principal y auxiliar) de forma interconectada, así como en las relaciones con los proveedores y compradores; el cambio tecnológico puede afectar la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad.

La capacidad gerencial presenta un promedio de 3,81, ubicándose en la categoría alta. Sus indicadores globalización tuvo un promedio de 3,75, colocándose en la categoría alta, los directivos, además de tomar experiencias de otros sectores, para mejorar sus procesos, transfieren sus conocimientos a otras universidades del país. En cuanto a la infraestructura tuvo un promedio de 3,90, situada en la categoría alta, gracias a lo confortable de sus instalaciones, lo que permite mejorar y apoyar la competitividad. De igual manera, la infraestructura tecnológica coadyuva al mejoramiento continuo de sus procesos. Los recursos financieros, con un promedio de 3,77, alcanzando la categoría alta, debido a que los directivos buscan ingresos, a través del autofinanciamiento, para desa-

Tabla 4:
Elementos esenciales de éxito de la competitividad

Alternativas	Tiempo de respuesta		Atención al Cliente		Alianza Estratégica	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
TDA	51	25,76	59	29,80	46	23,23
DA	63	31,82	72	36,36	43	21,72
NA - ND	62	31,31	52	26,26	85	42,93
ED	17	8,59	15	7,58	24	12,12
TED	5	2,53	0	0,00	0	0,00
TOTAL	198	100	198	100	198	100
Promedio indic	3,70		3,88		3,56	
Desviación stan	1,03		0,92		0,98	
Mediana	4,00		4,00		3,00	
Moda	4,00		4,00		3,00	
Promedio subdim			3,71			

Fuente: Cardeño, Cardeño & Bonilla

rrrollar los proyectos programados y controlan el presupuesto otorgado por el Gobierno Nacional.

El análisis de la tabla 4 permite evidenciar que los elementos esenciales del éxito de la competitividad arrojaron los resultados descritos a continuación. Tiempo de respuesta con promedio de 3,70, se situó en la categoría alta, sugiriendo que los funcionarios ofrecen respuesta de manera oportuna a las demandas de servicio por parte de los usuarios. Atención al cliente con promedio de 3,88, se instaló en categoría alta, explicado por satisfacción del cliente. La alianza estratégica con un promedio de 3,56, se estacionó en la categoría alta, pues las partes de las actividades críticas de la cadena de valor se colaboran y son coordinadas al momento de competir con otras instituciones.

Siliceo, Casares & Martínez (2001), manifiestan que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Al mismo tiempo, los gerentes deben encontrar las estrategias eficaces relacionada con el despliegue de comportamiento encaminados a usar productivamente los parámetros de conducta que garantice el éxito competitivo de su empresa, orientados a sus productos o servicios, atención al cliente, tiempo de respuesta y alianzas estratégicas.

RESULTADOS

De acuerdo al problema planteado y a los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos y contrastar las teorías, puede determinarse el comportamiento de los componentes de la gerencia integral en las universidades públicas en la zona de integración de fronteras, se aborda a

través de la dimensión de procesos de la gerencia integral, la cual es realizada a través de los objetivos institucionales, la toma de decisiones, la estructura, la autoridad, la responsabilidad, la delegación de funciones, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la ejecución y el desempeño laboral.

Los resultados advierten como los directivos, de las universidades públicas en la zona de integración de fronteras, tienen en cuenta los procesos de la gerencia integral. En este sentido los resultados obtenidos de los componentes de la gerencia integral son altos. Sin embargo, se requiere realizar mesas de trabajo donde se participe de la planeación y no asignar la responsabilidad de planear en una sola dependencia. Esta debe estar concebida con el desarrollo social e institucional. Así mismo, debe fomentarse un estilo de liderazgo de nivel superior, donde se haga coparticipe a cada integrante de la universidad. De esta forma, se podría conseguir el desarrollo personal y el rendimiento organizacional.

Los factores de competitividad de las universidades públicas en la zona de integración de fronteras, son analizados teniendo en cuenta los indicadores conocimiento, experiencia, innovación, calidad, globalización, infraestructura, recursos financieros. Los resultados arrojaron promedios crecidos, teniendo en cuenta que los directivos de las universidades públicas en la zona de integración de fronteras, tienen un alto grado de formación académica y por ende conocen y tienen en cuenta los factores de competitividad que afecta a la institución. Al contrastar los planteamientos de las teorías de los autores, se puede inferir que los directivos de las universidades hacen uso de las ventajas competitivas, ya que la capacidad de gerenciar integralmente estas instituciones representan una competitividad frente a otras universidades.

En cuanto a la caracterización de los elementos esenciales de éxito de la competitividad en las universidades públicas en la zona de integración de fronteras fue descrito a través del tiempo de respuesta, la atención al cliente y las alianzas estratégicas. El análisis de los resultados deja ver que los directivos implementan estrategias para el logro de la excelencia organizacional, dando a entender que la mayoría de los directivos conocen la necesidad de gerenciar integralmente, con el propósito de generar competitividad entre las organizaciones de su sector.

CONCLUSIONES

De forma general, puede concluirse que los directivos de las universidades objeto de estudio tienen un amplio conocimiento del manejo gerencial, así como, del entorno en que se desenvuelven, llevándolas a ser competitivas en el mercado. Por otro lado, se puede inferir que existen aspectos que merecen ser mejorados por parte de la alta y media gerencia, como la delegación, estableciendo criterios claros para encargar funciones, orientada a mejorar en los funcionarios los niveles de responsabilidad, autoridad, toma de decisiones y por ende la motivación de los mismos.

REFERENCIAS

- Bittel, L. (2000). *Administración de personal*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Chavez, J., & Guijarro, M. (2006). Ética y gerencia universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 (34), pp. 2001-220.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- García Sanchidrián, J. (2007). *Motivación: haga que lo hagan*. Madrid, España: Editorial FC.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- López, C. (2001). *Experiencia, la clave para el desarrollo efectivo del talento humano*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/24/cce.htm>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors [Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia]*. New York, USA: The Free Press.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15 ed.). New Jersey, USA: Pearson Education.
- Sallenave, J.-P. (2004). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Siliceo, A., Casares, D. & Martínez, G. (2001). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.