



# LA UNIVERSIDAD, AGENTE DE CAMBIO EN LAS NUEVAS PRÁCTICAS GERENCIALES. UNA EXPERIENCIA EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE GUANTÁNAMO.

MBA., Lic. Moraima Cazull Imbert. Centro Universitario de Guantánamo.

*Quien sabe como aprender, sabe lo suficiente.  
Henry Adams.*

## Una introducción necesaria.

En el duro esfuerzo por la supervivencia y la continuación del desarrollo, la economía nacional necesita aumentar sensiblemente sus exportaciones incorporando, cada día más capital, nuevas tecnologías y mercados, aportados fundamentalmente por entidades extranjeras, así como reactivar producciones agrícolas e industriales con destino interno. La sociedad cubana lucha, al propio tiempo, por mantener un proyecto que conserve el máximo posible de las conquistas socialistas de la Revolución.

En este proceso complejo y dinámico aparece en la escena nacional un conjunto de aspectos indisolublemente relacionados con las actividades de ciencia y tecnología, entre los más importantes de ellos están:

- ❖ La reconversión de las formas de dirección y del ordenamiento general de

la sociedad, en su movimiento hacia una descentralización y una participación incrementada, con su expresión más concreta en el perfeccionamiento empresarial.

- ❖ La reestructuración agrícola en marcha y la reestructuración industrial.
- ❖ La necesidad de un incremento de la eficiencia económica de las actividades turísticas, de su efecto de “locomotora” en otros sectores de la economía y la amortiguación de sus impactos ecológicos y sociales.
- ❖ El imperativo de diseños de estrategias de desarrollo sostenible y de la protección y uso apropiado de la biodiversidad.

Todo lo anterior transcurre en un ambiente en el ámbito mundial caracterizado por un

alto grado de globalización de la investigación – desarrollo, de la producción, de la comercialización y del consumo mismo, encubierto todo por la informatización de la sociedad. Los ciclos de vida de los productos se acortan, se prefieren los esquemas de producción flexibles y la tecnología se apoya más y más en la obtención de conocimientos científicos básicos.

Hoy el estado cubano opera en un ambiente económico con presencia creciente de elementos de mercado y de actividades con características de acciones privadas, en el cual las empresas estatales tendrán, un margen mucho mayor de atribuciones y de decisiones que hasta ahora.

Este nuevo escenario del desempeño empresarial, hace un poco más dependiente a la empresa cubana, de la necesidad de transferencia tecnológica en sus diversas maneras: como un flujo de conocimientos, como método o como solución a los problemas organizacionales.

En esta transferencia de tecnología también tiene un espacio y en ella juega un rol protagónico la Universidad, la que puede interactuar con profesores e investigadores, con la industria y la comunidad y así lograr la transmisión de conocimientos tecnológicos en cualquiera de sus formas.

Esta transferencia de tecnología en la Universidad adopta usualmente la forma de “ Transferencia de resultados de los proyectos”.

En el caso de esta experiencia expondremos, el papel de la Universidad

como agente de cambio, a través de la transferencia de tecnología, donde enmarcamos nuestro objetivo en: Demostrar que la Universidad constituye un promotor de cambios mediante la transferencia de tecnología.

En la fijación de este objetivo identificamos la problemática de la inexistencia de un pensamiento estratégico en los directivos de la Cadena Islazul de Guantánamo y partimos de la hipótesis, de que con el diseño de un modelo estratégico adaptado a la división probablemente se logre transitar del actual pensamiento intuitivo del personal dirigente hacia el pensamiento estratégico, que permitiría la sobrevivencia de la división ante los impactos que enfrenta por la intensa competencia a la que esta expuesta el sector.

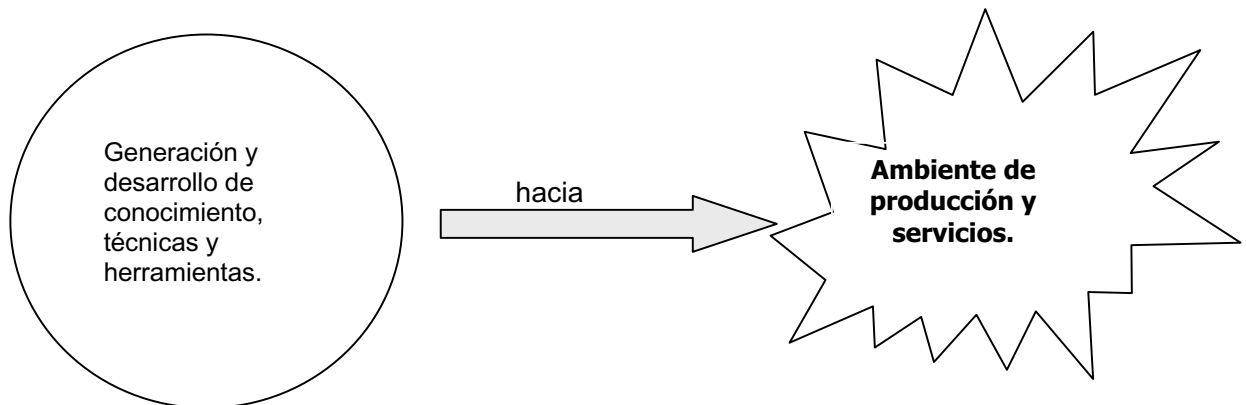
### **1.1 Transferencia de tecnología.**

La transferencia de tecnología exhibe diversas formas como son:

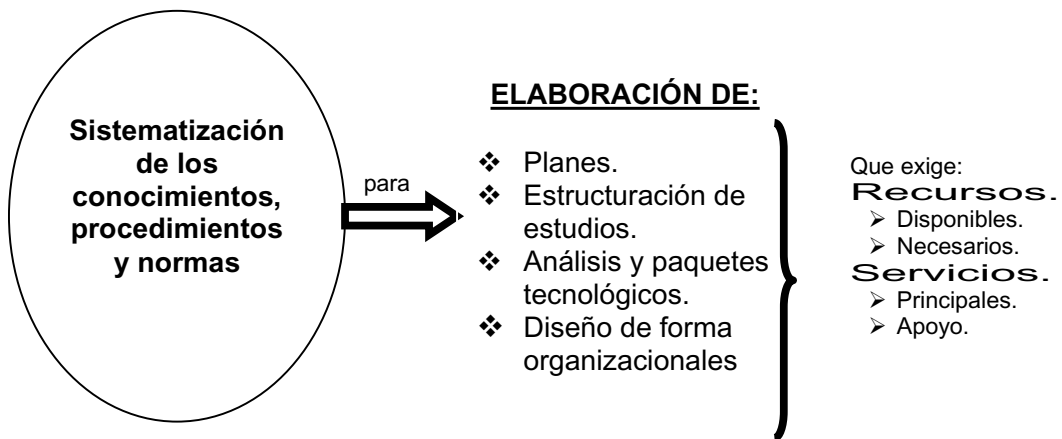
- ❖ La transmisión de conocimientos, resultado del trabajo de la ciencia y la tecnología que modifica y crea hábitos y habilidades.
- ❖ La transmisión de métodos y tecnologías como un modo de transmisión de saberes de una forma ordenada y sistemática.
- ❖ La transmisión de soluciones a problemas organizacionales, como una cuestión de transmisión de conocimientos estructurados o no.

## Explicación gráfica de las situaciones.

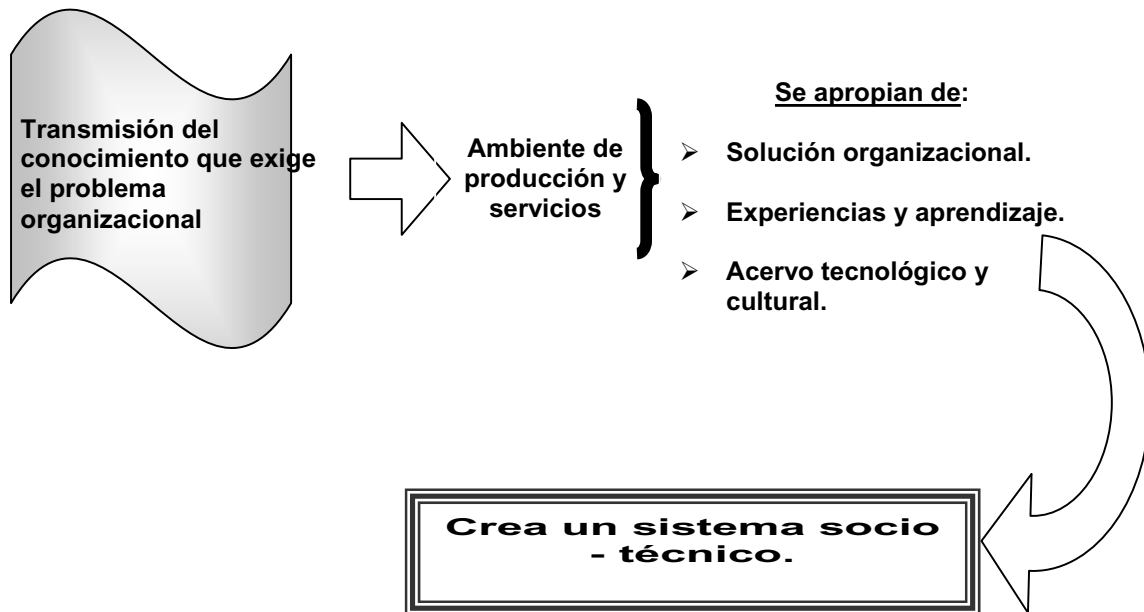
**Forma 1**



**Forma 2**



### **Forma 3**



## **1.2 La transferencia de tecnología Universitaria.**

¿ Que es la transferencia de tecnología Universitaria?

La transferencia de tecnología universitaria constituye cualquier interacción entre la universidad y la industria o la comunidad, a través de sus profesores e investigadores, que conduzca a la transmisión de conocimientos tecnológicos en cualquiera de sus formas. (Medellín 1993).

Esta experiencia del centro universitario de Guantánamo parte de la contratación de la contraparte empresarial, que busca en la universidad soluciones tecnológicas a problemas centrados básicamente ( en el caso que nos ocupa) en la explotación y

comercialización del producto turístico territorial.

Como respuesta a esta necesidad se utilizó la modalidad de “ transferencia de conocimiento y las tecnología por investigación contratada una mediana empresa” (1) Enrique Medellín 1993.

El grado de dificultad para esta transferencia, entre otros aspectos depende de:

- ✕ La participación o no de la entidad.
- ✕ El conocimiento y dominio que se tenga del macroentorno y del microentorno.
- ✕ La integración requerida en el paquete tecnológico.
- ✕ La existencia y conocimiento de la estrategia de los implicados en el desempeño organizacional.

- ✕ De la inversión requerida para la puesta en marcha y comercialización de los productos o servicios de la tecnología.
- ✕ Del tipo de transferencia.
- ✕ De la calidad y alcance del desarrollo obtenido o a obtener.

¿Cómo realizar la transferencia de Tecnología Universitaria?

La transferencia de Tecnología Universitaria debe apoyarse para su desarrollo en los principios siguientes:

- 1<sup>ro</sup> Que la transferencia de Tecnología convierta a la **Universidad en un agente de cambio estratégico.**
- 2<sup>do</sup> Que se promueva una adecuada **administración del conocimiento** y de la inteligencia competitiva.
- 3<sup>ro</sup> Que la aplicación de la tecnología **garantice ventajas competitivas** a la contraparte empresarial, que asegure su perennidad en el mercado.

Estos principios hacen reflexionar, cuales serian las condiciones necesarias para que la tecnología universitaria desarrollada en los laboratorios pueda transferirse. Entre estas condiciones estarían:

- ✓ Acuerdo en la oferta de trabajo en aspectos tales como: formas de pago, precios del servicio, propiedad de la tecnología, alcance, exclusividad, solución del problema organizacional, responsabilidades de las partes y obligaciones en caso de incumplimientos.
- ✓ Que la inversión realizada por la contraparte sea recuperada en un tiempo adecuado y garantice la adecuada rentabilidad de la inversión.
- ✓ Que los profesores e investigadores participantes en el proyecto de desarrollo de la ciencia y la tecnología se involucre en el proceso de transferencia,

asesorando a la contraparte en la asimilación, adaptación y mejora, y capacitando a los técnicos especialistas y directivos de la empresa.

- ✓ La existencia de una adecuada política universitaria de transferencia de tecnología.

### **1.3 La universidad como agente de cambio en las nuevas practicas gerenciales, mediante la transferencia de tecnología.**

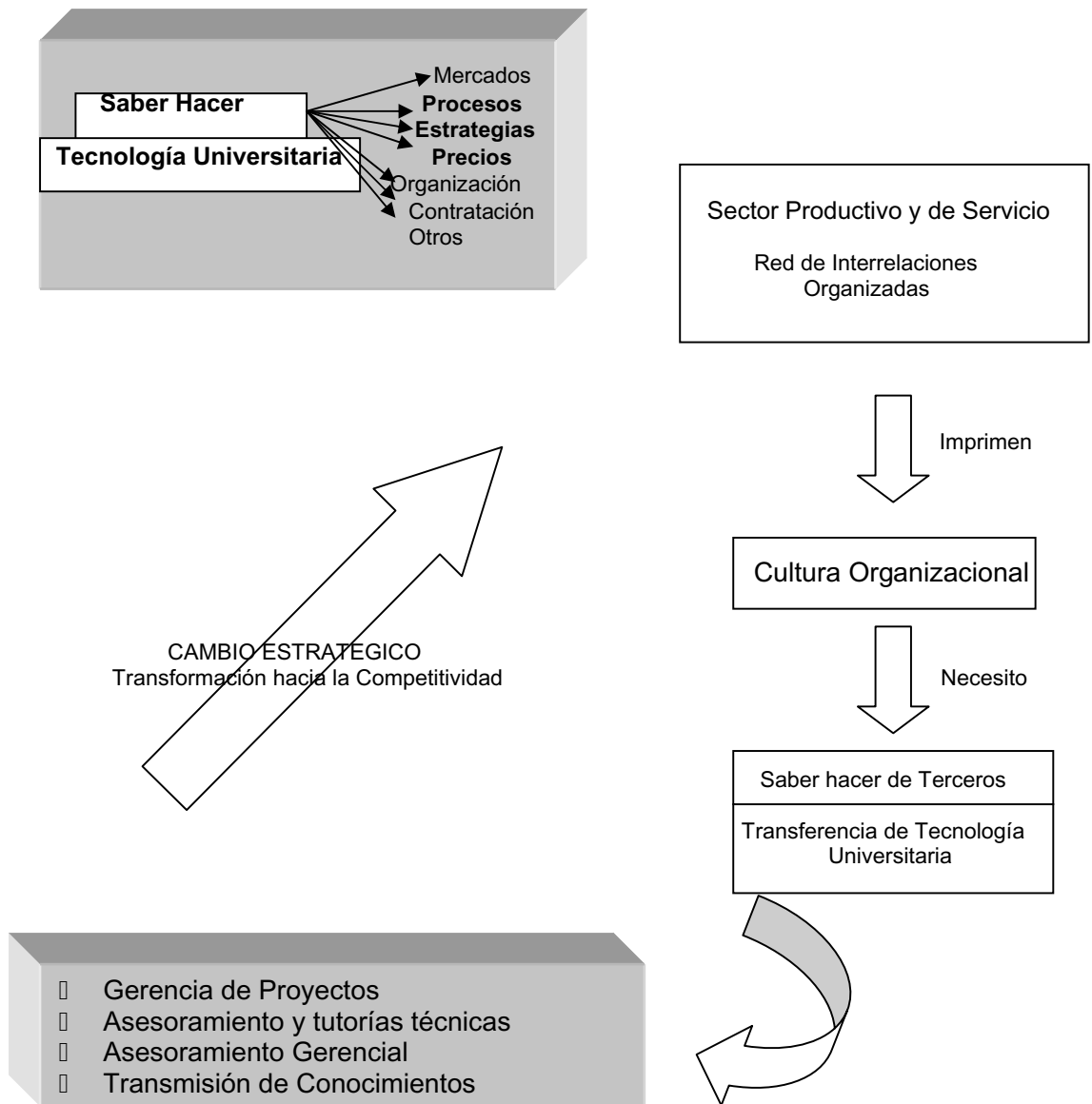
Cada día más se esta entendiendo a la tecnología como un conjunto de destrezas, capacidades para “**Saber hacer**” (Parezca Simón 1996) con un amplio espectro de área de atención (productos, procesos, organización, metodología, mercados y otros).

Por otra parte la transferencia de tecnología es fundamentalmente la capacidad para identificar e incorporar el “**saber hacer de terceros**”( Parezca Simón 1996).

El cambio estratégico en el mundo moderno se sustenta en un proceso de incorporación creciente y sostenido de nuevos conocimientos, explícito, tácito, propio y de terceros.

Este proceso de cambio estratégico es el que sostiene a la empresa en una estrategia de transformación de la organización hacia la competitividad, y un elemento esencial dentro de este es la incorporación del saber hacer de terceros, que es la expresión de la utilización de la universidad como agente de cambio, mediante la transferencia de tecnología.

## Proceso de Transferencia de Tecnología Universitaria



La problemática actual de la interacción universidad empresa, se basa en que desde el lado de oferta, las universidades, exigidas por la masificación social de participación en el desarrollo económico no han tenido tiempo de integrar en su estructura las elecciones con el entorno y el debido nivel y tipo de investigación y desarrollo a realizar. (Fernández de Lucio, 1992)

La universidad se comporta como una organización emisora de conocimientos, soluciones organizacionales y portadora de las más altas tecnologías listas para aplicar en los ambientes de producción y de servicios, y a su vez necesita de una oportuna retroalimentación del sector productivo, llámese de este modo al ambiente empresarial, para crear y transferir la tecnología que se le demanda y de este modo imprimir su necesaria extensión hacia la sociedad.

Por otra parte, estos ambientes, crean su propia cultura organizacional, la que combinada con la transferencia tecnológica universitaria constituyen una de las vías fundamentales para el cambio estratégico tan necesario e imprescindible en el desempeño empresarial.

#### **1.4 Aspectos necesarios para fomentar la transferencia de tecnología universitaria**

La transferencia de tecnología para el Centro Universitario de Guantánamo, se encuentra en niveles incipientes, la corta edad del mismo, conspira con una fuerte imagen que posibilite al sector productivo y de servicio confiar a plenitud la solución de sus problemas.

Por otro lado la inexistencia de una cultura empresarial, que promueva a la utilización de los servicios de ciencia y de tecnología para la solución de los conflictos y problemas organizacionales, provoca que se

haga necesario fomentar algunas acciones para la transferencia de tecnología.

Entre las más concretas tenemos:

- Establecer las políticas económicas, para la transferencia de tecnologías, sobre la base de criterios adecuados de eficiencia, eficacia y competitividad.
- Establecer marco regulatorio claro y preciso, que tenga en cuenta, que para la universidad la vinculación... (transferencia de tecnología)... es la forma de canalizar los resultados de la investigación, de transmitir los nuevos conocimientos hacia el sector productivo, (SELA,1996).
- Definir una política general para el proceso de transferencia de tecnología, que esclarezca el desarrollo de los recursos humanos, responsabilidad administrativa, la participación en los posibles beneficios.
- Definir desde los momentos de la oferta de trabajo, que los investigadores participantes en el proyecto de desarrollo tecnológico se involucren en el proceso de transferencia, documentado adecuadamente la tecnología, asesorando la asimilación de la misma, adaptación y mejoras, capacitando a los técnicos y especialistas de la empresa que trabajara con ella(Enrique Medellín Cabrerías 1993)

#### **1.5 Modelo estratégico adaptado para el diseño de la estrategia corporativa de la división de la Cadena ISLAZUL de la provincia de Guantánamo.**

EL cambio del pensamiento estratégico, parecería un proceso banal y de fácil comprensión, pero el reacomodo de las decisiones y de los análisis de los

problemas, a través de otros enfoques no siempre es posible con la utilización de la inteligencia, las experiencias y sabidurías acumuladas de las organizaciones.

Esta situación presenta la División de esta cadena turística, y contrato los servicios universitarios para que con su tecnología “SABER HACER” influyera en el necesario cambio organizacional.

## GENERALIDADES DEL MODELO DE ESTRATEGICO DISEÑADO

Consta de tres etapas. Reflexión Estratégica, Integración Estratégica, Seguimiento y control estratégico.

En el modelo se analizan con un enfoque integrador y equilibrado todos aquellos elementos que componen el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización, apoyado esto con la realización de un diagnóstico empresarial que describe las fortalezas y debilidades en cuanto a la tecnología, la gestión, logística, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia.

### Reflexión Estratégica

- ✓ Es el momento de partida del modelo para considerar la necesidad de realizar cambios en el actuar de la organización.
- ✓ Sirve como punto de partida para elaborar un patrón que integre los principales objetivos, metas, y políticas de la organización, y sobre esta base crear una secuencia coherente de las acciones a realizar.

### Integración Estratégica.

- ✓ Esta etapa es la más laboriosa del modelo, realiza un diagnóstico estratégico, estudiando detalladamente los elementos el Macroentorno (Economía, Demografía, Aspectos Sociales, Político, y Tecnológico), el Microentorno (entorno competitivo, clientes, abastecedores, productos sustitutos competidores), y un Diagnóstico empresarial.

### Diagnóstico Empresarial

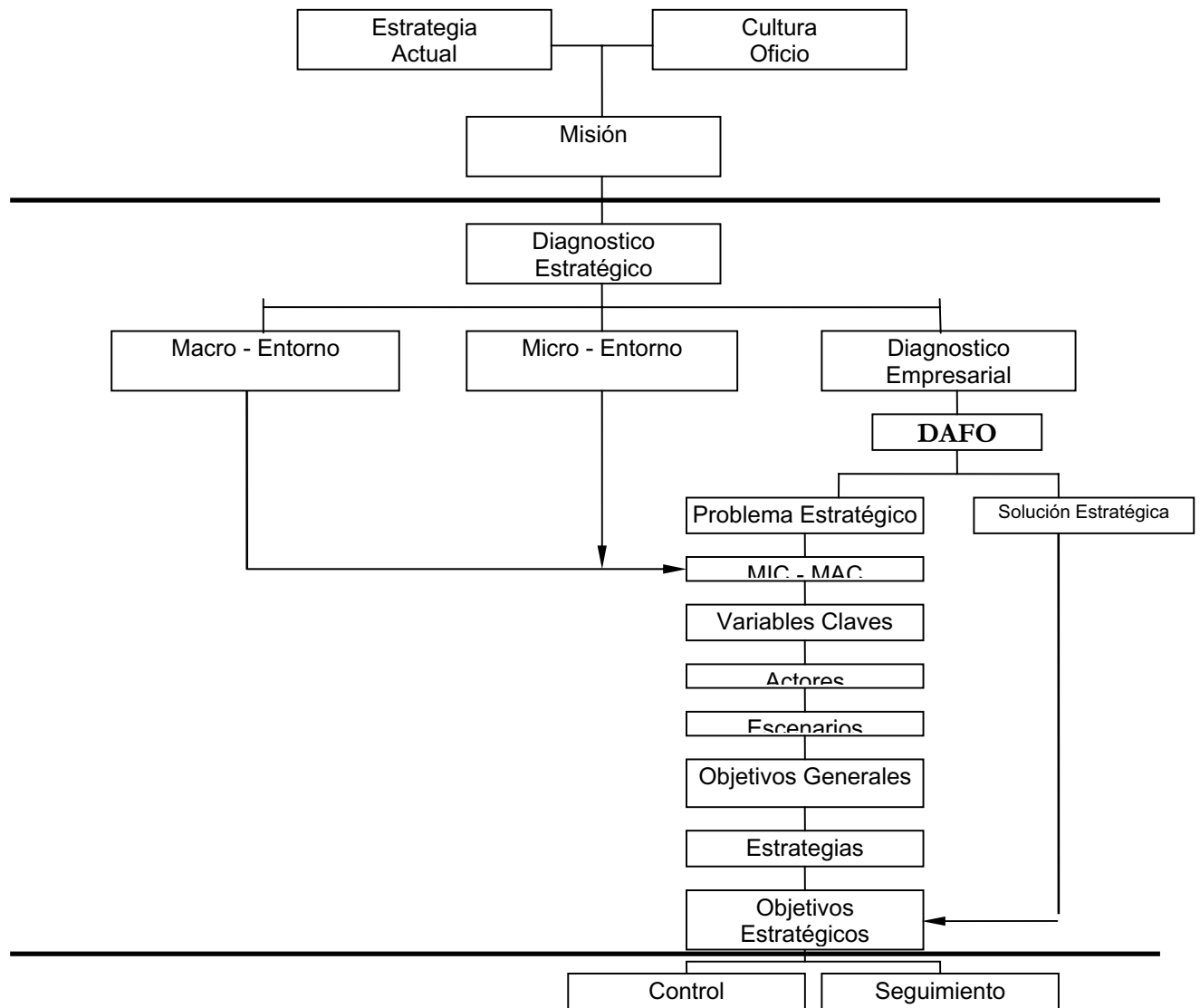
- ✓ Parte de la aplicación de la matriz ‘DAFO’, que luego de identificar las posibilidades de respuesta ante las fortalezas y debilidades, y ante los factores estratégicos externos se llega a determinar el problema estratégico y la solución estratégica.
- ✓ Determina los objetivos estratégicos a partir del método de los escenarios, aplicando la matriz MIC-MAC, que proporciona conocer las variables claves, el análisis de las estrategias de los actores y así determinar los diferentes escenarios en los que se va a desempeñar la organización en el futuro.

### Seguimiento y Control Estratégico

- ✓ Plantea un **programa de implantación y seguimiento** que va desde la aprobación de la cadena, hasta la creación de una comisión técnica de seguimiento.
- ✓ Aborda un **programa de ejecución**, que precisa las fechas en las que se ejecutarán cada objetivo estratégico, con su responsable atendiendo a las áreas claves
- ✓ El modelo establece un **programa de control** basado en una evaluación cuantitativa de cada uno de los objetivos estratégicos planteados en la etapa anterior.



**Modelo adaptado para el diseño de la Estrategia Corporativa de la división de la Cadena Islazul en la Provincia de Guantánamo.**



### **¿Por qué la planeación estratégica en la División de la cadena ISLAZUL del territorio de Guantánamo?**

Una planeación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato.(Jaume Pages U.P.C. 1995).

Tal como para muchas empresas e instituciones en la división de la cadena ISLAZUL de la provincia de Guantánamo la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad, para convertirse en protagonista de un gran cambio, y se sienten con plena conciencia de que el futuro les acompañara con nuevos retos e importantes transformaciones, emanadas del turbulento entorno donde tienen, que desafiar los impactos de las nuevas tecnologías, nuevas regulaciones y demandas sociales, demográficas, políticas y ecológicas.

Hoy después de aplicado el modelo y analizadas estratégicamente cada una de las partes que componen a la organización existe claridad de que la división precisa de un producto turístico bien posicionado, pero que a su vez posea una disposición abierta y flexible para atender a nuevos retos sin perder el cumplimiento de su misión, ni de su objeto social.

La planeación estratégica sea convertido en la división como una apuesta al futuro que propuso nuevos ejes fundamentales en el actuar de la División, esta ayudo a determinar cuales serian las nuevas ofertas turísticas, los nuevos segmentos, los niveles de aprovechamiento de las capacidades que se esperaban para los futuros escenarios previstos atendiendo a las variables claves, que emanaron del problema estratégico y de la solución estratégica.

### **Conclusiones**

1. La aplicación del modelo estratégico diseñado permitió un análisis de cada una de las partes del problema organizacional a resolver, y se convirtió en la vía de llegar a las reflexiones estratégicas como base para el cambio del pensamiento intuitivo hacia el pensamiento estratégico.
2. La Universidad posee potencialidades para actuar como un promotor de cambio, a través de la transferencia de tecnología.
3. Con la influencia de la universidad como agente de cambio se determinaron los principales problemas y soluciones estratégicas que debe enfrentar la División en sus escenarios futuros.

### **Recomendaciones**

- 1 Establecer una adecuada política universitaria para la transferencia de Tecnología.
- 2 Incrementar la relación universidad empresa, a través de la transferencia de tecnología por las posibilidades que ofrece para el desarrollo de la tecnología de ambiente académico y del empresarial.

### **Bibliografía:**

- 1.- Acle Tomasini Alfredo; Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. Un caso real hecho en México. Editorial Grijalbo S.A. México.
- 2.- Barreiro Luis y Zamora; Marketing Turístico. Selección de Lecturas. Compilación. Facultad de Economía. U. Oriente. Fotocopias Septiembre 1996.
- 3.- Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (COLYT).Gestión Tecnológica y competitividad. Editorial Academia. La Habana 1995.
- 4.- Calzadilla Rodríguez, Iraida; Turismo, en el camino del Liderazgo. Artículo.

- Periódico Granma.  
Martes 6 de Enero de 1998.
- 5.- Fernández Sánchez Esteban; Planificación Estratégica de la Producción. Fotocopias. Universidad de Ovidio. España.
  - 6.-García, Dora. Ma. Dolores; Nuevo Modelo de Gestión Estratégico, la formación en la Empresa. Fotocopias.
  - 7.- Godet, Michael; Actitud hacia el futuro. Fotocopias 1997.
  - 8.- Lee, Susana; Analizar Gestión Económica-Financiera en el Sector del Turismo. Periódico Granma - 2-7-1997.
  - 9.- Lee, Susana; Otro Sol. Revista Bohemia. Enero 1997.
  - 10- Menguzato y otros; La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Fotocopias.
  - 11- Nuñez Montes, Jorge; Guantánamo Cultura y Vida.
  - 12- Pozo Fernández, Alberto; Actualidad y perspectivas de nuestra industria turística. Editorial Política La Habana 1993.
  - 13- Ricolt Martínez, Manuel; Materiales seleccionados de la Economía del Turismo. Fotocopias. Universidad de Oriente. Octubre 1992.
  - 14- Rodríguez, Francisco y Barreiro, Luis. Técnicas para trazar estrategias de una organización. Fotocopias. CETD Universidad de Habana. Abril 1989.
  - 15- Rodríguez, Herminia y Cárdenas, Annet; Turismo. ¡ Ay Vecinos!... Revista Bohemia. Septiembre 1997.
  - 16- Rosales, Magda; En recuperación la Cadena de los Vanguardias. Periódico Venceremos. Lunes 5 de Enero de 1998.
  - 17- SELA "La Universidad como soporte fundamental del esfuerzo de competitividad empresarial en la región." (1996)
  - 18- Soler Grillo, Ortelio; El Turismo, cifras, comentarios y estrategias. Fotocopias Escuela Superior del Partido Níco López. Septiembre 1997.
  - 19- Steiner, A.G; Planificación de la Alta Dirección. Fotocopias.
  - 20- Weston; Fundamentos de la Administración Financiera. Parte I. Fotocopias.
  - 21- Yañez González, Eugenio; Dirección Estratégica, Decisiones Estratégicas. Fotocopias CETED. Universidad de la Habana. Junio 1991.
  - 22- Memorias del seminario iberoamericano sobre tendencias Modernas en Gerencias de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. La Habana 20-22 de Mayo 1996.
  - 23- Ley 77 Inversión Extranjera del 1995.
  - 24- Ley 81 " Del Medio Ambiente" Artículo 139-141.
  - 25- Ley 1092 Ley de Procedimiento Aduanal de 1943.
  - 26- Decreto Presidencial 3278 del 5--2-63.
  - 27- Decreto Ley 22 del 16-4-79.
  - 28- Memorias de la Conferencia de la UNCTAD sobre "La transferencia y el desarrollo de tecnología en los países en desarrollo" Ginebra 1990. 