

# ALINEAMIENTO DE LA CULTURA DE SAGRADO CON SUS METAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Ángel de Jesús, Facilitador de *Transfórmate*

## **¿Por qué es necesario alinear la cultura de la USC con sus metas y estrategias?**

Puesto que las personas en una organización mueven los demás elementos organizacionales, solemos decir que el cambio de una cultura organizacional comienza con el cambio en las personas que la componen: sus creencias, formas de pensar y modos de hacer las cosas en la organización. Para fines de este escrito, cultura organizacional se refiere a las creencias, estilos, costumbres y formas de pensar, sentir y hacer las cosas en una organización. Incluye, además, otros elementos organizacionales, tales como estructura organizacional, sistemas, procesos, políticas y prácticas gerenciales. Cambiar una cultura organizacional, por lo tanto, implica cambios profundos en todos estos elementos.

## ***¿Por qué tenemos que hacer cambios profundos en la cultura de una organización para lograr mejores resultados?***

Porque la cultura organizacional determina en gran medida la calidad de los productos, servicios y resultados de una organización. Los cambios profundos y rápidos en el medio en que compete una organización la fuerzan a hacer cambios iguales en sus productos y servicios, la forma de funcionar y la manera de pensar y actuar de su gente (cultura). Ahora bien, todos esos cambios tienen que ser consistentes y alineados con la misión, visión, metas y estrategias de la organización.

En el caso de USC, por ejemplo, *Transfórmate* es un proceso de cambios profundos en su cultura, cuyo propósito es alinear la misma con las metas y estrategias institucionales incluidas en su plan estratégico. La alineación de la cultura de USC y la consistencia de los cambios que ello conlleva a nivel de personas, sistemas, procesos e instalaciones físicas, se lograrán (y ya se están logrando) en gran parte con la práctica de los estándares de *calidad (Integración, Imagen, Efectividad y Cumplimiento)* y con la implementación de los 10 principios de transformación y las 10 prácticas gerenciales (liderazgo) de *Transfórmate*. La práctica y modelaje de estos principios y prácticas de liderazgo y gerencia son cruciales para el éxito de la transformación de Sagrado y para llevar a feliz término sus metas y estrategias.

## ALINEAMIENTO DE LA CULTURA DE SAGRADO CON SUS METAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Puesto que la Universidad encamina sus esfuerzos de transformación hacia la meta de ser la opción #1 para estudiantes de buenas calificaciones que buscan estudiar en una universidad de prestigio y excelencia académica en Puerto Rico, es indispensable hacer cambios profundos y acelerados en su cultura organizacional para que la misma responda, apoye y facilite el logro de esta meta, entre otras. Lograr que los estudiantes “vivan una experiencia universitaria única” es la principal estrategia de Sagrado, la cual requiere moverse a un nivel superior de excelencia académica y administrativa. Facilitar y propiciar que estas experiencias universitarias únicas ocurran en la sala de clases y en todas las áreas de trabajo de Sagrado es la principal misión *de Transfórmate*, la cual se descarga a través del desempeño eficaz de su gerencia y sus empleados en general.

### **¿Qué se espera de la gerencia en un proceso de transformación?**

Lo primero que se espera del personal gerencial es el modelaje de las mejores prácticas de liderazgo y gerencia. *Estas deben estar centradas en lograr que el 100 % del personal bajo su supervisión invierta el 100% de su tiempo y talento en tareas que impacten el logro de las metas y estrategias de la organización. Para ello, cada director, gerente o supervisor deberá conocer y comprender las metas, estrategias y prioridades de la organización. Con este conocimiento, el gerente o supervisor podrá facilitar que el 100% de su personal también conozca las metas y estrategias organizacionales, los objetivos de su unidad de trabajo y la necesidad de que el personal invierta el 100% de su tiempo y talento en tareas o actividades que aporten valor al logro de dichas metas y objetivos. Bajo esta premisa, el supervisor continuamente deberá estar cotejando que su personal esté invirtiendo correctamente su tiempo y talento en tareas que añadan valor.*

En Sagrado, la gerencia ha puesto muchas energías en convertir las metas y estrategias del plan estratégico en objetivos operacionales por decanatos y departamentos. Estos a su vez se han traducido a planes de trabajo más detallados. La realización de estos planes ayudará a materializar la promesa a los estudiantes de “vivir experiencias universitarias únicas”. El

## ALINEAMIENTO DE LA CULTURA DE SAGRADO CON SUS METAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

siguiente paso será convertir dichos objetivos operacionales en objetivos (SMART) de desempeño individual para cada empleado. Lo cual ocurrirá cuando se implante el sistema de Gerencia y Evaluación del Desempeño. Mediante este sistema Sagrado se estaría moviendo a lograr que el 100% de su personal esté realizando tareas e iniciativas que contribuyan a crear “experiencias universitarias únicas” para su estudiantado y lograr la meta de ser la opción número uno para aquellos estudiantes de buenas calificaciones que quiere atraer Sagrado

Pero la transformación de Sagrado va todavía más allá. Porque lo anterior no puede lograrse al nivel de efectividad deseado, a menos que las estructuras, sistemas y procesos operacionales sean eficientes y efectivos. A esos efectos, Sagrado ha comenzado a analizar procesos claves para rediseñarlos y automatizarlos lo más posible. *El objetivo es lograr el nivel de excelencia operacional que requiere la creación de experiencias universitarias únicas, atraer estudiantes nuevos, retenerlos y proveerles una enseñanza de calidad superior.*

Un reto grande de toda gerencia que lidera procesos de transformación es que además de manejar los proyectos de cambios, también hay que atender concurrentemente el trabajo del día a día. Por eso la gerencia en un proceso de transformación necesita aprender a enfocar, establecer prioridades, administrar bien su tiempo, manejar cambios, comunicar efectivamente y optimizar el uso de la tecnología de informática y manejar adecuadamente los recursos humanos. Los gerenciales, al igual que los empleados, tendrán que modificar mucho de lo aprendido y muchísimo más que aprender. El no hacerlo es resignarse a la obsolescencia acelerada de sus competencias.

Próximamente comenzará el programa de desarrollo gerencial para facilitar el desarrollo de competencias de liderazgo y gerencia. Los empleados por su parte también recibirán los adiestramientos necesarios en aquellas áreas donde haya necesidad. Pero sabemos que esto no será suficiente. Se requiere, además, que cada persona asuma responsabilidad por su propio desarrollo, recurriendo al auto estudio y auto desarrollo. Lo cual requerirá guía y apoyo de la

## ALINEAMIENTO DE LA CULTURA DE SAGRADO CON SUS METAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Oficina de Recursos Humanos; pero además, requerirá el compromiso de cada cual con su propio desarrollo.

Les exhorto a estar alertas a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que usualmente surgen en todo proceso de transformación organizacional. A esos fines, les deseo mucho éxito y mucho aprendizaje en la aventura de transformar a Sagrado. ¡Feliz día!