

Cultura y Plan Estratégico en la UTP

Dr. Pedro R. Rebolledo I.MBA.



Una vez más, la UTP se apresta al establecimiento de un Plan Estratégico. Tal ejercicio no sólo es anhelado por la nueva Rectora, Ing. Marcela Paredes de Vásquez, sino imperativo para la toma de las más acertadas, eficaces y eficientes decisiones respecto al bienestar general de toda la comunidad universitaria; así como para el atinado cumplimiento de su misión como universidad. El proyecto estratégico, en un sentido, no es más que: a) El desarrollo, o confirmación, de una visión y misión de la UTP, b) La determinación de los objetivos generales que se persiguen, y c) La creación de esas estrategias que puedan permitir el logro de los objetivos establecidos (Kaye, 2003). Ahora bien, la búsqueda de estrategias siempre nos llevará a decidir que cosas importantes hacer y/o que otras cosas dejar de hacer. Es en ésta avenida a través de la cual la UTP ha escogido asegurarse, en primera instancia, de los valores reales culturales percibidos por sus colaboradores de manera que actúen como el fundamento de alineación tanto de las futuras estrategias como de los objetivos que de ella emanen. Bien lo dice Barry Posner y Jim Kouzes (citados en Dearlove y Coomber, 2000) que valores compartidos "Promueven fuertes sentimientos de efectividad personal," así como "Altos niveles de lealtad hacia la empresa" [traducción del autor]. Lo que estamos observando es el establecimiento, consecuente, con una teoría de alineación (Semler, 1997; Rebolledo, 2006) la cual sostiene que el llegar a correctos objetivos, a través de respectivas estrategias, requiere alinearse con el fundamento de todo el proyecto; cual es el verdadero conocimiento de la percepción cultural de los integrantes de la UTP. Sobre la base, entonces, de todo el razonamiento anterior, y fundamentados en la intención y deseo personal expresado por nuestra Rectora desde Julio de 2007, se procedió al diseño de un proyecto que, en primera instancia, pudiese captar la "cultura organizacional" de la universidad. A fin de lograr lo anterior, se consultó y encuestó a nivel

nacional. Cabe señalar que el instrumento utilizado, de Cameron y Quinn (1999) ha sido amplia y mundialmente validado en éste tipo de estudios (Rebolledo, 2006). Se procedió, pues, a obtener resultados en cada uno de los estamentos considerados, cuales fueron: Personal administrativo; Profesores tiempo completo; Profesores tiempo parcial; Directivos; Educandos e Investigadores. Como consecuencia, se pudo comprobar una congruencia en la elección hecha por los estamentos para con dos de las "definiciones o tipos de cultura." Las definiciones de tipo de cultura a la que hacemos mención fueron: "La Cultura Tipo Jerárquica o Burocrática" y "La Cultura Tipo Clan."



Por tal motivo, se decidió aplicar una evaluación cultural final sólo para con los Directivos. Esta última aplicación de la búsqueda de valores culturales se dio mediante el desarrollo de un taller. En el mismo se reunieron todos los "Directivos" de la institución y fueron agrupados en siete (7) equipos o grupos distintos escogidos en forma aleatoria. A cada uno de los equipos se le solicitó la realización de una serie de trabajos que, con el uso del instrumento de Cameron y Quinn, buscaban no sólo la confirmación de los resultados de todos los estamentos a nivel nacional sino la vivencia de compromiso para con los resultados del taller y las "acciones concretas estratégicas" que de la actividad emanasen a fin de lograr el cambio cultural señalado. Finalmente, sobre la base de las respectivas "acciones estratégicas," surgidas del aporte de los directivos en el taller, DIPLAN (Dirección de Planificación) se encuentra en la fase de divulgación de resultados a todas las unidades. Esta última acción tiene como meta, para con todas las unidades, el inicio de aplicación de las "acciones estratégicas" que llevarán a la UTP al cambio cultural estratégico deseado.

El autor es el subdirector de la Dirección de Planificación (DIPLA) de la UTP.