

## **Neuromanagement.**

**¿Qué es cultura?**

**La actitud de excelencia, ingrediente esencial para la trascendencia empresarial.**

Se habla de técnicas y procedimientos modernos de administración. Se habla de tecnología y sistemas de información. Todo esto es importante a la hora de obtener resultados en una empresa. Pero nada sustituye a la voluntad del ser humano, capaz de poner en juego hasta la propia existencia, con tal de perseguir su propósito. Estoy hablando, claro está, de cultura organizacional. ¿Pero qué es cultura?

Hay muchas formas de definir cultura de manera subjetiva y medio mística. Trataré de ser más preciso. Por cultura a veces entendemos, la acumulación de conocimientos con o sin un fin práctico. No me refiero a esta definición, en este momento. En una empresa, cultura es el conjunto de creencias y valores que de manera consciente o inconsciente, rigen o regulan el proceso de toma de decisiones de una colectividad. Por ejemplo, podríamos decir que la corrupción forma parte de la cultura de un país cuando es aceptada plenamente por el conjunto de la sociedad de ese país, inclusive a pesar del hecho de que sea intelectualmente mal vista. La gente puede pensar algo que está mal ser corrupto pero que así está establecido el sistema y que no hay nada que hacer más que utilizarlo, etc. Otro ejemplo: cultura de calidad o excelencia. Hay empresas que hacen gala de cierta cultura de calidad, pero no reflejada en acciones. Luego entonces, la cultura está definida por los resultados, no por los conocimientos.

**¿Qué es cultura de calidad?** Es el conjunto de creencias y valores que se reflejan en un comportamiento definido por las siguientes características: devoción hacia el servicio, obsesión por el cumplimiento, entrega al cliente, enfoque a la tarea y no a la retribución de la tarea. La cultura de productividad esta definida por los siguientes comportamientos: utilizar los recursos sistemáticamente de manera óptima, afán de cumplir con el costo estándar, pedir lo estrictamente necesario no más, obsesión por una constante utilización adecuada del tiempo. Una cultura de excelencia se caracteriza por el continuo enfoque a lo extraordinario no a lo bueno, obsesión por cuidar todos los detalles sin importar el costo ni el presupuesto inicial, mayor enfoque a la obra final que a la recuperación de la inversión. La palabra común a las tres culturas antes mencionadas es siempre, es decir, son comportamientos que se dan siempre, no en ocasiones o cuando las circunstancias lo permiten. Y por supuesto, las tres culturas son importantes en la empresa.

Se pueden cambiar culturas, desde luego, colectivamente y rápidamente. Solo es necesario entender un poco como el cerebro maneja el proceso de cambio en el ser humano y emular dicho proceso. El comportamiento de una persona está rodeado de cantidad enorme de racionalizaciones y contenido, pero en pocas

ocasiones nos fijamos que todo contenido es subjetivo y que el cambio permanente se da a través del manejo del proceso. Es decir, no es tan importante el por qué hacemos las cosas como el cómo las hacemos. Cuando se da una cuenta de esto, el cambio está entonces bajo nuestro control. Con las culturas se hace exactamente lo mismo, se adoptan no por que la gente tenga que estar convencida, sino porque se quieren adoptar. Es un problema de concepto y de creencias. Creemos que cambiar una cultura toma años esa es la realidad que experimentamos.

Y de repente, nos encontramos muestras de culturas de excelencia, productividad y calidad como una agradable sorpresa en nuestros paseos por el país. En una ciudad en medio del desierto entre San Luis Potosí y Saltillo, llamado Matehuala, que posee una Universidad Tecnológica. La región es probablemente una de las más pobres del país y la gente se esfuerza diariamente por vivir adaptados a las rigurosas condiciones de la región. Por segundo año consecutivo, esta Universidad realiza una semana académica en la que exponen a los alumnos, quienes pagan por asistir, a toda una serie de eventos y conferencias magistrales con el objeto de disminuir la brecha entre lo teórico de la universidad y lo práctico de la vida real. En la realización del evento se pueden apreciar las tres culturas mencionadas anteriormente: excelencia, calidad y productividad. Excelencia por que buscaron en todo momento la mejor realización y los mejores equipos de audio y video, sin importarles la recuperación o rentabilidad del evento; calidad por que cuidaron el más mínimo detalle y mostraron verdadera devoción por la satisfacción de los asistentes y productividad, por que buscaron las condiciones de mayor eficiencia y precio que hicieran posible el evento sin incrementar los costos. Cuando se me mencionaron los costos totales del evento, me costó trabajo entender como habían podido conseguir tanto apoyo técnico. Pero claro, viéndolos trabajar a todos, alumnos y personal docente con una clara y definida cultura común, entonces todo alcanza comprensión cristalina.

Creo que este no es un hecho aislado y no representativo en México, creo que fácilmente podríamos implantar estas tres culturas en toda la sociedad, por que las bases están sentadas. Y no necesito estar convencido, solo necesito querer creerlo.