

# ANTROPOLOGÍA CORPORATIVA Y COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN ASIA-PACÍFICO\*

**Yasushi Kikuchi**

INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE ASIA-PACÍFICO  
UNIVERSIDAD DE WASEDA

**E**n esta exposición trataré sobre la antropología corporativa. ¿Por qué vinculamos este tema a las actividades de negocios en la región Asia-Pacífico? Porque los antropólogos estudiamos la diversidad cultural. La cultura no es una sola; cada grupo étnico, cada comunidad, cada país, todo grupo humano tiene sus propias y distintas características. Y debemos ser capaces de apreciar las diferencias entre unos y otros, pues, de lo contrario, la única forma de resolverlas es peleando, como en Kosovo.

Debemos reconocer que somos diferentes —siempre se los estoy diciendo a mis estudiantes de antropología—. Incluso marido y mujer son diferentes y deben aprender a vivir juntos, porque han sido criados en distintas familias y pertenecen a grupos humanos de culturas diferentes.

Por supuesto, se puede esperar roces culturales hasta entre amigos, ya que cada quien tiene su propio carácter. Luego, si queremos una coexistencia armoniosa debemos, primero, reconocer que somos diferentes y, segundo, tratar de descubrir cómo podemos apreciar estas diferencias. Ésta es la esencia o el punto central de la antropología corporativa, especialmente ahora, en la era de la globalización.

Sin embargo, solamente las actividades económicas están globalizadas. No sucede lo mismo con las cuestiones políticas, que, desafortunadamente, se están volviendo muy domésticas, pues se trata de evitar a los “otros”. Pero, nos guste o no nos guste, las actividades económicas están globalizadas. Los sistemas de comunicación contribuyen grandemente a hacernos entender lo que significa la glo-

\* Conferencia dictada en ESAN el 14 de junio de 1999 en el marco de: “Retos y oportunidades de negocios en la región Asia-Pacífico”, encuentro organizado por Confiep y ESAN. Traducida del inglés para esta edición por Doreen J. Miller. Adaptación de la versión oral: Ada Ampuero.

japoneses son muy reservados y no saludan a personas que no conocen. En la antropología, el comportamiento al saludar es considerado como algo muy importante. Saludar a una persona significa decirle "yo no soy tu enemigo". Como el gerente o representante japonés no saludaba ni siquiera con una sonrisa, el filipino interpretaba esta conducta como un insulto. Finalmente, nuestro equipo encontró lo que a los filipinos no les gustaba de la gerencia japonesa, y a lo cual reaccionaron exageradamente con la huelga.

Cuando preguntamos a los gerentes japoneses la razón por la cual no saludaban, nos contestaron que si lo hacían, las otras personas iban a pensar que estaban locos.

Así es la conducta japonesa. Un japonés raramente saluda en un ascensor con un "Buenos días" o una sonrisa a los desconocidos. Y nadie se extraña por ello, porque todos somos japoneses, tenemos la misma cultura y obramos de la misma manera. Es innecesario entre nosotros darnos una señal de que "no somos enemigos".

Éste es un elemento propio de nuestra cultura; una orientación totalmente diferente con relación al saludo. Los japoneses difícilmente dirigen una palabra de saludo a un extraño; saludamos solamente a quienes conocemos, sólo a las personas que nos han sido presentadas formalmente. Si yo saludo a un extraño, esa persona tal vez va a sentir miedo. El nuestro es un sistema de valores totalmente distinto al de ustedes.

Éste es el tipo de problemas que podemos esperar en esta época en que las

actividades económicas están globalizadas. Los hemos visto y estudiado en las empresas multinacionales japonesas establecidas en la Unión Europea. Los japoneses pasan por momentos muy difíciles antes de poder adaptarse a las culturas locales.

Como ustedes saben, en Europa se puede encontrar individuos con diferentes cultos religiosos: hay musulmanes, protestantes, católicos, anglicanos, etc. Todas las compañías multinacionales deben tener en cuenta esta diversidad de valores. Por ejemplo, en febrero hicimos una investigación en un hotel de Amsterdam donde la mayoría de los botones y porteros eran musulmanes. Durante el mes de Ramadán, los musulmanes hacen ayuno todo el día; por lo tanto, no tienen fuerzas para cargar el equipaje y no pueden atender a los clientes. Los cristianos los tratan de comprender, pero opinan que si los musulmanes no tienen fuerzas para cargar las maletas, deben quedarse en sus casas y no ir a trabajar. Pero los musulmanes se niegan, porque en su libro sagrado, el Corán, está establecido que deben seguir trabajando. Entonces, asisten a sus lugares de trabajo, pero no trabajan. Esto, obviamente, es causa de muchos problemas.

Otro aspecto que las empresas deben considerar es el menú de las cafeterías en los centros de trabajo. El menú debe adecuarse a los diferentes tipos de religión. Hay gente que no come carne de res, otras que no comen carne de choncho.

Los colores son otra fuente de fricciones. Los colores llevan en sí una carga simbólica. Algunas personas no toleran o se sienten mal con determinado color, mientras hay otras que se sienten muy

balización, también la regionalización y, finalmente, la individualización. A través de Internet, podemos comunicarnos de individuo a individuo mejor que antes.

Al mismo tiempo, tenemos que preocuparnos más por lo que en antropología llamamos vínculo personal, que es algo de suma importancia. Significa que debemos apreciar más una relación mutuamente informal entre los seres humanos. Mientras más formales son las relaciones entre los individuos, más vínculos personales se pierden. Debemos, pues, apreciar ambas, las relaciones formales e informales, de la misma manera. Éste es un concepto fundamental en antropología: cómo apreciar las diferencias entre nosotros.

De esta manera, la antropología corporativa ofrece a la gerencia nuevos ojos y oídos para el manejo del negocio; y a los trabajadores, nuevas oportunidades para presentar sus pensamientos, sus sentimientos y sus acciones a la gerencia. Para esto, la antropología corporativa debe incluir fielmente la observación participante en su acercamiento al mundo empresarial. Esto significa considerar a la compañía como un grupo étnico o una comunidad e investigarla de "arriba abajo"; en otras palabras, desde la gerencia hasta los trabajadores del más bajo nivel. El investigador participa observando todo lo que sucede dentro de la fábrica y de la oficina, trabajando con ambos grupos, la gerencia y los empleados. Por lo tanto, lo único que hacemos es aplicar el método del trabajo de campo de la antropología, es decir, realizar entrevistas. Por supuesto, respetamos la privacidad.

En la medida de lo posible, tratamos de establecer relaciones informales con todos los miembros de la organización,

con los trabajadores y con los directivos, incluso después del horario de trabajo. Por ejemplo, a partir de las 5 de la tarde podemos invitarlos a cenar o a tomar un trago o, en otras ocasiones, a una pequeña reunión en nuestras casas. Después de esto, las personas empiezan a hablar. Así aplicamos el método antropológico del trabajo de campo en la organización y tratamos de descubrir si existe algún tipo de fricción o roce cultural que podría causar problemas graves en la compañía.

Pudimos observar uno de estos casos en Filipinas. Una gran empresa comercial japonesa estaba paralizada por una huelga de sus trabajadores. Como era un problema grande, recurrieron a nuestro equipo para determinar cuáles eran las razones de las quejas contra el sistema de gerencia.

Nosotros procedimos como ya he señalado. Conversamos con los trabajadores, especialmente con los líderes de los sindicatos. Los invitamos después de las 5 de la tarde y pudimos establecer con ellos una relación informal. A los pocos días, nuestro equipo ya sabía la causa de la huelga. Era un asunto realmente muy simple.

El comportamiento de los japoneses y el comportamiento de los filipinos son culturalmente diferentes. En este caso, por ejemplo, los trabajadores filipinos se quejaban de por qué los gerentes japoneses y sus representantes no los saludaban cuando se encontraban en el mismo edificio o en el ascensor. El filipino decía "Buenos días", pero el japonés lo ignoraba por completo. Entonces, gradualmente, los filipinos empezaron a tomar esta omisión como un insulto. Sin embargo, no era así. Lo que sucedía era que los

cómodas con él. También algunos colores están asociados a tabúes de índole religiosa.

Igualmente, la estructura y el diseño de las oficinas deben ser tomados en cuenta, especialmente el espacio, debido a las distancias sociales. Hay personas a las que no les gusta estar muy próximas a otras, algunas prefieren estar solas, mientras otras quieren estar más cerca de un compañero de trabajo. Cada grupo étnico tiene diferentes sistemas de valores.

En estos casos, para poder solucionar este tipo de problemas, nosotros tenemos que visitar la compañía y entrevistar a cada empleado. Así podemos establecer lo que le es satisfactorio, lo que lo incomoda y aquello que le gustaría que cambiara. A veces las cosas simples causan grandes problemas.

Nuestro equipo permanece en las empresas o en las fábricas aproximadamente una semana para realizar la investigación. Durante ese periodo observamos cuál es el comportamiento de las personas y, al mismo tiempo, las entrevistamos en profundidad. De esta manera podemos establecer cuál es la razón o el factor que causa el problema. Éste es el propósito de la antropología corporativa.

A continuación explicaré algunos conceptos clave de esta disciplina.

1) La cultura, en general, se define como todo el ambiente hecho por el hombre. Los seres humanos son, relativamente, débiles frente a las fuerzas de la naturaleza y han tenido que crear una segunda naturaleza para protegerse o protegerse. Son manifestaciones culturales, por ejemplo, las cosas materiales que

fabricamos, también nuestros valores, nuestra forma de actuar y pensar, etc.

2) La cultura corporativa es la manera específica de pensar, sentir y actuar al interior de una compañía u organización.

3) Nuestras culturas corporativas son creadas por personas o grupos de personas.

4) Una vez que la cultura corporativa es creada por las personas, parece que cobra vida por sí misma.

5) La cultura corporativa creada por las personas parece, a su vez, influenciar sobre ellas y recrearlas.

6) Caracteriza también a la cultura corporativa el que es aprendida, es compartida y genera patrones. Sus componentes o elementos están interrelacionados e integrados unos con otros. La cultura está en permanente cambio, a la vez que es estable y consistente. Sin embargo, siempre hay un brecha entre la cultura corporativa ideal y la cultura corporativa real. Sólo cuando la brecha es demasiado grande, la gente empieza a hablar de hipocresía, corrupción, discriminación e incluso actos delictivos.

7) Los empleados de una compañía necesariamente piensan, sienten y actúan según una mezcla de la cultura ideal y de la cultura real.

8) La cultura corporativa no es la imagen de la corporación, que es la proyección de lo que pensamos y de lo que queremos sean nuestra empresa, nuestros empleados, competidores, clientes y vendedores. La cultura corporativa no es la identidad corporativa, que es cómo no-

sotros somos vistos y definidos por nuestros empleados, competidores, clientes y vendedores.

9) Los directivos de las corporaciones pasan más tiempo dedicados a sus negocios y organizaciones que conociendo a sus trabajadores o aprendiendo cómo ellos piensan, sienten y actúan dentro de la compañía.

10) La cultura corporativa no es rígida, sino que permite las diferencias, lo que es muy importante. En cada cultura corporativa hay una amplia gama de formas aceptadas de pensar, sentir y hacer las cosas; hay maneras alternativas de pensar, actuar y sentir, y hay maneras especiales de pensar, sentir y hacer. Sin embargo, la cultura corporativa no es algo aislado, se desarrolla en el contexto de su comunidad local y del mercado. Si la compañía es una división o subsidiaria de una corporación más grande, debe ser evaluada dentro de ese contexto.

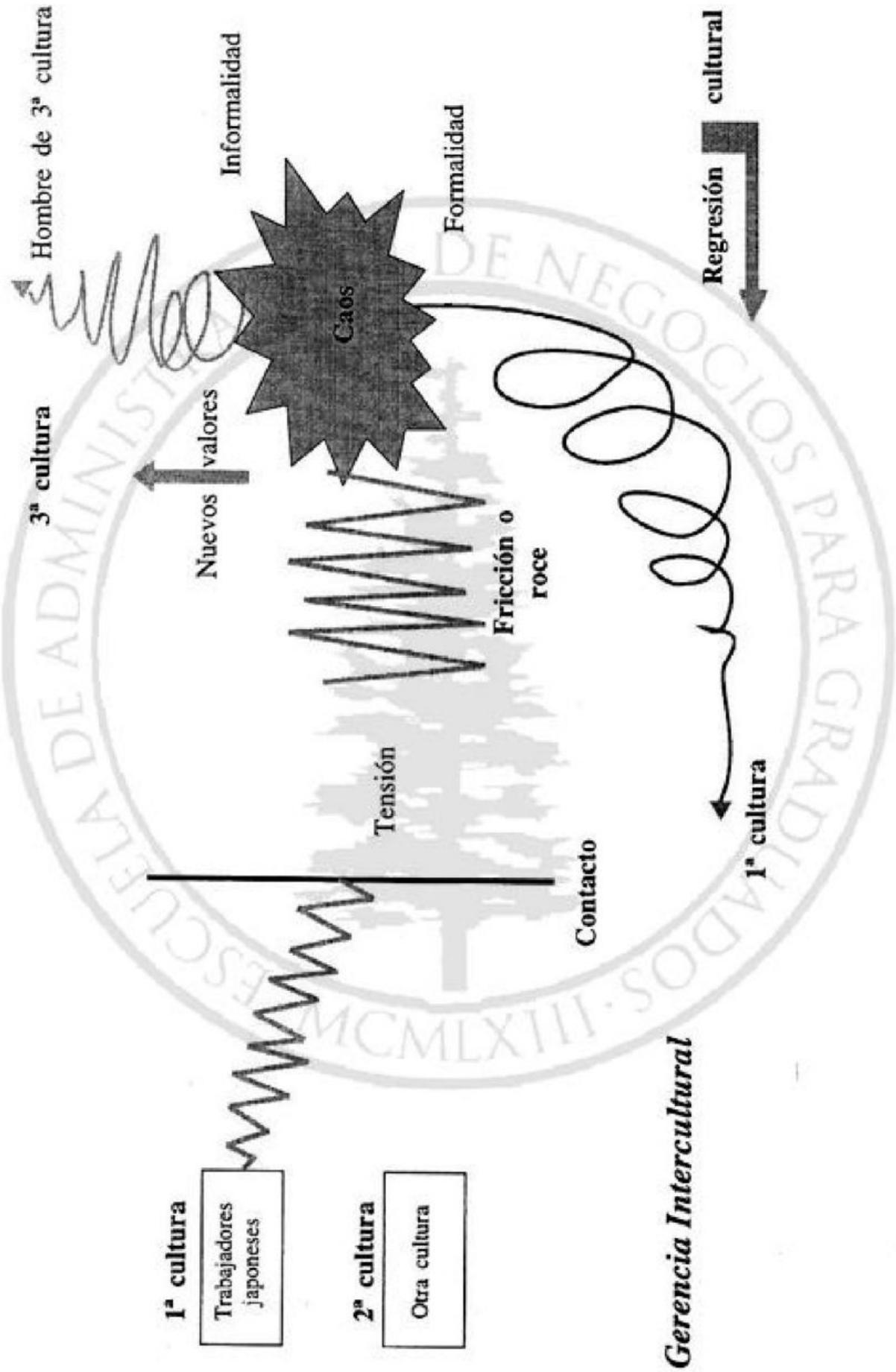
11) Finalmente, el control social se usa en toda compañía para lograr, a la vez, estabilidad y cambio. Y el control social en las compañías identifica a los responsables de conductas inadecuadas.

De esta manera, nosotros aplicamos todos los métodos de la antropología para analizar los roces o fricciones al interior de las empresas multinacionales.

Por otro lado, también se tiene que tomar en cuenta las personalidades individuales cuando se recluta o coloca al personal o se le destina a subsidiarias ubicadas en países diferentes al suyo. Algunas personas no pueden adaptarse a otras culturas y sufren una suerte de shock cultural.

Menciono un caso sucedido en Amsterdam, donde hicimos una investigación. Una empresa japonesa se estableció en esta ciudad y los empleados japoneses que fueron a vivir allí empezaron a sufrir una suerte de estrés emocional. Cuando las personas se enfrentan con culturas extrañas suele suceder esto. En el caso que les refiero, hubo un empleado que no podía acostumbrarse a la cultura holandesa —hay culturas que son muy duras—. Empezó a sufrir una gran tensión nerviosa y a sentir un caos en su mente; no entendía la cultura holandesa. Cuando se llega a este punto, que llamamos “caos”, pueden aparecer dos comportamientos. Se puede tender siempre a comportarse como en la cultura original, lo que equivale a querer “regresar a casa”; a este comportamiento se le llama regresión cultural. El otro comportamiento posible es tratar de entender la cultura local y adaptarse a ella. En el caso de Amsterdam, hubo otro empleado japonés que buscó entablar relaciones informales con los holandeses y crear un vínculo personal con ellos. Y al cabo de un tiempo se dio cuenta de que ya estaba practicando la cultura holandesa; emergieron nuevos valores en su mente. A esto lo llamamos “tercera cultura”.

Las personas que adquieren una tercera cultura pueden sobrevivir fácilmente en cualquier país donde vayan porque pueden adaptarse culturalmente. Sin embargo, para otras personas es muy difícil acostumbrarse, siempre quieren retornar a su cultura de origen. No les gusta vincularse con la gente del país en que viven; algunos sufren depresiones nerviosas bastante graves. En Amsterdam hubo un caso de éstos, y terminó en suicidio. Esta persona estaba encargada de la subsidiaria en esta ciudad, se sentía en medio de dos culturas, la del Japón



y la de Holanda, y no sabía qué hacer. La oficina principal quería que este empleado hiciera las cosas como se hacían en el Japón, pero él no podía cumplir las órdenes; tenía que tratar de adecuarse a la cultura de la subsidiaria, que ejercía el control, y aceptar algunas prácticas holandesas. Sin embargo, sus superiores no se lo permitían; insistían tanto en su posición y en sus decisiones que el empleado no encontró manera de resolver el problema y se suicidó. Éste fue el peor de los casos.

La gerencia de Personal o la empresa misma debe examinar la personalidad de los individuos que son seleccionados para trabajar en subsidiarias del extranjero. Esto es muy importante para identificar a las personas que pueden adaptarse a otras culturas; cada persona debe tener la capacidad de llegar a ser "hombre de tercera cultura".

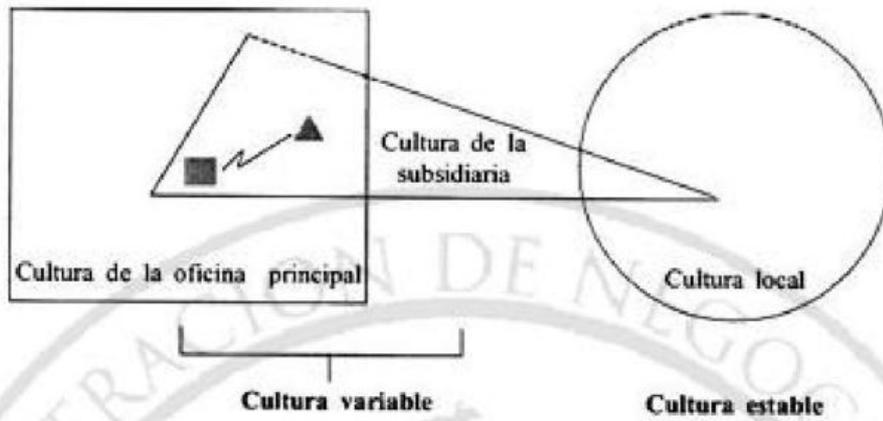
Los siguientes esquemas representan casos distintos. En el primero (Caso A, el peor), la cultura de la oficina principal y la cultura del país nativo son muy diferentes o están muy lejos una de otra. Entonces, la cultura que se establece en la subsidiaria está más cerca a la de la oficina principal. Esto significa que a esta subsidiaria le será muy difícil adaptarse a la cultura local. En el caso B, la cultura de la subsidiaria está entre la cultura de la oficina principal y la del país nativo, mientras que en el caso C, la cultura de la subsidiaria está muy cerca de la cultura local. En el último caso (Caso D), la cultura de la oficina principal, la cultura del país

nativo y la cultura de la subsidiaria se sobreponen. Pienso que en el futuro, o tal vez ya ahora, la mayoría de las empresas multinacionales deberán mostrar este comportamiento; por lo tanto, las personas que trabajen en compañías multinacionales deberán ser "hombres de tercera cultura". De otro modo, será muy difícil promover la globalización de las actividades económicas. El esquema D es el ideal, pero es muy difícil lograrlo. Por esta razón la mayoría de las compañías multinacionales que investigamos suelen tener problemas ocultos cuya causa es la fricción cultural, algo muy difícil de resolver.

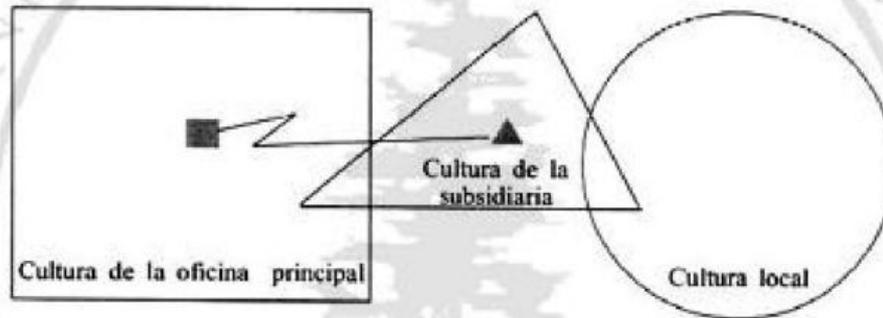
La cultura y los valores de cada individuo son muy importantes, tanto como su propia vida. Es necesario que los órganos directivos de las empresas entiendan lo que significa la cultura y lo esencial que es la suya propia para cada grupo étnico. Por ello los antropólogos estamos prestando atención a estos fenómenos.

Ahora, nosotros en Europa hemos creado nuestra propia consultora en antropología corporativa. Está ubicada en Rotterdam y desde allí estamos tratando de resolver estos tipos de problemas. Actualmente, en la Unión Europea se están estableciendo muchas compañías multinacionales; por lo tanto, gente con culturas diferentes trabajan juntas en la misma oficina o en la misma fábrica y, gradualmente, la fricción cultural puede ocasionar muchos problemas. Tenemos que prevenirlos antes de que exploten.

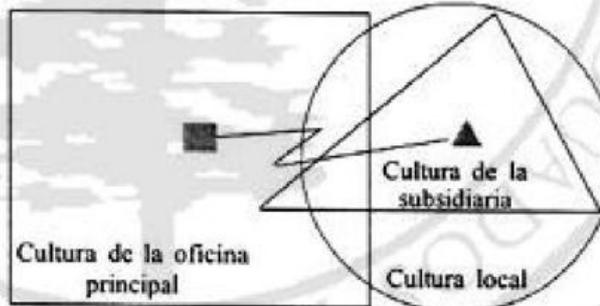
Caso A



Caso B



Caso C



**Gerencia Intercultural**

Caso D

