

CULTURA Y EMPRESA: LA OBJETIVACIÓN DEL YO PARA CONSUMIR AL OTRO¹

Santiago Villaveces Izquierdo
Departamento de Antropología,
Rice University

CULTURA Y EMPRESA: LA OBJETIVACIÓN DEL YO PARA CONSUMIR AL OTRO

TRAS EL TELÓN

La historia contemporánea de Colombia ha estado marcada por una continua tensión entre dos fuerzas profundamente enraizadas: de un lado, una violencia progresiva y virulenta, iniciada hace más de cincuenta años, que se ha apoderado de todos los espacios de la vida cotidiana; y, del otro, una igualmente prolongada búsqueda social, iniciada incontables veces por diversos y heterogéneos actores sociales que convergen en la necesidad de construir espacios colectivos que oxigenen el sentido, ya disminuido, de la tolerancia política y social.

El surgimiento de dineros del narcotráfico y del terrorismo de las mafias, al igual que la cada día más evidente incapacidad de las élites colombianas de iniciar verdaderas reformas políticas, sociales e institucionales, han conducido al país a una criminalidad generalizada y a un escepticismo masificado hacia las iniciativas colectivas

1. Este artículo originalmente fue escrito en inglés bajo el título "Colombo-Japanese mixtures amidst a corporate reinvention". Aparecerá publicado en ese idioma en el anuario *Late Editions: Cultural Studies for the End of the Century*. Vol. 5. George E. Marcus (ed.). Chicago. The University of Chicago Press. 1997. Agradezco las facilidades que me fueron prestadas por miembros de Foto Japón, al igual que la minuciosa revisión en español hecha por Gloria Helena Gallón.

construidas sobre los ideales democráticos de justicia y tolerancia. Colombia, al filo del siglo veintiuno, se perfila como una nación devorada por las reglas del libre mercado y de lo paralegal, en donde el individualismo rapante parece ser el eje a través del cual lo caótico es interpretado y, más dramáticamente, sobrevivido.

En medio de este agotamiento iniciativas privadas para construir proyectos altamente rentables han sido, como era de esperarse, exitosas. Nacida hace más de diez años, Foto Japón, un negocio cien por ciento colombiano especializado en productos y servicios fotográficos, y con más de dos mil quinientos empleados a lo largo y ancho del país, han tenido que enfrentar los nuevos retos de un mercado crecientemente más competitivo. Inesperadamente, Foto Japón se nos presenta hoy en día como una mezcla de destreza empresarial con una pedagogía para construir un sentido de tolerancia entre sus empleados. Sus propietarios, dos colombianos enamorados con todo lo "japonés", han encontrado inspiración en la filosofía Zen, Shinto y Samurai, al igual que en los imaginarios populares japoneses, para inventar una organización *sui generis*, cuyo pilar constitutivo es el imitar aquello que se considera lo mejor de esa cultura.

¿TEATRO KABUKI?²

En una deteriorada zona de Bogotá, en donde el polvo, la polución y la suciedad germinan por doquier, y entre los restos de lo que antes fuese un floreciente matadero, se levantan un edificio de cuatro pisos, pequeños expendios de licor, viejas tiendas de barrio y por un mercado negro de carne y vísceras, tiene la cualidad fantasmagórica de ser una ruina más entre esas ruinas. En su interior, una desolada y modesta recepción enmarcada entre dos puertas de seguridad, y habitada únicamente por un par de bancas, un escritorio de madera, y dos empleados vestidos con *kimonos*, le da la bienvenida a los visitantes. Después de cruzar el umbral de la segunda puerta, se abre una amplia escalera que invita a los recién llegados a subir a lo largo de una galería de bellísimos afiches y

2. Expresión teatral tradicional del Japón, en la cual se combina el realismo con el formalismo, la música, la danza y la mímica, con unos disfraces y puestas en escena espectaculares.

grabados japoneses, réplicas de las colecciones de los museos más importantes del mundo. En cada piso, el encanto artístico se interrumpe abruptamente con tapetes y avisos que le recuerdan al visitarse limpiarse los pies antes de seguir adelante. Al llegar al último piso, uno se topa con un largo y blanco corredor con puertas a lado y lado que llevan directamente a las oficinas de los ejecutivos o al comedor de la empresa. No se tarde en advertir que todo el mundo en el edificio usa, encima de sus vestimentas diarias, un *kimono* amarrado a la cintura con un cinturón de color u *obi*. Basta algo de observación para darse cuenta que el color del *obi* representa antigüedad en la organización y no jerarquía.

Todos los espacios de trabajo de Foto Japón son similares y le dan la impresión al visitante de ser ambientes de trabajo en los cuales no existen distinciones espaciales o jerárquicas. Las ventanas están todas cubiertas de blanco, tienen ocasionalmente un par de motivos japoneses; la mayoría de las oficinas cuentan con puertas corredizas de bambú y no más que lo estrictamente necesario. Todas las entrevistas se realizaron en ese ambiente, discretamente cargado de una parafernalia japonesa abrumadora, dramáticamente diferente del ambiente del viejo Matadero Municipal de la Calle 13. Ocasionalmente, la rutina de las entrevistas fue interrumpida por un par de amables invitaciones para acompañar a los directivos a almorzar. El comedor de Foto Japón no es diferente en su decoración a las oficinas: en medio de una pared blanca adornada con seis grabados japoneses y tres paredes blancas vacías, hay una mesa rectangular de madera oscura con doce puestos, cada uno con un juego completo de tazones de diferente tamaños adornados con motivos japoneses, palos de madera, *sushi* y bastante té.

Antes de sentarme a la mesa, fui guiado a través de la rutina diaria: primero hicimos dos minutos de rotaciones de cuello y cabeza para luego pasar a estirar los brazos y piernas, luego nos sentamos e iniciamos una relajación de tres minutos en la cual todos debíamos vaciar nuestras mentes y descansar; finalmente, se nos dijo que durante el almuerzo estaba prohibido hablar sobre el trabajo o sobre cosas desagradables. Antes de empezar a comer, los empleados que tradicionalmente son invitados todos los días son bienvenidos y presentados a los demás asistentes. El almuerzo es servido por tres empleadas de la organización que fueron entrenadas por el

maestro de meseros del *Hatsuhana*, el más prestigioso restaurante japonés de Bogotá. Después de limpiarnos con toallas calientes se nos ofreció, como era de esperarse, una comida completamente japonesa.

En este ambiente, mitad familiar y mitad ajeno, mi vestimenta, claramente diferente de los *kimonos* del resto, mostraba estruendosamente mi condición de intruso; no obstante, la amabilidad de los entrevistados logró hacerla, si no invisible, sí absolutamente placentera. Cuatro figuras claves de la organización generosamente respondieron a mis persistentes interrogantes: Joaquín, uno de los propietarios de Foto Japón, quien fácilmente encarna a la figura emblemática de fin de siglo veinte: empresario, trota mundo, aventurero, místico y versado en un amplio espectro de temas; Iván, un experto en las últimas técnicas de administración de negocios, con una amplia trayectoria en el mundo empresarial colombiano, y consultor de la Junta Directiva de la organización; Marcela, la vicepresidente ejecutiva de Foto Japón; y Patricia, profesional de la división de recursos humanos de la organización.³

Sumergirse en ese mundo intertextual de Foto Japón fue un constante descubrimiento de diferentes capas y profundidades que configuran una organización verdaderamente posmoderna en donde el *collage*, la mímica, la invención y el negocio juegan por igual un rol determinante en la creación y recreación de una mezcla inesperada entre lo global y lo local. Lo que sigue es una secuencia fotográfica de estas capas, de sus especificidades y de sus resonancias con contextos que trascienden la propia organización.

3. Todas las entrevistas fueron realizadas entre marzo y abril de 1995. Los nombres que aparecen son ficticios. Los énfasis insertados en los diálogos son míos.

RITUALES, SACRALIZACIONES Y PEDAGOGÍA

Al moverse más allá de la parafernalia japonesa y hurgando un poco la estructura interna de la organización, se descubre un mundo de rituales y sacralizaciones que se gestan y dinamizan alrededor de la idea de ofrecerles a los empleados un modelo pedagógico integral. Los rituales, inicialmente concebidos como meros dispositivos para diferenciar a sus empleados de la competencia, con el tiempo se han convertido en importantes componentes de la identidad organizacional, así como en espacios de promoción interna de un "sistema de valores japonés". Las ceremonias del *obi*, los juramentos, el Consejo del *obi*, los almuerzos japoneses, los informes *ninja*, son algunos de los componentes de un colorido abanico de construcciones simbólicas a través de las cuales se promueve y configura el respeto y referencia hacia el "sistema de valores japonés". Como elementos constitutivos de los rituales, dos tipos de sacralizaciones son practicadas, cada una fundada tanto en un conjunto de reglas o códigos éticos y morales como en un artefacto de consagración. Estas sacralizaciones operan hacia el exterior de la organización o bien hacia el interior. Las primeras, condensadas en los "Diez mandamientos de Foto Japón" y apoyadas por *Neko*, símbolo japonés que connota una disposición hacia el comercio y la riqueza, enfatizan la necesidad de desarrollar unas actitudes adecuadas para con el cliente. Las segundas, encarnadas en las "Doce leyes de la organización" y representadas en la imagen de *Daruma*, el monje místico, se centran en los principios regentes de cohesión y comportamiento interno.

Los rituales y las sacralizaciones propias de Foto Japón operan primordialmente sobre la base de constituir a sus empleados en sujetos morales profundamente comprometidos con el trabajo, con la organización, con un servicio de alta calidad y con su familia. Todo un proyecto pedagógico parece configurarse en los confines de estos halos místicos. La organización se convierte, entonces, en un espacio de aprendizaje en donde se promueven constante y simultáneamente el respeto por el otro, el desarrollo técnico y personal, y el amor y la admiración por lo japonés.

Rituales

Patricia:

*"Inmediatamente después de que una persona pasa exitosamente el proceso de selección y entra oficialmente a la empresa, y antes de que sea penetrado por la filosofía de Foto Japón, nosotros lo mandamos a que haga un informe ninja: le decimos que vaya a tal laboratorio nuestro, se tome una foto y pretenda ser un cliente. Le decimos cómo esperamos nosotros que se porten con él: queremos que lo saluden, que lo atiendan, que no le vayan a tomar la foto fea. Después le preguntamos a él cómo vio las cosas y cómo se sintió. Después ya entramos a lo que es la inducción y definitivamente a lo que es la filosofía."**

Joaquín:

"Nosotros empezamos a japorizar la organización desde afuera para adentro. Primero fue un maquillaje y posteriormente le fuimos metiendo alma y corazón. Empezamos entonces adoptando el kimono, luego introducimos el cinturón u obi, el cual tiene diferentes colores, creamos un paralelo con la simbología de los cinturones en las artes marciales: cada color representa el estatus de la persona dentro de la organización. Todo el mundo empezó con un cinturón de color crudo, y a partir de ahí fuimos formando los diferentes niveles. En eso somos simpáticos porque allí tuvimos que crear las primeras ceremonias que nacían con un juramento. Después de tres meses en la organización se reúnen todos los iniciados para recibir su cinturón blanco. La persona entonces asiste a un curso de entrenamiento que concluye con la entrega del obi correspondiente. Al recibir el obi blanco, la persona recita un juramento que dice: «Juro ante Dios y ante mi familia Foto Japón que cada vez que vea a un cliente a menos de tres metros le miraré a los ojos, le sonreiré y le diré buenos días, buenas tardes o buenas noches». En este primer juramento el que sirve de base para desarrollar una relación integral con el cliente. El enfatizar sobre la necesidad de mirar al cliente a los ojos es muy importante ya que en

nuestras culturas indígenas subyugadas no se le miraba a los ojos al español.

El segundo juramento viene con el cambio a Obi amarillo, después de estar un año con la organización, y dice: «Juro ante Dios y ante mi familia Foto Japón que todas las mañanas después de levantarme haré diez minutos de ejercicios corporales y veinte flexiones abdominales». Esto lo que busca es que la persona tome conciencia de su cuerpo, se acostumbre a una rutina diaria de ejercicios y le dé el máximo de importancia a su abdomen. Allí en el abdomen está el centro de todo, pero especialmente porque si tu no tienes un buen abdomen no vas a tener un buen equilibrio, vas a cansarte, vas a ser un mal empleado y vas a dar un mal servicio.

El tercer juramento viene con el cambio a obi naranja, después de permanecer tres años con la organización. En esta ceremonia les obsequiamos a los participantes el libro «Cómo ganar amigos». Para este caso hacemos la ceremonia japonesa del té y luego se recita el juramento que dice: «Juro ante Dios y ante mi familia Foto Japón que todos los días leeré diez minutos del libro Cómo ganar amigos». Con esto pretendemos ayudar en la construcción de mejores relaciones tanto en el trabajo como en los hogares de los empleados.

El cuarto juramento viene al cambiar a obi azul, después de estar cinco años con la organización. Para esta ocasión la ceremonia es muy simple: le damos a cada participante un paquete de ramen, que es una sopa instantánea japonesa, junto con una taza y agua caliente. En tres minutos la sopa está lista y entonces ellos se la toman. Con esta ceremonia queremos hacer énfasis en el hecho de que el japonés invierte muy poco tiempo en comer, dejando más tiempo para el trabajo eficiente. Para el obi azul el juramento es algo muy especial: «Juro ante Dios y ante mi familia Foto Japón que utilizaré para el resto de mi vida el silencio como mi más refinada sabiduría, mi mayor fortaleza, y mi mejor estrategia». Nosotros estamos muy inclinados a la habladería y si hay algo que uno aprende de los japoneses es la inmensa importancia que le dan al silencio. El silencio se defiende por sí solo. Cuando la gente llegue a los siete y posteriormente a los diez años de estar con la compañía entonces inventaremos los juramentos para los obis café y negro, quizás también tengamos ceremonias especiales para cada una de estas ocasiones."

* Como criterio editorial se ha conservado la terminología y giros gramaticales de los fragmentos de entrevistas introducidos por los autores en sus artículos, incluso cuando se apartan de la normatividad del castellano. Antes que la norma, se ha preferido la riqueza y alteridad discursiva de estos fragmentos que, como tal, se constituyen en un dato más para el lector (N.Eds).

Sacralizaciones

Joaquín:

"Primero nacieron los Mandamientos, luego las Leyes. Los Mandamientos fueron la forma en que sintetizamos cómo debía ser la relación empleado-cliente. Estos Mandamientos deben ser seguidos a diario por cada empleado, y todos los clientes tienen derecho a exigir su cumplimiento. Los Mandamientos son: 1) el cliente siempre tiene la razón; 2) no discutir con el cliente; 3) repetir un trabajo cuando lo solicite el cliente; 4) nunca dejar huellas en los negativos o en las fotos; 5) pedirle al cliente que revise todo el trabajo antes de salir del almacén; 6) nunca entregarle al cliente un trabajo de baja calidad; 7) defender los intereses del cliente sugiriéndole las formas más económicas para realizar el trabajo que éste solicita; 8) mantenerse siempre pulcro y bien presentado; 9) sonreír y ser amable; y 10) no tutear al cliente. Ahora, cada uno de estos Mandamientos nace de una necesidad. Debemos ser capaces de hacerle entender a nuestra gente que hay que estar del lado del cliente. Cada cuestión de estas es producto de una experiencia, nada de esto nace de una teoría o de una abstracción, o de una situación ideal. En cambio, son producto de situaciones completamente reales, de momentos de verdadero conflicto entre el cliente y el empleado. Estas son las normas mínimas para ofrecer un buen servicio.

Las Leyes, por el contrario, son más un conjunto de criterios para tomar decisiones administrativas dentro de la compañía y, al igual que los Mandamientos, son producto de la experiencia de situaciones reales dentro de nuestro espacio laboral. La primera es la ley de la cortesía. No sé si recuerdas que hay un juego que se llama Burro o Tute en el cual el rey mata caballo, caballo mata sota, dos mata al rey, as mata todo; bueno, de manera similar yo creo que cortesía mata a razón así como razón mata a fuerza. La segunda es la ley de la limpieza, es un tema difícil para nosotros que la gente entienda qué es la limpieza. La tercera es la ley del orden, que enfatiza la necesidad de ser personas organizadas. Luego viene la ley de la honestidad; la ley de la lógica, que se refiere a la necesidad de pensar siempre en lo que uno está haciendo; la ley de la justicia; la ley de la puntualidad; la ley de la formalidad, la cual habla sobre la necesidad de actuar a la altura de las circunstancias; la ley de la distancia, la cual enfatiza la necesidad de no involucrarse emocio-

nalmente con los compañeros de trabajo; la ley del trabajo, que trata sobre la necesidad de ser productivos; la ley de la humanidad, que habla sobre la igualdad entre todos los empleados; y, finalmente, la ley del bambú, que hace énfasis en la necesidad de ser flexible y noble."

Marcela:

"Como parte de nuestra filosofía nosotros también tenemos a Daruma y a la gata Neko, y ambos tienen que ver más con el aspecto místico de la empresa, por ello son muy importantes para nosotros. La gatica Neko es muy querida por nosotros, los japoneses la tienen en los almacenes y normalmente está siempre cerca a la registradora; tiene la manito alzada invitando al cliente a entrar, tiene un collar con un cascabel para proteger el lugar de malos espíritus, y en su otra mano tiene una moneda, símbolo de infinita riqueza. Así pues Neko representa la felicidad y la riqueza. El otro elemento es Daruma, quien tiene varias historias dentro de los japoneses. Una de estas historias dice que él era un monje muy espiritual e inteligente, que vivía pensando sobre todo lo que le rodeaba, y un día de tanto pensar y analizar acabó transformándose en piedra. Daruma se representa como ciego y se le utiliza para lograr realizar un deseo de una persona, una familia o una organización. Cuando uno pide un deseo le pinta un ojo prometiéndole que si se le cumple el deseo entonces se le pintará el otro ojo, de manera que ese Daruma puede volver a ver. Nosotros lo tenemos en la mayoría de nuestros almacenes con un ojo pintado ya que hace cinco años le pedimos que deseáramos obtener el Premio Nacional de Calidad⁴. Cuando lo recibamos entonces le pintaremos el otro ojo como muestra de agradecimiento."

Pedagogía

Marcela:

"Para acceder al obi naranja la persona tiene que llevar por lo menos tres años en la organización, y allí ya introducimos los propósitos personales. Para obtener el obi naranja la persona debe haber cumplido con su primer propósito personal, por ejemplo una persona puede prometer dejar de fumar, así

4. El Premio Nacional de Calidad es otorgado por el gobierno a las empresas que cumplan con estándares definidos de calidad tanto en su organización como en sus productos.

que cuando lo logre puede entonces aplicar para el curso de entrenamiento para obtener el obi naranja. Los compromisos personales se mandan en un sobre cerrado al Consejo del obi, el cual está integrado por los socios de la empresa, los gerentes generales y la vicepresidencia ejecutiva; en realidad la función principal del Consejo es impartir justicia en defensa del empleado y trabajar en la resolución de conflictos internos. Por ejemplo, si yo como cajera siento que mi jefe me ha maltratado o ha sido injusto en una decisión, yo puedo mandar una carta apelando ante el Consejo del obi. Así que el consejo funciona como un mediador entre el jefe y el empleado, y su propósito es el de lograr generar un proceso de aprendizaje entre los colaboradores de la empresa, sobre lo que es justicia y autoridad. Este proceso se realza a través del libro «Cómo ganar amigos» que obsequiamos en la ceremonia de entrega del obi naranja. Nosotros consideramos que éste es un libro de consulta permanente ya que tiene mensajes importantes acerca del individuo y su relación con los demás. Los puntos básicos que queremos transmitir a través del libro son la necesidad de no criticar, no renegar y no discutir.

Siempre tratamos de enfatizar que nuestra filosofía debe ser aplicable en la vida diaria, tanto en el trabajo como en la casa. Si somos una familia en el trabajo, también debemos ser una familia en la casa. Mucha gente nos cuenta, después de un tiempo, que les ha gustado nuestra filosofía pues les ha ayudado en sus vidas cotidianas. Lo que buscamos realmente es mejorar nuestras relaciones con los demás al igual que poder lograr alcanzar siempre estándares que nos conduzcan a la perfección de nosotros mismos, ya que uno siempre debe tener la esperanza de poder ser mejor de lo que es ahora. Un buen ejemplo de esto es el juramento que se hace cuando se otorga el obi azul, el que hace referencia al silencio. Nosotros aprendimos acerca del silencio observando a los japoneses negociar: ellos son extremadamente diplomáticos y al mantenerse en silencio ellos logran asumir posiciones fuertes y bien pensadas. De ellos hemos aprendido a oír, a analizar y luego a decidir qué es lo que más nos conviene.”

Patricia:

“Hace un año se pensaba que la empresa estaba bajando la guardia con respecto al manejo de la calidad de sus productos. En ese entonces todo el mundo hablaba de los círculos de calidad, y una niña

que trabaja aquí en la parte de organización y métodos⁵ sugirió que la única manera de ganarnos el Premio Nacional de la Calidad era trabajando en equipo. Ella entonces citó a todos los ejecutivos de la empresa y les dio una charla en la que les contó la famosa historia de la rana⁶: si uno pone una ranita ente agua y calienta el agua poco a poco, ella no se da cuenta del cambio de temperatura y se cocina; en cambio, si el agua está hirviendo y uno lanza a la ranita en ella se da cuenta del peligro y salta lejos. Luego ella dijo que nosotros estábamos como la ranita entre el agua, cocinándonos sin darnos cuenta. Y nadie reaccionó a la historia, se pararon y se fueron completamente indiferentes. Unos días después citamos nuevamente a los ejecutivos pero, esta vez, para que ellos mismos hicieran una rana de origami. Después de una hora de trabajo la rana estaba lista, entonces les dijimos a ellos que la rompieran. Entonces todo el mundo protestó. Finalmente les dijimos: «Ven, la organización es como un origami, entonces por qué es que ustedes quieren romperla?»”

Joaquín:

“Yo creo que las personas que han trabajado en Foto Japón han vivido una experiencia única, nosotros hemos logrado darles un poco de fantasía, de película, de color; en términos generales, creo que les quedan experiencias positivas y enriquecedoras: les hemos dado algo más que un salario, ¡les hemos dado una experiencia! Les hemos dado un tema diferente al del puro trabajo para poder conversar, para poder discutir, para poder pensar. Les hemos dado un ambiente que contrasta mucho con sus vidas personales y parte de la idea es que puedan llevar ese ambiente a sus casas, a sus cuartos, que traten de arreglar mejor su cuarto, que le pongan un poquito de color. Es absurdo pretender que arreglen su casa sin haber arreglado su cuarto, y no pueden arreglar su cuarto si ellos mismos no se han arreglado. Creo que una persona de Foto Japón es más permeable, está más dispuesta a oír lo que pasa en un país modelo como lo es Japón, y trata de emularlo, de sentirse más cerca a él y eso es un buen comportamiento.”

5. Organización y métodos es la división encargada de definir las funciones de los empleados, al igual que la descripción y responsabilidad de cada cargo.

6. La historia de la rana es un cuento frecuentemente utilizado en seminarios y cursos sobre gerencia de calidad.

EFECTOS ESPECIALES

En las profundidades de Foto Japón se descubre un mundo intertextual complejo, que devela las inesperadas dinámicas que resultan de la confluencia de las realidades e imaginarios locales, con las esperanzas, filosofías y artefactos importados. Los efectos especiales de esta intertextualidad se despliegan en múltiples registros que nos remontan desde los orígenes de Foto Japón y la desmitificación de los imaginarios construidos en Hollywood, hasta el inconsciente legado histórico colombiano que enmarca ¿la japonización de Colombia? o, más bien, ¿una colombianización de Japón? En suma, lo anterior puede resumirse en una de las frases de Joaquín: "Nosotros no estamos *imitando sino adaptando*". Esta frase, y siguiendo lo planteado por Virilio (1995), cuestiona el mismo término de globalización de ambos. Foto Japón no es la colonización del Yo por el Otro, sino, más bien, un lugar para las posibilidades transformativas de la intertextualidad y de los constantes flujos de representaciones.

Mito de origen

Joaquín:

"Para hablar de Foto Japón tenemos que hablar de su historia, de cómo llegó a ser lo que es hoy, con todas sus virtudes y defectos. Con el advenimiento de las computadoras y de la electrónica, las máquinas se fueron haciendo inteligentes. Parece que Kodak, que era el que controlaba el mercado fotográfico colombiano, había estado trabajando por ese entonces en las fases iniciales para desarrollar un mini laboratorio, es decir, un proceso automatizado para hacer el revelado de la película y el acabado del papel. Pues bien, la invención de esas máquinas de revelado automatizado en «una hora» condujo a una revolución en el servicio: en la mente del usuario esto significaba poder llevar un rollo a un sitio y poder ver las fotos ¡en un mismo día! Ahí hubo dos factores de éxito: no solamente la rapidez de todo el proceso, sino también, la sorpresa de poder ver inmediatamente las fotografías. ¡Era como algo mágico! En 1982 yo vi en alguna revista la máquina y decidí salir a buscar una. Primero fui a Los Angeles y no encontré nada, luego a Tokio y tampoco, finalmente llegué a Hong Kong en donde pude ver la máquina pero en un solo sitio. ¿Por qué sucedió todo esto?

Por un lado, porque la fotografía en una hora era todavía un proceso muy costoso que exigía unos volúmenes muy altos de clientes y, por el otro, porque las empresas tradicionales que manejaban ese servicio estaban muy arraigadas en todos lados. Era un negocio cómodo donde se hacía dinero fácil ya que no se necesitaba tecnología, no se necesitaban laboratorios y, por consiguiente, se obtenían unos márgenes muy buenos de ganancia. Claro que también hay que mencionar el tipo de ciudad que es Hong Kong, donde todo lo que es tecnología y servicios se prestan rápidamente, donde se caricaturizan todos los fenómenos comerciales. Hong Kong es un lugar de una competencia y una densidad monstruosas, y esto es quizás porque los chinos son los mejores comerciantes del planeta. Hay un dicho que dice que para ganarle a un armenio en un negocio se necesitan dos judíos, pero para ganarle a un chino se necesitan dos armenios. Bueno, en Hong Kong encontré esas máquinas, las vi funcionando y el concepto me inspiró mucha confianza. Localicé a los manufactureros, una casa japonesa llamada Noritsu, hice el contacto con ellos, me devolví al Japón, tomé un curso, compré la máquina y me vine para acá. Fue entonces cuando empecé un negocio que se llamaba Foto Una Hora. En ese momento era el nombre indicado, no tenía sentido llamarlo de otra forma; pero a medida que nosotros fuimos abriendo más almacenes y haciendo publicidad y vendiendo, afortunadamente con mucho éxito, empezó a aparecer la competencia utilizando también el slogan de Foto Una Hora. Entonces con un nombre genérico era pues muy complicado formar good will. Fue entonces cuando se me ocurrió que Foto Japón eran dos conceptos cercanos porque Japón es líder en cámaras, en máquinas de revelado, en eficiencia, rapidez y calidad. Así nació el nombre de Foto Japón."

Adiós Hollywood

Joaquín:

"Por muchos años yo he sido un admirador de lo japonés. Cuando uno viaja por todo el mundo es como si le pasaran una película de las diferentes culturas, y en mi caso particular el mayor impacto lo logró lo japonés, quizás porque se desvirtuaron muchas de mis creencias holywoodescas de lo que era Japón. Para mí, antes de mis viajes, los japoneses eran o bien una cantidad de soldados bulliciosos que siempre eran vencidos por dos o

tres americanos, o bien algo similar a las imágenes que uno tiene de *Madame Butterfly*: algo muy volátil, muy romántico, pero débil y casi tonto. Desde mi primera visita al Japón en 1964, me sorprendió muchísimo la belleza, pero sobretodo el respeto por la naturaleza, el respeto en general por todo el entorno de un individuo. Es un lugar en donde el respeto por las formas es supremamente marcado, Los japoneses pueden enseñarnos tantas cosas: por ejemplo, uno nunca ve a un japonés vestido inapropiadamente, ellos tienen un profundo sentido de lo estético. Yo creo que el éxito y la estética tiene algo en común. Es impresionante ver una densidad humana tan grande tratando cada uno de no incomodar al otro. En contraste con el occidental que siempre quiere hacerse notar, el japonés siempre trata de pasar desapercibido y para ello tiene un dicho que dice que todo clavo salido siempre se gana un martillazo. Yo siempre he admirado la cultura japonesa, la seriedad en sus negocios, el impacto que tienen en los mercados, su historia, y a eso habría que añadirle mis lecturas sobre Japón que permiten identificar esas otras imágenes que había fabricado los americanos. Históricamente los japoneses han sido admirados, siempre se han mantenido como una gran potencia y ello es gracias a su gente, yo me atrevería a decir que gracias exclusivamente a su gente”.

El kinder de la japonización

El entendimiento progresivo de Japón, como paradigma de cambio cultural y organizacional, ha llevado a Foto Japón a entender necesario el movimiento de la imagen hacia la filosofía de la imposición de representaciones —*kimonos, obis*—, hacia un aparente entendimiento del cambio cultural como un intercambio logrado a través de una pedagogía de la organización. En Foto Japón el movimiento de imagen y filosofía se produce únicamente un *intercambio de representaciones* entre el Yo y el Otro, dejando abierta la esperanza para un *intercambio experiencial* entre el Yo y el Otro. Esta paradoja se gesta en la inalienable necesidad de la búsqueda de una clara diferenciación del resto para, posteriormente, poder argumentar la necesidad de mimetizarse en la diferencia; una paradoja que parece sostenerse y alimentarse en toda la sociedad colombiana. Así, “Cuando comenzamos con el negocio nuestra intención no era crear una filosofía para la organización, sino simplemente una imagen”, comentaba Joaquín. “Después de

empezar con el primer Foto Japón todo empezó a darse para que nosotros empezáramos a reforzar la imagen con una filosofía”, decía Marcela.

Joaquín:

“Después del nombre vino la japonización de nuestros almacenes. La japonización se inició con el uso del kimono, el cual era un atuendo supremamente conveniente ya que no solo fortalecía la imagen de la empresa, sino que, además, es una prenda flexible, cómoda, sin botones, con un mínimo de costura. La gente se adaptó rápidamente y le gustó. Luego empecé a hacerles conocer las realidades de la cultura y del pueblo japonés, para ello utilizamos como modelo la pintura japonesa. Muy pronto, todo el mundo aceptó la idea de que no es inconveniente reconocer que un buen ejemplo es digno de imitar. Lo que nosotros tratamos de hacer realmente no es imitar, sino adaptar valores japoneses, así que empezamos a construir las bases de nuestra filosofía sobre tres pilares, como una trinidad —no sé por qué en toda cuestión mística o religiosa existe el triángulo.

Yo he sido buen estudiante de lo religioso y de todas las cosas que a uno lo puedan enriquecer, con el tiempo uno va entendiendo qué es sabiduría. El esoterismo le abre a uno un poquito las bases, las ganas de buscar, no sé si verdades absolutas, pero sí buscar valores ya que, tristemente tal vez, la tradición religiosa de nuestros colegas ha sido muy cerrada. Los jesuitas le dan gran importancia a la voluntad, pero el problema de ellos es la administración; la administración hizo que la Compañía no fuera eficiente. Bueno, los primeros dos pilares son la felicidad, que es el único objetivo y razón de ser de un ser humano, y la calidad, es decir, la necesidad de cada uno de mejorarse a sí mismo, además porque éste es el único camino hacia la felicidad. La felicidad es un estado de conciencia que uno logra al entender que uno mejoró. El tercer pilar es muy Zen, es la base del Zen, y es el presente, el ahora, es que la gente piense solamente en el ahora, en lo que está haciendo, que no se preocupe por el ayer ni por el mañana. El ahora para nuestro temperamento latino es muy difícil, en el trabajo la gente no está pensando en lo que está haciendo y de ahí surgen entonces los problemas de calidad. Para el desarrollo de estos tres principios fueron naciendo las Leyes y los Mandamientos.”

Marcela:

"Todavía tenemos mucho que aprender de ellos, y acerca de ellos. Los japoneses son sensibles, muy humildes, valoran la familia, el trabajo, y son personas que siempre están luchando y trabajando por un fin común. Y hacia allá es que nosotros queremos ir, nosotros queremos mejores productos, mejor calidad humana. Cuando nos visitan proveedores, clientes importantes, o personas de los bancos, todos siempre se muestran muy interesados por nuestra filosofía. Siempre preguntan ¿por qué el kimono? A la gente siempre le llama la atención lo que es diferente de ellos, y nosotros consideramos que el diferenciarnos de los demás es una de nuestras más grandes ventajas. A lo largo del tiempo, la decoración de nuestros almacenes a cambiado muchísimo; nos hemos aproximado más a lo japonés, ahora tenemos objetos importados directamente por nosotros del Oriente de manera que podamos resaltar la importancia misma del Japón."

Patricia:

"La primera vez que la persona asiste a una ceremonia del obi le damos una cajita de Japomicina⁷, que no es más que simples Sparkies⁸ empacados en una cajita muy simpática en la que se lee que su contenido son píldoras para la calidad que hacen que uno se sienta bien todo el tiempo, que no tienen contraindicaciones, que se pueden tomar cuando uno quiera, y que revitalizan el ánimo sin producir efectos secundarios."

Joaquín:

"No es que ahora estemos japonizando más la organización, lo que pasa es que es el resultado de un proceso que, como te dije antes, empezó con un maquillaje que se convirtió en decoración hasta que logró penetrar niveles más profundos de la organización. Y todavía estamos en ese proceso, estamos aumentando los componentes japonizantes. Es una adaptación y no una adopción de lo japonés. Muchas veces yo he tratado de contratar a alguien del Japón pero nunca ha resultado,

quizás porque nosotros estamos hacia la montaña en cambio de pretender empujar la montaña hacia nosotros. Nosotros no podemos empujar Japón hacia nosotros, sino, más bien, movernos hacia el modelo de valores que nos ofrece. Yo creo que nosotros estamos tal vez en el kínder de la japonización.

¿ESFORZÁNDOSE PARA PRIMER GRADO?

Marcela:

"Ahora nosotros estamos enfatizando y trabajando duro en la filosofía de la organización, ya que en los últimos años hemos tenido un crecimiento acelerado: hemos abierto más almacenes y contratado más gente, tenemos oficinas en varias ciudades del país, así que debemos mantener, reforzar y difundir más nuestra filosofía. Hoy en día las ceremonias de cambio de obi son más hermosas, a los empleados se les hace un curso de cuatro días previo a la entrega del nuevo obi, el cual incluye cursos de fotografía y revisión de todos los detalles que hacen a la organización. También tenemos los almuerzos diarios en las oficinas principales para los cuales invitamos diariamente a seis personas para que almuercen con los miembros de la junta. Estamos trabajando en la conversión del comedor en más japonés, tenemos una rutina diaria que seguimos antes de sentarnos a la mesa, y la comida que servimos es muy similar a la japonesa. En general es toda una mística, un ambiente en el cual la gente pueda sentirse más en un entorno japonés; y todo esto lo hacemos porque los admiramos."

— Marcela me comentaba que estaban realizando un esfuerzo por hacer más especiales las ceremonias con el ánimo de lograr que la filosofía cale más en la gente....

Patricia:

"¡Sí! Estamos trabajando duro en esos aspectos. La gente estaba llegando al punto de aprenderse de memoria las Leyes y los Mandamientos porque en las ceremonias de cambio de obi se hace una evaluación sobre ello. Entonces todo se quedaba a nivel de lo escrito, no se bajaba a la vivencia. Nosotros tenemos que corregir esto, de otra forma la gente va sentir que todo es una mentira. Yo pienso que no deben sabérselas de memoria, pero sí deben tener las vivencias."

7. Las cajitas de Japomicina tienen la siguiente frase impresa: "Haga sentir bien a su cliente sintiéndose bien usted mismo, feliz, optimista, técnica, organizada, jovial, amable, positivo, osado, novedoso. Foto Japón piensa en usted y en su bienestar."

8. Sparkies es una marca de dulces de chocolate.

DAGUERROTIPOS

TRASFONDO: ÉTICA CIVIL Y SUJETOS MORALES

En 1880 se fundaba en Medellín la Escuela Nacional de Minas. En el discurso inaugural se hizo énfasis en la necesidad de transformar el entusiasmo religioso, tan diseminado en la población colombiana, en un conjunto de virtudes profesionales que permitieran la construcción de sujetos morales en los trabajadores. Los principios éticos que guiaban estas virtudes profesionales debía ser imaginados como códigos concretos y formales de comportamiento moral, desligados de cualquier relación directa con la religión. Tulio y Pedro Nel Ospina⁹, fundadores de la Escuela, y representantes de una clase social que confrontaba las discusiones teóricas en el terreno de lo práctico, vieron en el sistema de valores de la revolución industrial el conjunto de virtudes que buscaban. “[L]a necesidad de modificar el carácter nacional y de formar un nuevo tipo de hombre que, sin renegar de las virtudes ancestrales hispánicas, tuviera de anglosajón su sentido de trabajo y su capacidad de rendimiento [debe ser] el ideal de la naciente Escuela de Minas.” (Mayor, 1989:39). Ética y utilitarismo se conjugaban en la construcción de un sujeto moral y, por ende, se consolidaban como pilares para la búsqueda de estas “virtudes profesionales”.

Estos postulados abstractos se refuerzan con las clases de economía industrial enseñadas durante los primeros años de la Escuela. Fue, entonces, cuando el factor humano apareció por primera vez en Colombia como elemento constitutivo de la administración de empresas. El factor humano sería apropiado mediante un conjunto de reglas y métodos conocidos que incorpora, como novedad, cualidades que tenían relación directa con los antecedentes educativos de los trabajadores. No obstante, la novedad en el discurso se fundaba, ante todo, en un retorno consciente a la tradición:

9. Pedro Nel Ospina fue general en los tiempos de las guerras civiles Colombianas y Presidente de la República durante el periodo 1922-1926. Inició la industria textil en Medellín e hizo parte del movimiento de finales del siglo conocido como “Ciudadanos colombianos” el cual luchó activamente por la creación de una nueva sociedad colombiana, inspirada en la revolución de Crowell. Se le considera ser el fundador del proceso de industrialización en Colombia, como también el promotor de importantes cambios en la administración pública, y los sistemas educativo y financiero.

“Cuando los primeros empresarios antioqueños empezaron a organizar sus fábricas llevaron y mantuvieron en ellas un conjunto de valores igualitarios y relaciones interpersonales íntimas, cuyos orígenes había que buscar en la historia más antigua del pueblo antioqueño. El igualitarismo social, la ausencia de perjuicios frente al trabajo directo, el trabajo hombre a hombre del patrón con los trabajadores, en fin, la profusión de relaciones profundas entre unos y otros, heredadas de la minería, del comercio y de la agricultura, tendieron a contar con el modelo de la rígida jerarquía del taylorismo. [En estas fábricas] el patrono se convirtió en maestro y en el modelo ejemplar de conducta del trabajador para sus obreros, inculcando en ellos las virtudes disciplinarias de la forma más convincente posible; mediante el ejemplo cotidiano.” (Mayor 1989:271).

Con la expansión y crecimiento de los negocios vino, también, la puesta en peligro de estos vínculos pre-establecidos, y la única manera de presévalos y así mantener la cohesión interna de la fábrica, era mediante la consolidación de la figura del propietario como padre, juez, consejero, maestro y amigo.

*PLANO MEDIO: ALEJANDRO LÓPEZ¹⁰
Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA*

Este comportamiento, enraizado en un legado histórico, se enseñó y acrecentó en un curso sobre economía industrial ofrecido, por Alejandro López en la Escuela Nacional de Minas, por primera vez en Latino América, bajo el nombre de administración científica. En las primeras lecciones de Economía Industrial “[...] se esbozaban nítidamente los rasgos principales del nuevo tipo de hombre de negocios capitalista que, según Alejandro López, estaba requiriendo el país: el comportamiento racional, la técnica, el cálculo, las virtudes del carácter y un elemento mucho más moderno, la visión sociológica de los problemas empresariales. Este era el ideal de Alejandro López.” (Mayor, 1989:64). La visión de López, según relata Mayor, se

10. Alejandro López fue uno de los primeros economistas colombianos. Se entrenó en Europa durante la primera década del siglo y fue una figura clave en el movimiento intelectual y pedagógico que llevó a que la burguesía optara por la modernización del país.

fundaba en los principios de la economía clásica, en particular, en los postulados de la escuela marginalista de Lis¹¹ y Marcella¹²; como también en las interpretaciones de Tarde¹³ sobre los postulados de la escuela sociológica francesa. Esta combinación le permitió a López argumentar en favor de un sistema de valores, creencias e ideales que creaban un cierto grado de coerción social sobre el individuo, una coerción que tendría importantes efectos sobre la actividad económica.

PRIMER PLANO: NEGOCIO Y SUJETOS MORALES

Las enseñanzas y perspicacia de López fueron pronto incorporadas a las fábricas, que rápidamente se convirtieron en espacios no sólo adecuados para la producción industrial, sino también, para el desarrollo personal: la fábrica, entonces, se empezó a entender, por un lado, como lugar en el cual la búsqueda de logros personales se asociaban con la búsqueda de eficiencia laboral; y por el otro, como un lugar en el cual los trabajadores podían encontrar su realización mediante un compromiso personal. Esta última intención se reforzaba “no sólo por la acción del patrono, cuya fuerte imagen paternal de laboriosidad contribuyó a una identificación de la fábrica como sitio central de la vida del obrero, sino también por el papel colectivo jugado por la Iglesia Católica que supuso trasladar a las fábricas los sentimientos comunitarios populares.” (Mayor 1989:252). Todas las acciones anteriores se acompañaban por un rígido despliegue de controles morales, tanto en el interior como en el exterior de la fábrica, de manera que se evitara cualquier

11. Lis fue un economista alemán de finales de siglo cuyas perspectivas sirvieron a López para contextualizar el pensamiento económico en un país tan pobre y poco desarrollado como Colombia.

12. Marcella fue uno de los economistas precursores de la escuela marginalista. Su influencia sobre López fue importante especialmente sobre las nociones de trabajo, control de costos y administración.

13. Jean-Gabriel Tarde (1843-1904) fue un sociólogo y criminólogo cuya teoría de interacción social en la que predominaba el individuo sobre la colectividad, lo condujo a enfrentamientos con la teoría de Durkheim en la cual la sociedad era la unidad colectiva. Tarde sostenía que la invasión era la fuente de todo progreso y que todas las innovaciones eran, en alguna medida, imitaciones: siguiendo la dialéctica Hegeliana, Tarde argumentaba por el surgimiento oposicional tanto de varias imitaciones como de lo nuevo y lo viejo en la cultura; como resultado de ello una adaptación tomaría cuerpo, una adaptación que era en sí misma una invención.

tipo de modelos adoptados por los jesuitas, desde principios de siglo, para orientar a la naciente clase trabajadora colombiana.¹⁴

En 1916, como esfuerzo a estos procesos de formación de identidad y construcción moral, se fomentó la creación de áreas de publicidad y propaganda dentro de las fábricas con el fin de promover en los trabajadores “buenos hábitos y lecturas adecuadas”, sin perder de vista los fines utilitaristas de la ética: “Multitud de actos en el trabajo —dice López— tienen su explicación de orden moral; un individuo que está adiestrando su voluntad y persiguiendo el dominio de sí mismo, es decir, completando su autorregulación y acumulado fuerza, produce un servicio excelente.” (Mayor, 1989:421; énfasis agregado). Así pues, un excelente servicio asociado a un sentido de compromiso con la fábrica eran las bases para poder vivir la moral.

LA COMPOSICIÓN: EL REGRESO DEL INCONSCIENTE

El daguerrotipo¹⁵ parece ser una buena metáfora para hablar del inconsciente. Jugar con la idea de Benjamín y Freud sobre la afinidad histórica entre el psicoanalista y la fotografía, le imprime no sólo un giro estético al artículo, que no sólo traza las conexiones entre la historia de una escuela de administración colombiana y el caso de Foto Japón, sino que también ofrece un inquietante descubrimiento. En una reunión informal con Joaquín, después de haber escrito esta sección del artículo, supe que él había sido estudiante de la Escuela Nacional de Minas. Al preguntarle si se acordaba de historias o legados sobre los orígenes de la Escuela, o sobre la figura y enseñanzas de Alejandro López, respondió que no; no obstante, las resonancias entre ambos son sin duda evidentes. Joaquín, sin saberlo, podría haber sido uno de los mejores estudiantes de Alejandro López, si sólo éste último hubiera vivido lo suficiente para haber sido su maestro. Más aún, Joaquín parece entender la necesidad de moverse del modelo ético propio de la revolución industrial, sugerido por los fundadores de la Escuela, hacia Japón, el modelo emblemático de lo posmoderno.

14. Véase, por ejemplo, el modelo adoptado por el padre Campoamor en la construcción del barrio obrero de Villa Javier en Bogotá.

15. Primera forma exitosa de fitografía. Inventada en Francia en 1830 y conocida por el nombre de su inventor Louis-Jacques-Nandé Daguerre.

FOTOGRAFÍAS SUPERIMPUESTAS

Francis Galton, un científico, explorador y antropólogo inglés, sobrino de Charles Darwin y creador de la palabra eugenesia¹⁶, inventó en 1877 la técnica de la fotografía superpuesta. Esta técnica permite la elaboración de composiciones fotográficas mediante la manipulación de imágenes. En la presente década del noventa, esta técnica ha sido extendida a la graficación digital computarizada haciendo posible la transformación dinámica de una imagen original en un conjunto de imágenes diferentes. Las imágenes compuestas generadas por computadores, extensamente usadas en las propagandas de televisión de Benneton y Gillette al igual que en los videos musicales de Michael Jackson, han cambiado radicalmente la manera como se entiende la dinámica fotográfica.

Un cambio similar ha ocurrido en lo que nosotros entendemos como historia y como identidad nacional y cultural. Estos conceptos, como tradicionalmente se entendían, han dejado de existir; a cambio se han transformado en composiciones dinámicas que despliegan sus posibles transformativas de acuerdo con los parámetros contextuales, con las perspectivas situadas y con agendas políticas. Composiciones como esas implican rupturas y reconfiguraciones constantes: la historia como conjunto de superposiciones puede abrirle un espectro más amplio a las genealogías foucaultianas, como lo sugieren las lecturas de Joaquín e Iván más abajo; mientras que composiciones sobre la identidad nacional y cultural, como aquellas buscadas en Foto Japón, pueden abrir el paso hacia un entendimiento más profundo de las formas en que operan las funciones declaratorias y prescriptivas de la identidad (Burgess, 1994). Cuando la identidad se entiende o declara como carencia, se hace un llamado urgente para redefinirla, por ejemplo, a través de sistemas pedagógicos organizacionales. Es entonces cuando entra a operar la función prescriptiva al proveer un modelo sobre el cual fundar el proyecto pedagógico. Los riesgos, tanto de este diagnóstico como de la búsqueda de sus posibles soluciones, se despliegan en Foto Japón en la sobre-estetización, en los argumentos de la organización para legitimar la necesidad de una traducción cultural actuada y en su propia ambigüedad en torno a la tolerancia.

16. Eugenesia es el estudio del perfeccionamiento humano por medios genéticos.

IMPRIMIENDO HISTORIAS: ORIGINAL Y COPIA

La evaluación de los negocios, de los artefactos asociados con sus ciclos de expansión y contracción, de las teorías sobre administración y su circulación mundial a través de rutas y lugares específicos, dejan abierta la posibilidad de re-escribir la(s) historia(s) en diferentes y variados términos. Estas nuevas genealogías se constituyen en importante recurso del imaginario del empresario y, como tal, revelan iluminadores puntos de quiebre al igual que trazos de conexiones escondidas que corren hacia arriba y abajo, entre el norte y el sur, entre el oriente y el occidente, sobrepasando las fronteras históricas y espaciales establecidas. ¿Dónde y qué es lo que hace la historia? ¿Existen trazos que indican la disolución en el tiempo y la mezcla en el espacio de eventos pasados que configuran las creencias presentes?

Joaquín:

"No sé si te acuerdas, pero hace algún tiempo los lugares para mandar revelar los rollos fotográficos eran unos espacios pequeños con una persona y un mostrador donde después de recibir el rollo la persona lo guardaba en un cajón. A estos lugares, que se conocían bajo el nombre de estudios fotográficos, iba una persona de Kodak recogía los rollos y los mandaba a sus laboratorios en Rochester; después de una semana uno volvía al estudio a recoger las fotografías en un sobre. Así eran los almacenes de fotografía en Colombia hace varios años; muchas veces, aparte del mostrador también se contaba con una cortina detrás de la cual había un asiento, tres lámparas y una cámara sobre un trípode. Bueno, estos sitios de recolección de rollos siempre tenían mucha propaganda de los cuatro fabricantes principales de elementos fotográficos: Kodak, Fuji, Agfa, y Konica. Estos son los únicos fabricantes de estos productos y representan los países que tienen el desarrollo tecnológico más sólido; pero Kodak ganó la guerra: los bombardeos durante los últimos días de la Segunda Guerra no eran para asegurar la victoria de los Aliados dado que ésta ya estaba asegurada, sino para destruir los grandes emporios industriales de Alemania y Japón. Si uno analiza la participación en el mercado de éstos cuatro fabricantes se encuentra con unos datos interesantes: en los cincuenta Kodak tenía el 98 % del mercado, en los sesenta bajó al 65 %, en los setenta al 60 % y hoy Kodak sólo tiene el 40 % del mercado. ¿Qué fue entonces lo que pasó?"

Iván:

“Los conceptos de gerencia de calidad nacieron en Estados Unidos al inicio de los años cincuenta, pero curiosamente jamás se aplicaron allá debido principalmente a la fuerza comercial e industrial que tenía ese país en la posguerra: Japón y Alemania estaban acabados, y Francia e Inglaterra estaban muy golpeadas, por el contrario Estados Unidos estaba en una pieza, por así decirlo. Tenían todos los mercados a su disposición y por ende no les interesaba hacer mejoras o investigar sobre nuevos sistemas o métodos administrativos. Los conceptos de gerencia de calidad no tenían mucho eco en Estados Unidos, pero sí lo tuvieron en el Japón. En el Japón se sembraron todas estas inquietudes en un momento en que ellos necesitaban desesperadamente incrementos en su productividad. Esto llevó a que los japoneses no se limitaran únicamente a consideraciones sobre el capital y la materia prima, sino sobretudo a consideraciones sobre la productividad a través de la capacitación de los empleados y el control de calidad de los productos. Esto no sucedió en Estados Unidos en donde el control de calidad se hacía después del proceso de producción, no antes. En los Estados Unidos lo único que les interesaba era producir y producir, y cualquier producto que resultara de baja calidad simplemente se desechaba. Por el contrario. Los japoneses no podían darse el lujo de desperdiciar, estaban renaciendo de las cenizas y necesitaban una estructura, una organización y un máximo de productividad.

Cuando los gurús de la administración llegaron a Japón, alrededor de 1952, fueron bienvenidos y, en poco tiempo, sentaron las bases para lo que hoy se conoce como re-ingeniería, círculos de calidad, gerencia de calidad. Así que todas estas teorías nacen en Estados Unidos y se desarrollan en el Japón, para luego ser exportadas a otros países. Este proceso se inició al final del sesenta y tiene su propia lógica: después de la Segunda Guerra, a Japón se le veía como un país que hacía pobres imitaciones, que manufacturaba productos de baja calidad y que satisfacía un mercado de lo innecesario.

Japón no fue visto entonces como un enemigo comercial. Es verdad que ellos empezaron imitando: traían un artículo, lo desarmaban para pensar sobre el tipo de mejoras que se le podían hacer, qué componentes podían simplificarse, qué cosas podrían

hacerse mejor y con menor costo, dónde podían innovar, y al hacer todo esto pues sacaron la delantera. Hace cuarenta años no había ninguna organización japonesa entre las primeras diez instituciones financieras del mundo, hoy en día nueve de esas diez son japonesas. La tecnología fotográfica, los relojes, los carros, en esos renglones Japón está entre lo mejor; y todo ello gracias a su empeño en buscar constantemente una mejor manera de hacer las cosas. Actualmente, Estados Unidos y Europa son quienes están imitando las técnicas empresariales japonesas. Es irónico y anacrónico ya que éstas técnicas nacieron en Estados Unidos, pero como aclara el dicho, no hay profetas en su propia tierra.”

EL RESPETO POR LA FORMA

Tal como se despliega en Foto Japón, la obsesión por lo japonés parece envuelta en la red de representar un modelo caracterizado, esencialmente, por el respeto por la forma, guiado y motivado por la creencia en que la estética sola lleva hacia el éxito. El mundo intertextual de Foto Japón es, por tanto, la incorporación rapante del poder y *performance* de simulaciones constantes. Lo japonés, en principio apropiado como espectáculo digno de ser emulado, se reasimila dentro de la organización también como espectáculo, creando lo que Iván agudamente identifica como identidades, éticas y cohesiones simuladas. Este inacabable reciclaje de imágenes, iconos, textos y estilos, como mero intercambio de representaciones, vela y seduce simultáneamente: vela el caos organizado que yace en el fondo de la muy bien pensada estetización de la organización, al mismo tiempo que ofrece un halo exótico cuyo campo gravitacional seduce incluso al más obstinado.

Patricia:

“¡A la gente le ha encantado los resultados de una mayor ritualización! Me lo han expresado en varias ocasiones. No les importan las complicaciones: por ejemplo, durante el curso de cinco días para pasar al obi naranja, la gente tiene que estar en el salón japonés¹⁷ desde las seis hasta las ocho y media de la mañana. Entre otras, tienen que hacer cincuenta flexiones. Entonces, la gente sale revitalizada, motivada, siente que se les está dando algo diferente. Alguien le preguntó una

vez a uno de los asistentes que fue lo que ganó y qué dejó de hacer con la adquisición del obi; el empleado respondió: «deje de ver a mi mujer y a mis hijos durante cinco días por la mañana, pero ella en cambio ya no va a tener que seguir aplanchando mi mismo cinturón, ¡ahora ya tengo uno de otro color!»

— ¿Cómo percibes la adaptación de lo japonés dentro de la empresa?

Iván:

“Yo creo que los empleados sienten una especial simpatía por lo japonés porque nuestras culturas están bastante inclinadas hacia el pensamiento mítico. La gente se siente como parte de una familia, pero en realidad no hay familia, es sólo una apariencia. Los empleados sienten que pertenecen a una familia porque todo el mundo usa un kimono y un obi, pero no porque haya un sentido real de trabajo en equipo y metas comunes. Yo también pienso que éste esquema sirve un poco para engañar al empleado: están relativamente mal pagados, pero se mantienen en la organización porque para ellos es más importante comer con palitos una vez al año en el salón con la junta directiva, o tener un obi de otro color; pero es que esos son los mitos que se han creado. Lo que sucede es que existen leyes, mandamientos, propósitos, todos muy bonitos en el papel que quizás se enfatizan bastante en los niveles bajos, pero que en los altos no se practican. De manera similar, la gente reacciona con extrema indulgencia ya que todos aplican las leyes bajo su propia conveniencia y, al final, lo que queda es un caos organizado. El simbolismo lo han empujado hasta el límite con la idea de que éste, por sí solo, puede generar un cambio en la forma de ser de la gente. Una vez, un empleado me dijo que no entendía porqué la gente con obis azules no obedecía tales y tales leyes, y nada pasaba. Esto produce incentivos como resultado de la adopción de una filosofía únicamente en términos figurativos.”

17. El Salón Japonés tiene una mesa de madera larga, bajita y rectangular junto con zafus (cojines japoneses para sentarse) dispuestos a lo largo de todo el salón. Las ceremonias de cambio de obi se hacen en este espacio.

— ¿Si la gente siente esas incongruencias cómo te explicas que sientan simultáneamente tanta fascinación hacia la organización?

Iván:

“La gente percibe las incongruencias de manera muy clara, pero si tu les dijeras que todo se cambia se amotinarían. Lo que está escrito les fascina, ¡los enloquece! Yo creo que esto se debe a que la mayoría de gente de la organización es de estratos muy humildes y encuentran en estos símbolos algo a lo cual aferrarse, aunque sea una identidad simulada.”

TRADUCCIÓN CULTURAL

En una conversación con Joaquín, lo recuerdo a él diciéndome que realmente no importaba si era Japón, la ciencia ficción o cualquier cosa de ese tipo que se adaptará como modelo para construir sujetos morales dentro de la organización. En éste caso, el Japón se tomó como sistema de valores ideal, simplemente, porque el azar y un modelo ya existente se encontraron en la imaginación del Joaquín. Como tal, el modelo adoptado dentro de la organización es, como cualquier construcción social, arbitrario. Su propia legitimación viene sólo por el hecho de declarar una carencia en la formación de la identidad nacional y cultural colombiana, como Joaquín dice. Es sólo entonces que lo japonés se legitima como algo que debe leerse únicamente a partir de la propia especificidad y perspectiva de Foto Japón, al igual que debe ser apropiado en la propia invención de la pedagogía organizacional, de sus ritos y sacralizaciones; en últimas, una cultura que debe ser consumida.

Irónicamente, la forma en que se ha desplegado la traducción cultural en Foto Japón ha llegado hasta ese punto tan familiar en la historia de la antropología: el encanto de simplemente consumir la alteridad. Foto Japón encarna el doble vínculo emblemático de la posmodernidad: mientras que es un espacio natural para promover el consumismo; a su vez, es un lugar donde el mensaje corporal que sostiene que las mercancías hacen al hombre, es actuado y consumido. Una actividad irónica del consumo, sin lugar a dudas, que desafortunadamente no ha llegado a ser un modo irónico de toma de conciencia. Los japoneses, decía Iván más arriba, empezaron

comprando artículos para más tarde desarmarlos de manera que pudieran vislumbrar posibles mejoras o simplificar sus componentes; ciertamente una inquietante similitud con el proyecto antropológico.

Joaquín:

"Yo siempre he admirado la cultura japonesa, la seriedad en sus negocios, el impacto que tienen en los mercados, su historia... Históricamente los japoneses han sido admirables, siempre se han mantenido como una gran potencia y ello es gracias a su gente, yo me atrevería a decir que gracias exclusivamente a su gente. Por el otro lado, a nuestra cultura le hace falta una historia y una tradición propias. Cuando los españoles llegaron, acabaron con la cultura nativa y tampoco nos dejaron mucho de su cultura. Tristemente, hemos perdido nuestra tradición. En los japoneses uno ve la importancia de las ceremonias religiosas, de las visitas al templo, no como eventos sociales sino como prueba de un profundo respeto por su tradición. Por el contrario, a nosotros nos hace falta ese sentido de respeto, nosotros pensamos, y no muy convencidamente, que Colombia es el país más bello, que somos los mejores amantes, que nuestras mujeres son las más hermosas, ¡pero nuestro orgullo nacional es tan pequeño!"

Patricia:

"El japonés siempre trabaja en equipo, ellos tiene una conciencia de colectividad, y esa conciencia de colectividad es la conciencia del espíritu. El espíritu sólo se da cuando es colectivo, nunca es individual, por eso es que ellos tienen tantos dioses. Basta mirar un templo Shinto... es que un solo dios no funciona. Nosotros, por nuestra cultura y por nuestra religión, somos individualistas, trabajamos solos, y tratar de conformar equipos con personas individualistas es muy complicado, por eso es que los círculos de calidad no funcionan en este país."

— Alguien me mencionaba que en la organización existe una alta rotación de personal...

Patricia:

"Yo pienso que la alta rotación de personal en la organización se da, primero, porque se le exige que interioricen un conjunto de leyes y de códigos

de comportamiento que son extraños a ellos mismos y, segundo, porque a nosotros los colombianos no nos gusta el orden ni la disciplina, y cuando sentimos que alguien nos los impone simplemente decidimos retirarnos."

— ¿En qué niveles de la organización es más alta esta rotación?

Patricia:

"En los niveles más bajos. Déjame explicarte por qué: en los niveles más altos de la jerarquía la gente tiene acceso a una cultura más profunda, así que es más fácil para ellos asimilar los elementos de otras culturas. Puede que sientan que no pertenecen a ellas, pero sí pueden por lo menos asimilarlas. En cambio, en los niveles más bajos, la gente ni siquiera se ha apropiado de su cultura, y esto es así porque nosotros no nos sentimos identificados con nuestra propia cultura. No somos españoles, no somos indígenas, no sabemos a ciencia cierta qué es lo que somos, y quizás porque nuestra identidad es una mezcla es que no somos capaces de reconocerla."

— ¿Cómo traduces lo japonés a estos niveles de la organización?

Patricia:

"Bueno, yo trabajo bastante con dinámicas de grupo. Ayudo a una persona que es muy importante dentro de la organización, él es como el que guarda la filosofía, como un maestro, él mantiene las cosas escondidas de tal manera que logra crear un halo de misterio alrededor de la filosofía de la organización; entonces la gente se siente atraída por ello y quiere descubrir el misterio, penetrarlo. Así, juntos hacemos obras de teatro con la gente, collage, juegos mediante los cuales los empleados logran darle sentido e internaliza las Leyes y los Mandamientos."

— Tomemos el caso de la ley del bambú y su concepto de flexibilidad. ¿Cómo se internaliza esto?

Patricia:

"Eso no se logra en primera instancia. Realmente nosotros sólo hacemos que esa persona piense en el concepto de flexibilidad. Les decimos que no deben ser impositivos ni deben pelear posiciones. En cambio, les pedimos que identifiquen metas comunes de tal manera

que es más fácil lograr que cualquier tipo de relación funcione; y aquí no estamos hablando solamente de relaciones con el cliente, sino de cualquier tipo de relación. Si uno pelea su posición con su cónyuge nunca se logrará un entendimiento, en cambio, si ambos luchan por metas comunes la relación siempre funcionará. ¡Eso es flexibilidad!"

— ¿La mayor ritualización de las ceremonias juega algún papel en esto?

Patricia:

"¡Por supuesto! La gente ahora vive las Leyes y los Mandamientos, ya no sólo se los saben de memoria."

¿DE QUÉ TIPO DE TOLERANCIA ESTAMOS HABLANDO?

El significado y connotación otorgado al concepto de tolerancia guarda estrecha relación no sólo con la forma como el sujeto construye su relación hacia la diferencia, sino también, en la forma en que se construye a sí mismo. Para preguntarse acerca de cómo es que el Otro se configura desde el Yo, y cómo es que se reconoce el Otro, es importante tener en cuenta cómo se construye el ser colombiano. La ampliamente aceptada creencia, en la imaginación colombiana dominante, de nuestra propia carencia de identidad nacional y cultural, ha llevado a una admiración exacerbada hacia lo no colombiano. La falta de una identidad cultural y nacional es, entonces, sustituida por la adopción de modelos externos de identificación mediante los cuales se guarda la esperanza de lograr una especie de *eugenesia cultural*. Curiosamente, a pesar de que muchos de estos modelos hacen llamados a un profundo respeto por el Otro, sus lecturas y asimilaciones colombianizadas los convierte en nuevas fuentes de intolerancia hacia lo colombiano: la sed por diferenciarse y el miedo por colombianizarse están enraizados en una profunda intolerancia por el Otro nacional; mientras que ambos, miedo y ansias de diferenciación, simultáneamente alimentan una fascinación y una seducción ciegas por lo no colombiano.

— Muchas de las leyes que usted se inventó versan alrededor del tema de la creación de tolerancia.

Una cuestión básica para reflexionar en la Colombia contemporánea....

Joaquín:

"Es una pregunta difícil. Nunca he pensado en tolerancia, he pensado en cortesía, formalidad, en silencio, pero eso no quiere decir tolerancia. Es que tolerancia puede significar tantas cosas. Por ejemplo, puede significar hacer caso omiso de las situaciones que uno considera que no están bien; o puede significar entender que las cosas no están bien y saberlas manejar, como es el caso del cliente con quien hay que ser tolerante; o también puede significar saber cómo manejar un mal comportamiento dentro de la empresa de tal manera que no resulte en un conflicto. De cualquier forma, la manera en que nosotros hemos hecho énfasis sobre la necesidad de ser corteses y tratar de evitar cualquier confrontación, ha tenido efectos sobre el bienestar interno de la organización. Quizás entonces podamos decir que estamos aprendiendo a ser más tolerantes."

— ¿Hasta qué punto la filosofía de la organización trasciende el espacio del trabajo? Yo creo que esta es una pregunta importante si se considera el contexto más amplio, el que uno vive en Colombia.

Marcela:

"La gente la ha asimilado de una forma increíble. Mucha gente me ha expresado que sí les sirve hacia afuera, en sus relaciones con sus amigos, con su familia. Hace doce años nosotros teníamos serios problemas con empleados que se enfrentaban a los clientes, se peleaban e incluso, una vez, uno de ellos terminó en la cárcel. A través de los años y a lo largo de este proceso las cosas han cambiado radicalmente. Ahora la gente es diferente, es gente más sencilla y eso es porque una de nuestras leyes es la ley de la humanidad. Dentro de la empresa todos, sin importar su jerarquía, son llamados por su nombre, sin que esto connote una falta de respeto o un cuestionamiento a la autoridad. Ahora ya no tenemos todos esos casos de violencia dentro de la empresa que teníamos hace diez años."

— Si contextualizamos estos intentos dentro de la organización en lo que es colombiano hoy en día, uno podría pensar que todo ese esfuerzo por japonizar

tiene cierto sabor a construir un cultura de tolerancia dentro del ambiente laboral. ¿Cómo reaccionas a esto desde su propia perspectiva?

Iván:

"Yo creo que existe un bache entre lo que está escrito y la práctica, de tal manera que en varias ocasiones la gente termina más bien simulando un comportamiento. Además, hay muchos otros factores que entran en juego... La forma en que los japoneses trabajan no responde simplemente a una estrategia administrativa, sino, más bien, a una filosofía muy profundamente internalizada en ellos, a una religión, a una cultura, a una tradición que no se puede transponer así no más de un lado a otro."

— ¿Entonces estaríamos hablando no solamente de identidades simuladas, como mencionaste anteriormente, sino también de éticas simuladas?

Iván:

"¿Por supuesto! He conocido varios casos dentro de la organización en los cuales faltas éticas se descartan simplemente por antigüedad de un empleado en la organización. Hubo un caso específico que me molestó mucho: se encontró que un administrador de uno de los almacenes le estaba robando a la empresa y se decidió que no se le suspendía del cargo, ¡porque era un buen vendedor! Para mí eso no tiene ningún sentido, ninguna lógica, y ese tipo de tolerancia es simplemente miedo. Miedo de no poner en la práctica sus propias convicciones, miedo a retaliaciones de los empleados, miedo al cambio. Te mencionaba anteriormente la existencia de un caos organizado dentro de la empresa y ello es así porque hay miedo al cambio. Hay la creencia de que el cambiar actitudes habituales puede ser traumático para el individuo, al que se precian de valorar profundamente, pero al cual muchas formas realmente no valoran: yo tuve la oportunidad de participar en uno de esos cursos de entrenamiento para cambiar de obi y lo que uno encuentra es que la gente de los niveles bajos de la organización es muy inteligente, tienen un pensamiento claro con respecto a las cosas, y entonces uno se pregunta ¿por qué es que entonces son tratados como niños? A la larga, no se le da

mucha oportunidad de aprender, de agarrar las cosas con sus propias manos, de asumir responsabilidades, de pensar y de actuar por sí mismos. Se prejuzga antes de dar una oportunidad para el cambio."

BIBLIOGRAFÍA

- Burgess, Peter. 1994. "European borders: history of space/space of history" En: *Theory: electronic journal of theory, technology and culture*. Vol. 17. N° 1-2.
- Jaramillo Uribe, Jaime *et al.* 1982. *Manual de historia de Colombia*. Vol. III. Bogotá. Procultura.
- Mayor, Alberto. 1989. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Bogotá. Tercer mundo.
- Virilio, Paul. 1995. "Speed and information: cyberspace alarm!" En: *Theory: electronic journal of theory, technology and culture*. Vol. 18. N° 3.