

Crisis y negociación: la cultura cooperativa frente a una situación de emergencia

El reciente desastre natural en Japón mostró una vez más la importancia de algunos rasgos culturales en la forma respuesta a la catástrofe: la cooperación y la prevalencia del bienestar común por sobre la salvación individual. ¿Cuáles son las explicaciones detrás de esos comportamientos? ¿Hay que ser altruista, o basta con ser pragmático? ¿Se puede estar preparado para responder a eventos tan disruptivos?

Cuando la tierra se mueve, el petróleo se derrama o las marejadas de lodo inundan una ciudad, las cadenas de noticias no tardan en llegar al lugar de los hechos. Despliegan un operativo de cobertura integral que retrata lo acontecido de la forma más impactante, al tiempo que brinda análisis en vivo de sus consecuencias o explicaciones. Los usuarios, en alguna medida, sabemos qué podemos llegar a ver. Por ese motivo, luego del último terremoto y posterior tsunami en las costas de Japón, los televidentes de todo el mundo esperaban ver imágenes de saqueos en los comercios de alimentos y provisiones, o al menos escenas de disputa por esos recursos. Así había sucedido en algunas regiones de Chile, en Haití y en tantos otros sitios luego de sufrir alguna catástrofe. Lo que llegaba en este caso, en cambio, eran imágenes de personas haciendo filas de hasta 12 horas o siguiendo procedimientos con orden y disciplina.

La pregunta que surgió inmediatamente – no solo en la Argentina, donde los recuerdos de la caída del gobierno en 2001 están indeleblemente emparentados con el vaciamiento descontrolado de supermercados, sino en todas partes del mundo – fue la de *por qué no hay saqueos en Japón*. Artículos periodísticos y columnas de opinión en diarios de muchísimos países se hicieron esta pregunta y llegaron a diferentes conclusiones.

Las más obvias o repetidas tienen que ver con lo que se percibe como características básicas de una cultura eminentemente comunitaria y solidaria como la japonesa. No es que permanezcan impasibles frente al caos, sino que viven amargura o frustración antes que ira, como observó un periodista estadounidense que viajó a Japón luego del terremoto. A su vez, otros señalan que la honestidad no es tanto una virtud innata como una consecuencia de un sistema legal que incentiva esa conducta y castiga las desviaciones.

El periodista británico del diario *The Independent* Johann Hari, no obstante, brinda una tesis de signo contrario, argumentando que las situaciones de emergencia, en vez de destruir el orden social y llevar al caos total, suelen despertar el costado más altruista de las personas. Lo llama “el mito de la víctima de un desastre en estado de pánico”. “Se revelan a sí mismos como personas mejores de lo que hubieran esperado”, asegura. En

consecuencia, los comportamientos salvajes o desconsiderados serían las excepciones y no la norma general.

Factor cultural

Con todo, y sin pretender solucionar la discusión, sí parece razonable afirmar que algunas premisas de la cultura japonesa resultan muy interesantes desde el punto de vista de la cooperación y la generación de consensos. El término *nihonjinron* literalmente significa teorías o discusiones sobre los japoneses, y se refiere a un compendio de textos, teorías, ensayos y autores que tratan el tema de la identidad cultural y nacional de los ciudadanos de ese país. El término tomó notoriedad luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando se escribieron numerosos trabajos comparando la cultura japonesa con la europea y la norteamericana.

Algunas de las conclusiones más repetidas de este género indican que la cultura japonesa es única por su geografía insular, por su variado clima de cuatro estaciones y por sus estructuras lingüísticas. La psicología nacional hace que el límite entre la identidad individual y la de los “otros” o el grupo sea difusa, lo que incentiva el pensamiento colectivo. Las relaciones son verticales, jerárquicas y de espíritu filial, pero siempre marcadas por la confianza en el otro y el respeto por las obligaciones y el cumplimiento de las expectativas. Según especialistas, esto no es necesariamente religioso ni estrictamente cultural, sino una moralidad creada históricamente que redundó en valor social, al que las personas adhieren “porque funciona”.

En la arena política, los estudiosos del sistema japonés exaltan su apego a la lealtad personal y al pragmatismo por sobre la ideología o el carisma individual. El mayor desafío para los dirigentes nipones tanto en el pasado como en el presente ha sido reconciliar los objetivos de supervivencia de la comunidad con el bienestar individual, en un entorno de marcada escasez. Si bien el Japón de las últimas décadas es un país desarrollado, rico y líder mundial en muchas industrias, vale recordar que sus casi 128 millones de habitantes se distribuyen en un territorio bastante reducido, mayormente inhabitable y propenso a sufrir desastres naturales. En consecuencia, el político se dedica al armado de redes y relaciones y al fortalecimiento del sentido de pertenencia a la comunidad.

El conflicto abierto resulta demasiado costoso en este sistema, y por eso se evita a toda costa. Por ejemplo, cualquier nueva política o medida requiere de un alto grado de consulta informal con todas las partes comprometidas. Así se logra la armonía o *wa*, valor social que implica un consenso participativo.

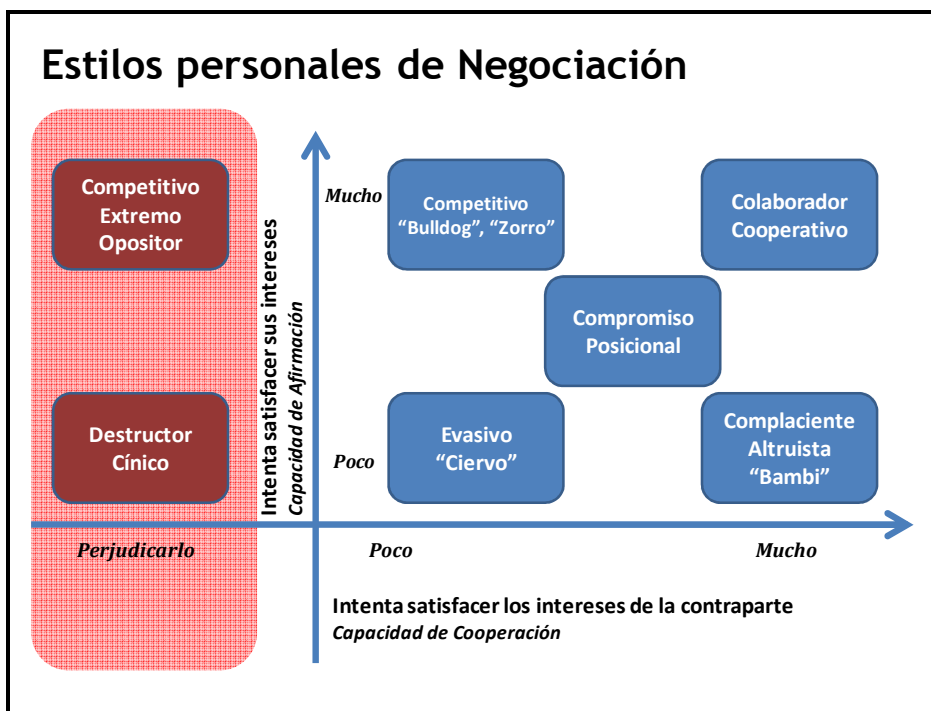
Estos comportamientos se extienden también a la esfera empresarial. El conocido trabajo de William Ouchi *Theory Z: How American Management can meet the Japanese challenge*, publicado en 1981, versa sobre las particularidades del sistema japonés para manejar a las personas. Según Ouchi, esa era la clave del explosivo crecimiento de las compañías niponas, y no necesariamente la ventaja tecnológica. El presupuesto del que parte el autor es que tanto los líderes como los subordinados, en cualquier organización, pueden

encontrar una poderosa motivación en pertenecer a algo más grande. Mientras se proteja sus intereses personales extra laborales, se les dé un marco de seguridad y se les otorguen responsabilidades y posibilidades de participación, los empleados darán siempre lo mejor de sí, obedecerán sus órdenes y serán altamente leales a la compañía.

¿Cómo estar preparados?

Tanto los estados como las organizaciones económicas deben estar preparados para enfrentar situaciones de emergencia, algunas de las cuales son previsible. Para eso, hay numerosas técnicas de planificación, proyección de escenarios, procedimientos de emergencia, dispositivos de respuesta, etc. No obstante, esto cubre el aspecto más técnico, y no contempla siempre la dimensión cultural.

En este sentido, vale evaluar desde una mirada amplia la ocurrencia de eventos inesperados en la propia organización, prestando atención a las dinámicas de conflicto, competencia, cooperación o altruismo que existan. En la edición de noviembre de 2010, planteamos la extensión de los estilos personales de negociación típicos (competitivo, posicional, colaborativo) con algunas categorías nuevas, a saber:



Imaginemos cuál es el movimiento de nuestra gente en el caso de una emergencia interna o externa. Como vimos, los ciudadanos japoneses se movieron desde una posición de colaboración o cooperación intra grupal en tiempos ordinarios hacia una de altruismo: aún en el caos y en la necesidad, y a expensas de mis propios recursos, puedo ayudar a otro que tiene todavía menos que yo.

Algunos ejemplos para ilustrar la pregunta: Si un equipo de ventas pierde inesperadamente a un cliente clave de su cartera, ¿qué actitud adoptará su equipo “competidor interno”? ¿Aprovechará para aplastarlo, o acudirá en su ayuda para desarrollar nuevos clientes que suplanten la pérdida? ¿Tenemos acaso un *chip* de comportamiento solidario que pueda ser activado en los momentos de necesidad?

El desarrollo de este tipo de actitudes no es tan sencillo o tan lineal como la obtención de una calificación técnica. Es un trabajo de construcción cultural lento y gradual, cuyos resultados son difíciles de medir cuantitativamente. Sin embargo, ejemplos como el de Japón dan mucho atractivo a la idea de una organización con vínculos sólidos de cooperación que se activen incluso en las circunstancias más difíciles.

En nuestro país

¿Y cómo está la sociedad argentina frente a estos escenarios? Por un lado, si tomamos al ciudadano individualmente, percibimos que se ha acentuado la dimensión competitiva en los últimos años influenciado por excesos en el nivel y cantidad de protestas sociales y demandas sindicales, y por la prepotencia permanente en la política.

Desde otra perspectiva, hay evidencias sociales e históricas de una sociedad que tiende a ser solidaria frente a situaciones extremas.

No cabe duda que un mensaje desde la política que refuerce la construcción de consensos como pilar de convivencia ciudadana facilitará el atenuar el sesgo competitivo mencionado y potenciará las virtudes, a veces adormecidas, de la consciencia social y comunitaria.

Profs. Roberto Luchi <rluchi@iae.edu.ar> y Alejandro Zamprile <azamprile@iae.edu.ar>
Consensus, Centro de Negociación y Resolución de Conflictos del IAE.
Colaboración: Tomás Garzón de la Roza.