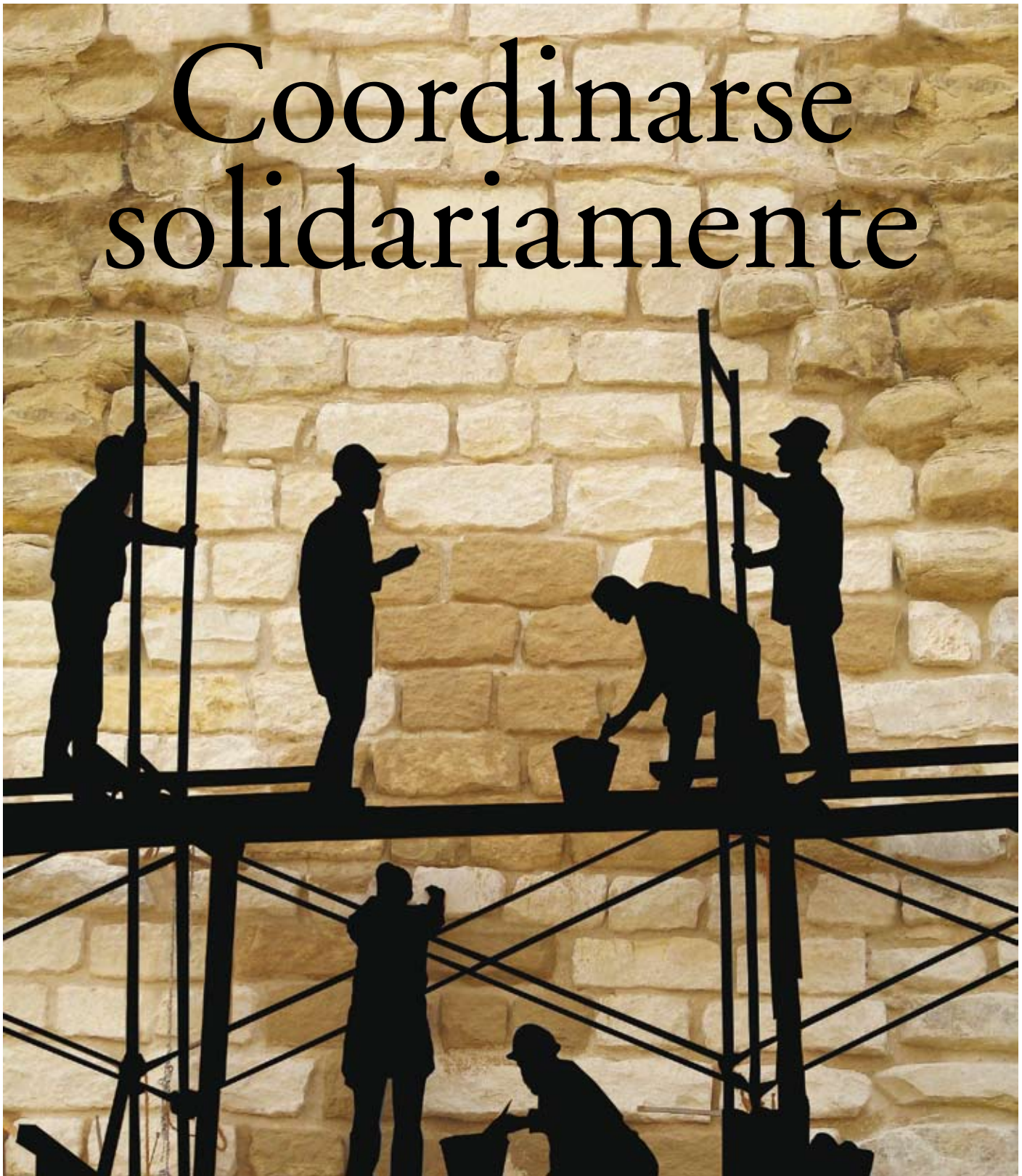


Coordinarse solidariamente



Los momentos de crisis pueden ser una buena oportunidad para reflexionar sobre un valor, que también puede constituirse en un principio operativo de la empresa: la solidaridad. ¿Ser solidario va en contra de los fines de la empresa?

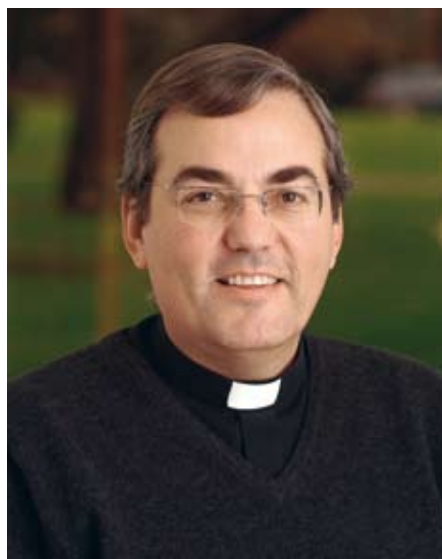
Las situaciones de crisis generalizada afectan de modo negativo sobre muchísimas personas. Pero más allá de las dolorosas consecuencias que producen, son una ocasión para volver a analizar estrategias empresariales a las que, a veces, se presta poca atención en los ciclos de bonanza. Las empresas que normalmente tienen una actitud de colaboración y de coordinación internamente y con los demás agentes del mercado, y no se limitan a la competencia, están mejor preparadas para enfrentar esas situaciones.

La coordinación y la solidaridad expresan situaciones de armonía de intereses, unidad de espíritus, cohesión, colaboración, comprensión, y otras cosas por el estilo. En la cultura del *management*, son *principios operativos* con los que se incita a pensar, organizar y obrar con espíritu positivo. Evidentemente, la colaboración y la solidaridad no son suficientes por sí solas para tener éxito, pero es difícil lograrlo en el largo plazo si no se las incorpora en el modo de gobernar las instituciones.

La actitud solidaria

En el lenguaje cotidiano, ser solidario significa pensar que todos los hombres están estrechamente unidos al compartir un destino común y actuar en consecuencia. Cuando los hombres descubren ser un “nosotros”, nace en ellos un impulso a la acción solidaria. Son capaces de renunciar a la sola búsqueda del propio interés individual e intentan tener en consideración el bien de los demás y de la comunidad. En virtud de este principio operativo, el hombre contribuye con sus semejantes al bien común de su entorno concreto y de la sociedad en general.

El comportamiento solidario se distingue por la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común. No es el sentimiento de vaga compasión o de ternura superficial frente al mal en el que viven tantas personas, lejanas o cercanas, sino la actitud constante que permite vivir el compromiso por el bien de todos



El comportamiento solidario se distingue por la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común. Es la actitud constante que permite vivir el compromiso por el bien de todos (Juan Pablo II).

(Juan Pablo II). Por eso, la solidaridad está asociada a la posibilidad de cooperación y coordinación con los demás.

El aislamiento

Lo opuesto al espíritu de cooperación es el aislamiento y el egoísmo. En el mundo de la empresa, se lo justifica en nombre de la competencia y del mercado, por la necesidad de proteger las propias posiciones e intereses. Vivimos en una sociedad que tiende a promover posiciones individualistas. La vida profesional depende, muchas veces, de la concentración en los propios objetivos y de la elaboración de estrategias para aventajar a la competencia. A veces, todo esto sucede sólo por inercia o porque las cosas se nos presentan de modo casi inexorable.

Pero la actitud solidaria y la capacidad de cooperación están fundamentados en la naturaleza de las cosas y

apoyados por innumerables estudios de psicología (D. Goleman, *Inteligencia emocional*). El hombre es capaz de superar el propio egoísmo y darse a los demás. A pesar de la dificultad y de la resistencia que todo hombre experimenta para salir del propio círculo estrecho de intereses, todos tienen la experiencia de que, al ir a la búsqueda de los demás, mejora la persona. Es experiencia común que el hombre se entristece cuando no tiene relaciones abiertas con otros y que no llega a desarrollarse del todo cuando se encierra en sí mismo. El aislamiento empobrece el funcionamiento de los grupos de trabajo (F. Kofman, *Metamanagement*).

La capacidad de cooperar

En los ambientes empresariales, prefiere hablarse de esta capacidad con otro término, más fácilmente asociable a la misión que tiene la institución: la capacidad de cooperación. El término está relacionado con la posibilidad emocional de sumar, de colaborar. La cooperación no se puede legislar y depende fundamentalmente de la calidad de las personas. Por eso, formar personas abiertas a los demás en los ámbitos de la actividad que desempeñan, haciéndoles ver la misión que tienen en relación con la creación de las condiciones del buen funcionamiento de la sociedad, es un aporte esencial a la vida social que luego se derramará en la vida de la empresa.

En la toma de decisiones y en el manejo de personas, mucho depende de la capacidad de crear sinergias y puntos de encuentro. Las normas y los procedimientos suelen demarcar las reglas más generales del juego, pero quedan muchos espacios en los que el resultado final depende de la participación de cada uno.

Un caso ilustrativo

En algunas Escuelas de dirección y negocios, se utiliza el caso “La polémica de la plataforma Brent Spar” para analizar problemas de cooperación.



El caso relata la situación en la que se encontró Shell en el Reino Unido en su polémica con Greenpeace y los gobiernos europeos, a propósito del hundimiento de la plataforma petrolera “Brent Spar”. La discusión ocupó los medios de comunicación de todo el mundo durante gran parte del año 1995.

La división Shell en el Reino Unido había decidido el hundimiento de una enorme plataforma petrolera en el fondo del mar del Norte como modo de deshacerse de ella al menor costo posible. Había obtenido el permiso del gobierno británico. La decisión había sido tomada, entre otras posibilidades técnicas de desmantelamiento, sobre la base de estudios que concluían que no sería ecológicamente contaminante.

Sin embargo, cuando Greenpeace lo supo, decidió comenzar una campaña de oposición al acusar a la empresa de serios daños al medio ambiente. Su historial de peleas con Shell había comenzado años antes, a propósito del problema del calentamiento global del planeta. En abril de 1995, un grupo de cuatro activistas de Greenpeace subió a la plataforma marítima para quejarse del hundimiento en el fondo

del mar de una gran cantidad de materiales tóxicos. Desde ese momento, la cuestión del hundimiento en el mar de la plataforma petrolera se convirtió en tema de debate en toda Europa, con fuerte oposición de algunos gobiernos a la decisión de Shell. La discusión se trasladó al problema general del destino de los residuos de las industrias contaminantes.

Shell estaba organizada en modo descentralizado, por lo que cada división era responsable de la política por seguir en estos casos. Allí se dieron las primeras diferencias y divisiones internas importantes en la empresa: los “duros” y los dialogantes.

El traslado de la plataforma al lugar previsto para el hundimiento duró diez días, situación que los ecologistas aprovecharon para atraer la atención de los medios. Frente al escándalo mediático y político, las ventas de Shell en Europa disminuyeron en porcentajes importantes, y los propietarios de las estaciones de servicio comenzaron a expresar su inquietud acerca de la seguridad física de las estaciones. Los gobiernos de varios países europeos presionaron para que la operación fuera suspendida.

Las reuniones entre las partes se volvieron frenéticas. Ni Shell ni el gobierno inglés por un lado, ni Greenpeace, algunos otros gobiernos y la opinión pública por el otro, cedieron en sus peticiones. Finalmente, en junio Shell decidió suspender el hundimiento previsto.

Conclusión

Este caso intenta ilustrar la necesidad de la coordinación de intereses de la empresa con los otros actores del mercado y con la sociedad en general. ¿Qué factores, además de la producción eficiente de bienes y servicios, hacen a las empresas socialmente deseables? En nuestro ejemplo, ¿qué debería haber hecho Shell? ¿Quiénes son los actores que influyen en las decisiones de la empresa? ¿Cuáles los costos de su política de relaciones públicas? ¿Por qué decidió Greenpeace abordar la plataforma? ¿Qué debería haber hecho Shell para manejar la situación desde el inicio? El aislamiento y la arrogancia son malos acompañantes en la vida de la empresa. ■

Hernán Fitte
*Prof. de la Dirección de
Formación Antropológica del IAE*