

¿Héroes de Fukushima?

Por: Mariana Osorio

19 de mayo de 2011

Fuente: AméricaEconomía

Han pasado más de dos meses desde el terremoto y posterior tsunami que azotaron el norte de Japón, dejando una cifra global de 25.000 personas, entre muertos y desaparecidos, y un desastre de grado 7 en la escala internacional de accidentes nucleares INES, nivel que sólo se puede comparar con la tragedia de Chérbobil, ocurrida hace 25 años.

Durante todo este tiempo, cientos de hombres han estado tratando de apagar los reactores nucleares 1, 2 y 3 de Tokio Electric Power Co. (Tepco). Se les conoce como "Los 50 de Fukushima" -al principio eran cincuenta, pero ya son varios centenares- y han sido admirados por todo el mundo, por lo que arriesgan en la empresa. Entre las enfermedades que pueden contraer por culpa de la radiación, se encuentran el cáncer y las cataratas.

En los medios internacionales, "los 50 de Fukushima" han sido considerados como héroes, mártires, y el orgullo de todo un país. Sin embargo, para parte importante de la sociedad japonesa, en cambio, estos hombres sólo cumplen con su deber. ¿Cómo se puede concebir esa diferencia de percepciones?

Deber y honor

Para el pensamiento occidental, las palabras deber y honor tienen acepciones totalmente diferentes. Mientras el deber corresponde a obligaciones que se deben cumplir por norma, el honor refiere a la buena reputación obtenida gracias a la virtud, el mérito o las acciones heroicas cometidas, lo cual trasciende a las personas, familias y las mismas acciones de quien se lo atribuye, más allá del deber. Si bien en el diccionario japonés los significados de esas palabras son muy similares, el concepto que tienen las personas, y por lo tanto las connotaciones de deber y honor, son diferentes.

Para los nipones, el honor es consecuencia natural del deber. Y no son héroes sino quienes van más allá del deber. El problema es que el simple deber es ya una pesada carga.

Por eso, los japoneses no consideran como héroes a "los 50 de Fukushima", así como tampoco a los Kamikazes que chocaban sus aviones contra los barcos aliados para la Segunda Guerra Mundial. Para los japoneses, simplemente, defender a su país es un deber. Un deber honorable, pero deber al fin.

"Un empleado en cualquier otro país, tal vez no hubiese arriesgado su vida. No es mentira que los 50 hayan hecho un acto de heroísmo, estaban trabajando para salvar Japón, pero era su responsabilidad hacerlo", opina Mitsu Yuji de Japanese International Cooperation Agency Argentina.

El suizo Jean-Pierre Lehmann, profesor de IMD Business School y quien ha vivido en Japón, está seguro que "en Fukushima los trabajadores saben que el riesgo de enfermarse por radiación es un 100%. Al igual que los kamikazes, saben que van a morir. Ellos tienen el espíritu de sacrificio, deben sacrificarse por un objetivo mayor. El concepto del suicidio honorable existe en Japón".

Con él concuerda Tasuku Nagata, de la Cámara de Comercio e Industria Japonesa de Brasil. Y aclara que la concepción japonesa de este deber también es entendida por las familias. "La vida no vale nada sin la lucha, y para un hijo es un orgullo el su padre haya luchado para resolver el problema. Es un tema de responsabilidad. Si huyen, eso se convierte en vergüenza para la familia. Hay que luchar hasta el fin, incluso muriendo", asegura.

Para Shoko Hirotsuna, fundador de la empresa japonesa de educación ejecutiva y head hunting basada en Londres Business Paradigm, querer hacer algo por tu país es algo natural de cualquier ser humano. "Tú tienes un orgullo, estás orgulloso de tu país, amas tu país y por supuesto tienes que hacer algo por él. Nadie quiere arriesgar su salud, pero si tienes un hijo, una familia y gente a la que proteger, debes asumir esa tarea. No como trabajador, como humano, alguien tiene que hacerlo".

Tras las palabras de Nagata y Hirotsuna, subyace el quid del asunto de "los 50 de Fukushima". Se trata de un sacrificio, pero no heroico, sino para evitar la vergüenza por no asumir un deber, o más extenso, como un deber percibido como "natural".

El chileno-japonés Akira Uchimura, director ejecutivo de Nikkei Youth Network -ONG que reúne a los descendientes japoneses en el mundo- fue voluntario en Fukushima (en la ciudad, no en la planta), y relata que lo primero en que pensó antes de viajar fue en su esposa y en su hijo. Sin embargo, "sabía que si no iba, me iba a arrepentir de por vida. Ya no estuve para ayudar en el terremoto en Chile y sentí que esta vez tenía que hacerlo", dice, y asegura que tomó todas las medidas necesarias para evitar contaminarse con radiación, aunque no se sabe qué puede pasar en el largo plazo.

A partir de la experiencia de Uchimura, se pueden deducir las motivaciones de los trabajadores para quedarse en Fukushima. Sin embargo, una de las que poco se ha hablado es el dinero. Acá hay controversia. Según Yuji, en algunos medios japoneses han aparecido avisos de empleo como técnico en el "salvataje" de los reactores nucleares, en que se ofrece un salario bastante bueno. Otros reportes de prensa sobre el asunto aseguran que los hombres no reciben más de 120 dólares al día por su misión.

"No sé cómo convencieron a los trabajadores. Algunos dicen que no se les dará bonus ni promoción por llevar a cabo esa tarea tan importante. En una entrevista, uno de los trabajadores dijo que cuando fue invitado por su supervisor a unirse al equipo de los 50, su esposa le dijo 'anda, ten cuidado y entrega lo mejor de ti'", relata la japonesa Kaoru Miyanoiri, International MBA de la española IE Business School.

Japan Inc.

Para un militar, entregar la vida por el país equivale a hacerlo por el trabajo, pero para quienes trabajan en rubros ajenos a la defensa, puede ser más probable que den la vida por la patria, pero no por la empresa. Según Armando Bertagnini, profesor de management en la Universidad de San Andrés, los japoneses le atribuyen a Confucio la creación de una filosofía muy enfocada hacia la sociedad. "Esta ideología influye mucho sobre las organizaciones y en particular en las empresas, con conceptos como el arraigo, la lealtad y la fidelidad hacia la organización", dice.

La empresa japonesa es concebida como una familia, por eso tienen una identidad de pertenencia muy fuerte. Lehmann señala que eso se demuestra "cuando un japonés se presenta por primera vez, da primero el nombre de la corporación y luego el propio.

Es una expectativa de trabajo permanente”.

“El presidente asume el carácter de una figura paterna y tiene la autoridad, pero esa autoridad no es totalitaria, sino que da seguridad. Al tener seguridad, los trabajadores, hasta el nivel más bajo, pueden participar de la toma de decisiones porque saben que están aportando ideas y no criticando a la autoridad”, dice Bertagnini.

Ese espíritu de grupo y colaboración está implícita en la cultura nipona. Su sistema educacional tiene una orientación de lealtad hacia el grupo. Uchimura dice que para los japoneses, la regla de oro no es “haz a los demás lo que te gustaría que te hagan a tí”, sino “haz a los demás lo ellos quieren que les hagas”.

Por eso el estilo de trabajo en las empresas japonesas no puede ser individual. Según Bertagnini, pese a que tienen a muchos trabajadores “capaces, buenos y efectivos, no buscan ningún genio. En occidente, en cambio, siempre se valora al genio que salga y lleve adelante a la compañía”. El único caso occidental que rescata de empresa orientada hacia el grupo es el Circo de Soleil, donde “todas son figuras anónimas espléndidas, pero ni siquiera el que dirige es una estrella”. Eso da el diapasón de la diferencia.

“En la empresas, los japoneses estamos dentro de una familia. Todos trabajan ahí durante toda la vida, ese concepto se llama “Shyushin Koyo”. La empresa cuida de ti, te capacita, y te garantiza un sueldo que va a ir subiendo cada año. A cambio, los trabajadores se sienten seguros, y producen porque saben que mientras mejor le vaya a la empresa, mejor les va a ir a ellos. Es como un colegio, incluso tienen viajes de empresa con sus familias, todos juntos”, dice Uchimura.

La educación en la empresa también es algo fundamental. Los japoneses entran a trabajar de muy jóvenes, recién salidos de la universidad, y en un nivel muy bajo de la jerarquía. La inteligencia del trabajador es menos importante que el tiempo y la experiencia. Esto último es lo que podría permitirle llegar a mandar algún día.

“Cuando un japonés comienza a trabajar en una empresa, no comienza como director. Comienza a escalar por una pirámide. Esa es la gran diferencia entre una administración japonesa y una occidental”, dice Nagata. Para Hirotsuna, esa cultura corporativa, en que los ejecutivos se forman en la compañía y no fuera de ella es “mucho más fácil, buena y feliz tanto para el empleador como para el empleado”.

“En Brasil, un recién graduado entra a la compañía ya diferenciado por su carrera: los empresarios son los que mandan, son la elite. Y eso es difícil de entender para los japoneses. En mi país parten todos desde abajo, no son gerentes de inmediato. Los ejecutivos japoneses piensan que todo el mundo es igual”, expresa.

Es por eso que los gerentes generales de las empresas niponas generalmente son mayores. Es poco común ver a menores de 60 en la alta dirección, y en general son mucho más ancianos. “Hay CEOs de 80 y 90 años, son bien asesorados, algo parecido a lo que pasa con las empresas familiares latinoamericanas. Están blindados en la compañía, pero cuando hay momentos de crisis no saben como reaccionar”, dice Bertagnini. Y para Lehmann, ese es precisamente uno de los errores del management japonés. El profesor del IMD ejemplifica con Fukushima: “el presidente de Tepco, Masataka Shimizu, tiene 66 años. Yo tengo 65, y a mi edad ya no podría dirigir una central nuclear. ¿Qué le pasó con el desastre? Le dio una crisis nerviosa”.

Lo que más criticaron los japoneses de Shimizu fue el tema de la responsabilidad, ya que para ellos la persona que está a la cabeza de una empresa es la que debe responder ante el país. Igualmente como lo hicieron los trabajadores, entre los que había incluso subcontratados, técnicos de otras plantas y jubilados voluntarios.

“Creo que el compromiso es con el trabajo y no con los liderazgos de ese trabajo. Después de ver lo que pasó en Fukushima, hemos quedado con una gran decepción de nuestras autoridades. Muchos trabajadores han perdido el valor de su empresa (Tepco), pero de todas maneras le tienen cariño por que los alimentó a ellos y sus familias por tanto tiempo”, dice Miyanoiri.

“Si un trabajador de Tepco hubiese decidido renunciar, habría tirado por la borda la responsabilidad de defender su empresa”, dice Uchimura mostrando así un aspecto grave de deshonra. Por eso, para Yuji , si el desastre hubiese sido en otro país, tal vez habría sido mucho peor. “Para un latino, su vida y su familia están primero. El argentino tiene un concepto de laburo y el japonés tiene otro. Para un japonés, el trabajo puede llegar a ser igual de importante que la familia”, asevera.

El siglo XXI en Japón

Años atrás, Japón era símbolo de innovación y dinamismo empresarial. “Made in Japan” llegó incluso a ser un ícono de calidad. Sin embargo, ya China lo superó como la segunda economía mundial y se ven signos de agotamiento.

“Los japoneses se esforzaban muy fuertemente en entregar productos globales, como los automóviles y la electrónica, pero no se globalizaron ellos. Hoy son fuertes en eso, pero sólo en eso, y no son los únicos”, dice Alejandro Ruelas-Gossi, académico de la Universidad Adolfo Ibáñez, quien vivió en Japón. Un ejemplo de esto lo da Lehmann: “En los ochenta, Sony era muy exitosa, y la coreana Samsung, no era nada. Ahora Samsung es más exitosa que Sony”.

Una opinión extendible sobre un estilo de management en crisis, que ahora se revela a propósito de Fukushima.

Sin embargo, aunque cueste mucho que las empresas japonesas cambien sus sistemas tradicionales de administración, ya hay ciertas luces de apertura. “Ha habido despidos, racionalizaciones y la gente está empezando a pensar en que no hay empleo de por vida y que por lo tanto, la empresa es muy importante, pero que es una alternativa también cambiar de trabajo”, dice Bertagnini. “La Generación Y de Japón es gente más joven y más moldeable que la generación anterior. La nueva generación japonesa busca la igualdad de género, acepta el management de Estados Unidos y gusta de la moda francesa”, asegura.

Durante los últimos años se han instalado en Tokio importantes escuelas de negocios, como Keio, Hitotsubashi y Waseda University, las que parecen estar trabajando una adaptación, influidos por los estándares globales de management.

Según Bertagnini, una buena aproximación es lo que pasó en los años 80 y 90, en que los japoneses acudían a estudiar a Harvard. “Ahí conocieron a Michael Porter, tomaron los elementos de estrategia que él planteaba como contrapuestos, los mezclaron y crearon Toyota. Reinterpretaron lo que les enseñó Harvard y lo modificaron según su cultura”, dice Bertagnini.

En esto, las escuelas de negocios son un agente de cambio. Con conceptos e ideas que provienen de occidente están comenzando a adaptar esas rígidas estructuras existentes a las nuevas formas globales. A su vez, es posible que vuelvan a hacer que el management japonés tenga algo que contar al mundo.

