RdL Revista de Libros

El proceso japonés de toma de decisiones

Rodrigo de Vivero (José Antonio de Ory)
22 mayo, 2020

Por esas cosas de la vida el legado completo del chelista y compositor español Gaspar Cassadó se conserva en el museo de una universidad japonesa: partituras, fotos, libros, discos dedicados por otros compositores... Escondido, inaccesible a investigadores e intérpretes, secuestrado casi. Partituras que permanecen inéditas porque sus custodios no saben distinguir esa posesión física que detentan de la propiedad intelectual, dimiten de su deber moral de dar a conocer el trabajo de nuestro compatriota y se niegan a permitir que músicos interesados accedan a ellas, las interpreten e incorporen a sus repertorios y les den así, en definitiva, la difusión que merecen. Un asunto lamentable del que escribiré otro día.

Al poco de llegar a Tokio propuse a los directivos del museo exponer al menos parte de ese legado. Muchos meses antes de esa posible exposición la encargada en el museo vino una tarde a verme con una hoja de preguntas en la mano. ¿Qué día se inaugurará la exposición? El 14 de mayo, respondí por ejemplo. ¿A qué hora? Seis y media. ¿Qué intervenciones habrá? Fulanito y menganito. ¿En qué idioma hablarán? ¿Habrá interpretación? ¿Cóctel después? ¿Qué canapés? La cosa seguía *ad infinitum*, una pregunta tras otra, todo tenía que quedar claro en esa entrevista, cada detalle fijado; sólo de esa manera podría la universidad considerar la exposición y aceptar o no mi propuesta.

El proceso japonés de toma de decisiones es prolijo, detallado, laborioso. Incomprensible para el no japonés. Frustrante. Agobiante incluso. En mi crónica sobre los *salaryman* les hablaba hace unos días de la minuciosidad y el cuidadoso detalle con que se avanza, cómo ese proceloso y enrevesado sistema colegiado de toma de decisiones y la necesidad de evaluar todo hasta el mínimo detalle precisan de mucho tiempo para preparar cada paso, cada propuesta, cada proyecto y explican sin duda muchas de las horas de más que todo japonés pasa en su puesto laboral.

Es una cultura de trabajo diferente a la nuestra por completo. A la mayoría de las otras. Como si las demás fueran todas compatibles al modo en que lo son los PCs de marcas diversas, y la japonesa en cambio, como Mac, distinta y con sistema operativo y lógica diferentes. Se suele decir que a los japoneses les cuesta decir que no, y es cierto. Pero lo que les cuesta sobre todo es decir que sí. El proceso hasta llegar a esa posible respuesta afirmativa no consiste sólo en decidir sobre algo -un proyecto, un negocio, un programa, un acuerdo- sino en conformar a la vez cómo se llevará a cabo y cuál será el resultado. No se toma una decisión inicial primero y se deja el resto para más adelante: en la cultura japonesa todas las cosas avanzan juntas y se van dilucidando a la vez de manera paulatina. Decidido si se acepta un proyecto, por ejemplo, quedarán definidos también ya los detalles, cómo se desarrolla y qué resultado se espera.

Los japoneses abordan una propuesta incipiente como la encargada del museo de mi compositor: haciendo acopio de la mayor cantidad de información. Con ella se elaborará un informe escrito o una presentación de *power point* que incorpore gráficos, fotos, tablas, todos los detalles posibles en definitiva, y sirva de base para el proceso ascendente de decisión interna y las eventuales conversaciones con otras partes que irán haciendo falta.

Con «proceso ascendente» no me refiero a que el asunto se eleve simplemente a escalones superiores: cada paso hacia arriba incorpora a los anteriores, de manera que el procedimiento se va ampliando y colegiando. Japón es una sociedad comunitarista y la cultura de trabajo es comunitaria en extremo. El empleado bajo o medio no tomará una decisión, por insignificante que sea, por sí mismo, ni se espera tampoco que opine demasiado, pero está ahí y contribuye a conformar el resultado.

El empresario japonés Tomiji Yamazaki acuñó en los 80 una expresión que ha hecho fortuna. H?rens? significa «espinacas» —lo sé porque las pido cada vez que voy los sábados al mercado bio al lado de casa—. Yamazaki creó el acrónimo H?-Ren-S? (? – ? – ?) para explicar lo que una compañía japonesa espera del buen *salaryman*: *h?koku*, informar; *renraku*, contactar, comunicarse; y *s?dan*, consultar. Informar – contactar – consultar, he ahí el mantra de la cultura laboral japonesa

Seguramente no hacía falta que nadie viniera a resumir unas prácticas tan arraigadas con ese acrónimo agrícola, pero el término les da una visibilidad especial, como Popeye se la daba a las espinacas como alimento rico en valor nutritivo.

H? (*h?koku*) consiste en informar de manera habitual y constante a los superiores de lo que se está haciendo y cómo avanzan los asuntos que se tienen entre manos. Cada decisión, por pequeña que parezca, tiene que pasar por la cadena de mando y obtener el sello de aprobación del jefe. La información debe ser inmediata y exacta e incluir cualquier error o problema que vaya surgiendo: de

esa manera se descarga responsabilidad, que pasa a ser también del superior debidamente informado. Los empleados de ninguna manera deben tratar de hacerse cargo por su cuenta.

Ren (*renraku*) es comunicar y compartir la información con el conjunto del equipo y, en general, todo el que pueda tener algo que ver en la institución o empresa. Difundirla, comunitarizarla al fin y al cabo, como corresponde a una sociedad que valora por encima de todo la actuación grupal. Si *h?koku*, mantener informado al superior, responde al estricto principio japonés de jerarquía, *renkaku* tiene que ver con la importancia de conformar equipo. No en vano quienes trabajan juntos hacen por la mañana a menudo ejercicios de gimnasia en equipo, salen a beber por las noches y hasta visitan en grupo bares de *hostesses*.

S? (*s?dan*) es consultar, pedir opinión al superior. Una manera también de reconocer la jerarquía.

Estas prácticas ralentizan por supuesto el trabajo. Informar y consultar supone tener claros el máximo de detalles para su exposición e incorporación al prolijo mecanismo de toma de decisiones. Eso suele ser normalmente por escrito, en papel casi siempre. La cultura japonesa depende mucho todavía del documento físico, en papel, como ha demostrado una crisis del coronavirus que los japoneses no han sido capaces de abordar de manera rápida acudiendo en seguida al teletrabajo. Cómo mantener informados a los superiores si estos esperan que se les presenten documentos físicos y aun firmados con el sello personal —*hanko*— del responsable, una costumbre casi medieval que en Japón permanece completamente vigente y convive sin problemas con el desarrollo de la robótica o de la inteligencia artificial; cómo compartir y distribuir la información si no se está físicamente en la oficina para ello. La recopilación *ab initio* de la mayor cantidad posible de datos relevantes y la necesidad de preparar todo por escrito para ser elevado y compartido exige numerosísimas horas de trabajo añadidas a lo que en Occidente y otras culturas laborales se resuelve de maneras más ágiles y eficaces, con simple comunicación oral o mediante correo electrónico a medida que se avanza.

Impresiona a menudo a los occidentales la cantidad de personas que aparecen para una reunión con japoneses. Todos los sectores y niveles deben estar representados, precisamente porque la decisión es conjunta: incluye por supuesto a los jefes, pero no es sólo de estos. Las decisiones no las toman los mandos altos: se conforman; no se adoptan de repente: se decantan.

Impresiona igualmente que, pese a que aparezcan tantos para la reunión, sólo hable el de mayor rango. La jerarquía, que suele coincidir casi siempre con edad y antigüedad en la empresa, desincentiva que el escalón más bajo pueda enmendar lo dicho por el superior o expresar puntos de vista críticos. El empleado más joven que ve un fallo en su empresa no se espera que lo señale, aunque sea a costa de hundirse todos juntos.

…—…

Las reuniones de trabajo, sean internas o, más aún, con interlocutores ajenos a la propia institución o empresa, tienen su protocolo minucioso, parte intrínseca y determinante de esa cultura japonesa. Hay un protocolo marcado para todo, todo está previsto y regulado, cómo se entra en la habitación, la disposición y el orden de los asientos alrededor de la mesa, el lento procedimiento de presentación e intercambio de las omnipresentes *meishi* (las tarjetas de visita) —enervante para el occidental no

acostumbrado si el número de interlocutores sobrepasa cuatro o cinco—, las cortesías iniciales para ir rompiendo el hielo. «Debe de estar usted muy ocupado» se disculpan siempre al iniciar una conversación telefónica o encabezar un correo electrónico. Regulados también están hasta el puesto de cada uno en el ascensor —la persona más importante siempre al fondo— o la altura relativa de las *meishi* al ser intercambiadas o de los vasos de *sake* al brindar.

Fundamental en las negociaciones es construir confianza. Dos empresas o instituciones no negocian sin más un posible acuerdo comercial, un plan conjunto de inversión o de actuación, un acuerdo: crean primero una relación de confianza en cuyo marco puedan desarrollar después ese plan de inversión o la transacción de que se trate. No es infrecuente por ello que una primera reunión se dedique simplemente a establecer la relación y crear un marco. Para llegar a acuerdos harán falta varios encuentros.

Toda negociación debe comenzar subrayando lo que une. Por eso utilizan tantas frases hechas, tantas fórmulas repetitivas, tanto cliché. En las reuniones se comparte la información disponible, no se debate. Los japoneses no están acostumbrados a hacerlo —no les enseñan nada parecido en el colegio— y se bloquean si aparecen posiciones encontradas. Nunca es debatiendo como se convencerá a un japonés, las posiciones contradictorias, útiles quizá en nuestra cultura para contrastar posiciones, identificar puntos de vista y alcanzar una solución de compromiso, no sirven en Japón.

Lo que desune no se menciona, no se manifiestan desacuerdos, no se deben mostrar discrepancias ni crear por nada del mundo situaciones incómodas o que puedan avergonzar al interlocutor. Si acaso hay desencuentros se han de soslayar en privado, detrás del escenario. Disentir en público es una falta de respeto. Mantener la armonía —*wa*— es la clave.

La preparación previa de la reunión es fundamental por eso. Pedirán a los interlocutores un CV para estar preparados, poder hacer comentarios sobre sus etapas de trabajo, dónde han vivido, qué han hecho, esas formas de romper el hielo e ir construyendo confianza, parte fundamental de la cortesía japonesa. Querrán también información sobre los asuntos a tratar. Me sucede tener que ir a una gestión con una institución oficial japonesa y que pidan antes por teléfono saber cuál es el contenido. Pero a eso voy, le pido a mi asistente que les diga, a comunicárselo en directo. No lo entienden: el japonés prefiere saber antes de qué se va a hablar para estar preparado —*No surprises*, como la canción de Radiohead, es aquí el lema—. El asistente de mi interlocutor le querrá preparar un informe, como la encargada del museo de que les hablaba al principio.

Seguramente ella se quedó pensando que yo no le estaba haciendo bien la propuesta, que no colaboraba o que era poco cortés. Los japoneses están preparados para hacer las cosas de ese modo único en que se les ha enseñado que se hacen y nada tiene por qué hacerlos pensar que puedan ser de otra manera. Es frecuente que se quejen de que los occidentales somos demasiado asertivos —ellos prefieren sugerir a afirmar—, que se bloqueen con nuestras prácticas, nuestro escaso respeto al protocolo, la manera directa de abordar los temas, la costumbre de llamar a las cosas por su nombre, discutir, argumentar, decir que no.