

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Casos de Negocios

**CHISSO CORPORATION Y
LA ENFERMEDAD DE MINAMATA
(Caso de Negocios 10)**

Enrique Yacuzzi

**Diciembre 2008
Nro. 391**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

*A la memoria de mi padre,
Enrique Juan José Yacuzzi, médico,
quien, en mi lejana infancia,
me habló muchas veces de Minamata.*

CHISSO CORPORATION Y LA ENFERMEDAD DE MINAMATA

Enrique Yacuzzi¹

RESUMEN

La Chisso Corporation tiene su planta más famosa en Minamata, una ciudad costera de la prefectura de Kumamoto, en la isla de Kyushu, Japón sudoccidental. *Chisso y enfermedad de Minamata* son nombres indisolublemente unidos, ya que esta empresa fue responsable de la irrupción de la enfermedad, un mal neurológico provocado por el envenenamiento con mercurio. En este trabajo presentamos la relación entre Chisso y la enfermedad de Minamata, como escenario para la identificación de varios problemas vinculados con la ética de los negocios y, en menor medida, con la ética personal y social.

En sucesivas secciones, relatamos someramente el caso; reseñamos la historia de Chisso; describimos la enfermedad en sus primeros años y las reacciones que provocó en distintos medios; damos un panorama actual de la situación de la ciudad y sus habitantes; estudiamos la probable incidencia de la cultura japonesa en el desarrollo de los acontecimientos; trazamos un perfil ético rudimentario de Chisso Corporation y enumeramos las cuestiones éticas que plantea el caso; finalmente, resumimos otros temas por investigar en futuros estudios.

JEL: N50, N80

Keywords: Chisso Corporation, enfermedad de Minamata, envenenamiento con mercurio, ética de los negocios, cultura japonesa.

¹ Las opiniones de esta publicación son responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA. Una versión preliminar de este trabajo fue publicada en *Pharmaceutical Management*; el autor agradece la autorización de los editores para reproducir el material allí publicado. El autor agradece muy especialmente la colaboración de las profesoras Luisa Montuschi y Mariana Conte Grand, de la Universidad del CEMA; Luisa le ofreció sus enseñanzas sobre la ética en los negocios y su estímulo para que escribiera este trabajo; Mariana colaboró con importantes referencias bibliográficas y sugerencias para mejorar el borrador inicial. También agradece el autor la atenta lectura, de una versión anterior, realizada por los profesores Jorge Streb y Alejandro Corbacho. Eventuales errores son de la responsabilidad del autor. Dirección de contacto: ey@cema.edu.ar.

I. Reseña del caso: Minamata y Chisso Corporation

Minamata está situada sobre la bahía Yatsushiro y fue tradicionalmente un puerto pesquero, con conexiones marítimas regulares a la isla Amakusa-shimo, en el archipiélago Amakusa, en Kyushu. En sus alrededores hay fuentes termales. Además de una villa de pescadores Minamata es una ciudad industrial que vive de una empresa importante, la Chisso Corporation, productora en alguna época de su historia de fertilizantes químicos, carburo y cloruro de vinilo². Su población alcanza hoy los 20.000 habitantes, cifra muy inferior a los 37.150 que la poblaban dos décadas atrás³. En las décadas de 1950 y 60 Chisso Corporation empleaba al 60% de la población económicamente activa de Minamata.

A partir de la década de 1950 se empezaron a hacer evidentes graves males neurológicos en la población, que a veces acarreaban la muerte. Se descubrió más tarde que se debían a la intoxicación con compuestos de mercurio arrojados a la bahía por las plantas químicas e ingeridos luego por el hombre a través de la cadena alimentaria. La enfermedad de Minamata, así bautizada, produjo una ola de preocupación en el mundo entero, al ser la primera enfermedad cuya causa documentada podía atribuirse a la contaminación industrial del agua del mar^{4,5}.

² Un nombre anterior de la empresa fue Nippon Chisso Hiryo Company, que significa "compañía japonesa de nitrógeno y fertilizantes". La compañía aún existe. En la introducción de su página web, <http://www.chisso.co.jp/english/index.html>, hace referencia a las necesidades de las futuras generaciones y a la forma en que la firma quiere dedicarles su tecnología y creatividad, de las cuales se enorgullecen: "Chisso continúa siendo el líder indiscutido de la industria química japonesa."

³ Artículo "Minamata", Encyclopaedia Britannica, 15ª edición, vol. 8, pág. 147.

⁴ Ha habido otros casos de contaminación masiva con compuestos orgánicos del mercurio. En particular, la intoxicación de granjeros que recibieron semillas de granos tratadas con compuestos orgánicos del mercurio y que, en lugar de plantar las semillas, las ingirieron. (Artículo "Mercury poisoning", Encyclopaedia Britannica, 15ª edición, vol. 8, pág. 31.)

⁵ La contaminación con mercurio es un ejemplo de la concentración de los elementos a lo largo de los eslabones de la cadena alimentaria. Los productos químicos aparecen particularmente concentrados en los riñones y en el hígado, por el intento del organismo de eliminarlos.

Minamata se estudia como un hito en el desarrollo del movimiento de protección ambiental. También puede estudiarse como un caso de ética en los negocios, enriquecido por la compleja relación entre la ética y la cultura. La historia de Minamata ofrece una combinación interesante de elementos: aspectos científicos de la preservación del ambiente, relaciones inesperadas entre distintos elementos del ecosistema, relaciones entre la biología, la cultura y la ética social, individual y de los negocios. El asunto Minamata es hoy un claro caso de contaminación del agua del mar por desechos tóxicos, pero los hechos no eran tan claros hace medio siglo, sobre todo porque a la historia la rodeaba un contexto cultural muy específico. Junto con la tragedia de Bhopal, en la India, y la de Seveso, en Italia, Minamata es un ejemplo paradigmático de la difícil relación entre la industria y el medio natural. Sin embargo, a diferencia de otras catástrofes, el hecho no se desató en un breve tiempo y con una seguidilla de factores que se acumularon y amplificaron sin control hasta estallar⁶, sino que el drama se desarrolló a lo largo de varias décadas, durante las cuales el error y el empecinamiento humano tuvieron una intensidad trágica. Examinemos la historia⁷.

II. La empresa Chisso

Entre 1932 y 1968 se vertieron en la Bahía de Minamata unas 27 toneladas de compuestos de mercurio y otros contaminantes⁸. La empresa Chisso, responsable de este hecho, había crecido con la industria química japonesa. Fue fundada en 1906, cuando Sitagau Noguchi, su primer presidente, comenzó la construcción de la primera planta de generación hidroeléctrica en Okuchi, prefectura de Kagoshima. En 1907, los habitantes de Minamata, entonces una pequeña aldea sobre la bahía, le proponen a Noguchi que construya allí lo que sería luego la empresa Chisso. En 1908 se inició la primera planta productora de carburo de calcio, aprovechando la oferta de energía hidroeléctrica y los

⁶ Ver Rudolph, Jenny W. y Nelson P. Repenning (2002). "Disaster Dynamics: Understanding the Role of Quantity in Organizational Collapse", *Administrative Science Quarterly*, 47:1-30.

⁷ En <http://www1.odn.ne.jp/~aah07310/english/politicsp.html> puede leerse un informe detallado sobre el comportamiento de distintos actores con respecto a la enfermedad: "Minamata Disease: A History of Japanese National Government and Kumamoto Prefectural Government Irresponsibility".

⁸ <http://www.eco2site.com/informes/cat-indus.asp>

depósitos de piedra caliza de la isla de Kyushu. Noguchi aceptaba así el pedido de los pobladores y los beneficios impositivos del gobierno de Minamata. La empresa completó su plantel gerencial con egresados de universidades prestigiosas, como la de Tokio, y contrató entre la gente del lugar a la mano de obra menos calificada. Poco después la empresa cambió su nombre a Nippon Chisso Hiryo K.K., y comenzó a fabricar nitrato de cal y sulfato de amoníaco, en la frontera de la tecnología química industrial de la época. En 1923, comenzó a producir amoníaco sintético.

Hacia 1925 la empresa ya arrojaba sus efluentes líquidos a la bahía, y destruía las áreas pesqueras que alimentaban a la población. Según entrevistas a pobladores de Minamata, Noguchi les pagaba a los pescadores para que toleraran la contaminación de las aguas; este *omimai* (“dinero de simpatía”) resultaba menos oneroso que la construcción de sistemas de tratamiento de efluentes. La práctica del pago se institucionalizó en la comunidad y fue aceptada como normal, sin generar reproches éticos. Mientras tanto, se veían peces muertos flotando en el agua.

Chisso incrementó sus actividades manufactureras más allá del negocio de los fertilizantes, e incursionó en las resinas sintéticas y la refinación de metales. En 1932 comenzó a desarrollar plásticos y perfumes, empleando acetaldehído, un compuesto en cuya preparación entra el mercurio. Durante la Segunda Guerra Mundial, la empresa creció en medio del drama bélico. Después de la Guerra, cambió su nombre al de Shin-Nippon Chisso Hiryo K.K. y encaró nuevos negocios como las fibras sintéticas y la petroquímica. En 1965, volvió a cambiar su nombre, esta vez al de Chisso Corporation, "para darse una nueva imagen", como se indica en la página web de la empresa. Ha tenido éxito en numerosos campos, como el de los cristales líquidos, donde opera desde 1973, y ocupa un lugar prominente entre las empresas innovadoras del Japón.

III. Irrupción de la enfermedad de Minamata

Lamentablemente, el crecimiento de la región vino acompañado por problemas graves. Hacia mediados de los '50, la gente de Minamata empezó a notar síntomas extraños en el entorno: gatos que bailaban, pájaros en vuelo que súbitamente caían a la tierra y, peor aún, comportamientos anómalos en los seres humanos, como discursos sin sentido,

movimientos involuntarios, desmayos y hasta ceguera. El pánico se generalizó en Minamata, al no poder identificarse inicialmente el origen del mal.

En 1956 estalló una epidemia de casos. El 1 de mayo de 1956, el Dr. Hajime Hosokawa, del Hospital de Chisso, informó que "una extraña enfermedad del sistema nervioso central había aparecido". Era diagnosticada como una degeneración del sistema nervioso. El doctor Hosokawa estableció experimentalmente la correlación entre el efecto y la probable causa: frente al Directorio de la firma, realizó experimentos en los cuales alimentaba a gatos con acetaldehído para probar que estos caerían muertos a la vista de los directores. El médico correlacionó así la enfermedad con la dieta de la población a través de la cadena alimentaria. En sus investigaciones fue ayudado por la Facultad de Medicina de la Universidad de Kumamoto. No obstante, la gerencia de Chisso negó los hechos y continuó derramando efluentes en el mar. Al Dr. Hosokawa le prohibieron continuar con su investigación y sus experimentos; sus hallazgos fueron ocultados⁹.

Las autoridades no mostraron interés con respecto a estos acontecimientos, ni ante "la danza de los gatos" ni cuando la gente comenzó a enfermarse¹⁰. En su momento, el hospital municipal debió construir pabellones especiales para acomodar a los nuevos pacientes. Los infantes fueron particularmente afectados, algunos de ellos durante su gestación. Los primeros casos documentados fueron los de cinco niños de entre cinco y once años, que recogían moluscos de la costa mientras jugaban.

En 1958 Chisso desvió los efluentes hacia el Río Minamata, para mitigar la fuerza de las acusaciones contra la empresa. El río baña la ciudad de Hachimon antes de desembocar en el mar Shiranui. Al cabo de pocos meses, la gente de esta región también comenzó a mostrar los mismos síntomas que la de Minamata. Eludiendo su responsabilidad, las autoridades de la prefectura de Kumamoto prohibieron la venta del pescado obtenido en la bahía, pero no prohibieron la pesca. La gente continuaba enfermándose.

En 1959, estudiosos de la Universidad de Kumamoto determinaron que la causa de la enfermedad era el consumo de pescado y mariscos contaminados con metilmercurio. La

⁹ <http://www.american.edu/TED/MINAMATA.HTM>

¹⁰ <http://www.rmaf.org.ph/Awardees/Citation/CitationIshimureMic.htm>

causante era Chisso. Algunos de sus productos requerían la producción de acetadehído, que se fabrica con mercurio, el cual debe eliminarse al terminar el proceso. Hoy sabemos que en el medio marino ocurren algunas de las relaciones más complejas de la biotoxicología. Bajo ciertas condiciones, los contaminantes químicos pueden disparar mecanismos tóxicos en los organismos marinos: los microorganismos, las algas, los peces y los mariscos ingieren o absorben desechos industriales contaminados con mercurio, que luego son ingeridos por los seres humanos¹¹. El mercurio se acumula específicamente en el tejido neural y en casos avanzados lleva a la atrofia de la mente, en particular, de las células granulares del cerebelo¹².

IV. Reacciones ante la enfermedad

La empresa negó la evidencia sobre su responsabilidad¹³ hasta que el Dr. Hosokawa realizó los experimentos con los gatos; solo entonces Chisso firmó acuerdos con las víctimas, según los cuales la firma pagaría por la mala fortuna de los afectados, pero no aceptaba responsabilidad por lo sucedido. La desesperación e ignorancia legal de los firmantes los llevó a aceptar una cláusula que establecía que si "la corporación Chisso es declarada culpable en el futuro, la Compañía no realizará nuevas compensaciones."

Entre marzo y julio de 1957, el doctor Hasuo Ito, líder del Centro de Salud Pública de Minamata, probó por primera vez la toxicidad de los productos marinos de la región de Minamata. Alimentó con ellos a cinco gatos, que en 7 a 48 días mostraron, todos ellos, los síntomas de la enfermedad¹⁴. No sabemos que estos resultados hayan tenido impacto sobre las autoridades y organizaciones responsables de la salud de la población¹⁵.

¹¹ Artículo "Poisons and Poisoning", Encyclopaedia Britannica, 15ª edición, vol. 25, pág. 924.

¹² <http://www1.umn.edu/ships/ethics/minamata.htm>

¹³ Ver http://www.icsf.net/jsp/publication/samudra/pdf/english/issue_35/art09.pdf para una descripción de las tácticas dilatorias de la firma.

¹⁴ <http://www.hf.rim.or.jp/%7Edai-h/minamata/MINABG1.html>

¹⁵ No hay muchas referencias en la literatura relativas al Dr. Ito. Por lo tanto, no podemos emitir una opinión sobre su comportamiento.

Algunos pobladores que demandaban una reparación fueron amenazados por Chisso. Existía el temor de que, si la gente no aceptaba las condiciones de reparación ofrecidas por la empresa, nunca cobrarían otra indemnización. La empresa, mientras tanto, siguió contaminando el mar en mayor grado que antes, pues la expansión de las operaciones producía mayor cantidad de efluentes líquidos. Se instaló un equipo de tratamiento, el Cyclator, pero a veces los gerentes no lo utilizaban y contaminaban como siempre.

El fin de las acciones contaminantes de Chisso se debió, no a la ley o a la presión de la opinión, o a las restricciones judiciales, sino a un cambio tecnológico: nuevos procesos de manufactura hicieron innecesario el uso del mercurio a partir de 1968¹⁶. A todo esto, más de 3.000 personas habían sido afectadas, es decir, aproximadamente una de cada diez de las que habitaban Minamata y su área de influencia, además de la fauna marítima, los animales domésticos y las aves.

La historia de Minamata fue difundida en Occidente por W. Eugene Smith, fotógrafo de la revista Life, en *Minamata*, su ensayo fotográfico de 1975¹⁷. Smith y su esposa japonesa vivieron en la villa durante más de tres años, y desafiaron a la empresa cuando ésta trató de cercenar su trabajo y expulsarlo del lugar¹⁸. Las víctimas de Minamata presentaron su caso a la Conferencia del Medio Ambiente de las Naciones Unidas, con sede en Suecia, pero ésta no intervino. El Ministerio de Bienestar Social, en Tokio, actuó tardíamente, como respuesta a las demandas de científicos, periodistas y comités de ciudadanos preocupados por el desastre.

Hubo reacciones, inicialmente individuales, que adquirieron a su tiempo importancia nacional e internacional. Michiko Ishimure, a través de sus escritos, presentó la cruda realidad de enfermos agonizantes en un medio social hostil. Sus ensayos poéticos alcanzaron difusión nacional cuando se publicaron en forma de libro: *Kukai Jodo-Waga Minamata*, en 1968. No toda la sociedad reaccionó positivamente hacia Ishimure. Las autoridades municipales y nacionales, así como la industria química, le hicieron el vacío, y

¹⁶ No pudimos establecer si el nuevo método lo desarrolló Chisso u otra empresa o institución.

¹⁷ Smith, Eugene y Aileen Mioko Smith (1975). *Minamata: Words and Photographs*. Holt, Rinehart, and Winston, New York.

¹⁸ Artículo "Smith, W. Eugene", *Encyclopaedia Britannica*, 15ª edición, vol. 10, pág. 898.

también fue ignorada por residentes de Minamata que no habían sido afectados por el mal, incluyendo algunos de sus parientes. En años sucesivos publicó otros libros: Waga Shimin-Minamata-byo Toso (La enfermedad de Minamata--Mi gente muerta), en 1972; y Rumin no Miyako (Ciudad de gente a la deriva), en 1973, un éxito editorial¹⁹.

Se habla de un "envenenamiento" de Minamata en sentido figurado, del envenenamiento del modo de concebir la naturaleza según la cultura de los pescadores. Douglas Allchin, de la Universidad de Minnesota, lo explica así:

"... dado que la enfermedad estaba relacionada con el comportamiento inexplicable de gatos que actuaban salvajemente, la enfermedad fue estigmatizada, a menudo ante los ojos de las propias víctimas. Según la perspectiva japonesa de la medicina, la condición del cuerpo refleja cómo el individuo ha mantenido su balance con el mundo exterior--y la enfermedad puede ser considerada como algo "merecido". Las víctimas eran así "culpadas" a menudo por su propia condición. También, temerosos del contagio, los residentes enviaban al ostracismo a los pacientes enfermos. El vecino se puso en contra del vecino. Un fabricante de tatamis, Yahei Ikeda, por ejemplo, desacreditaba a los que tenían la enfermedad--hasta que un día él también, irónicamente, mostró los síntomas. Los vecinos con quienes había antes compartido sus sentimientos aislacionistas hacia las víctimas ahora volcaron los mismos sentimientos contra él."²⁰

V. Minamata, hoy

La ciudad vive todavía con la imagen negativa de la "enfermedad de Minamata". Algunos residentes se vieron sujetos a la discriminación y el prejuicio, e incluso el nombre del mal, que se utilizó por primera vez en 1957, fue considerado una desgracia para la región y resistido por mucha gente. En 1970 el Ministerio de Salud y Bienestar concluyó,

¹⁹ <http://www.rmaf.org.ph/Awardees/Citation/CitationIshimureMic.htm>

²⁰ <http://www1.umn.edu/ships/ethics/minamata.htm>

sin embargo, que la expresión se debía usar en las órdenes de Gabinete, pues el término se había aceptado internacionalmente.

Según opiniones periodísticas²¹, algunos políticos evitan aún hoy discutir tópicos controvertidos, como las recomendaciones de políticas para revitalizar la ciudad. Minamata está pasando por problemas socio-económicos que se manifiestan en la falta de trabajo y la declinación de la población a una tasa de 500 habitantes por año. La deuda municipal alcanza los 14.000 millones de yenes, con lo cual la ciudad podría quebrar en el futuro previsible.

Chisso Corporation tuvo indudablemente un costo económico importante, aunque no oficialmente conocido, por el desastre. Los pescadores vieron afectados sus ingresos durante los años en que la zona permaneció cerrada a la pesca.

El ecosistema ha vuelto a una relativa normalidad. En 1997 el pescado y los mariscos de la bahía de Minamata fueron declarados aptos para el consumo humano y se retiró una red de protección que había sido instalada en 1966 para impedir que los peces contaminados de la bahía llegaran hasta el mar. La empresa Chisso pagó al gobierno japonés 30.500 millones de yenes para cubrir gran parte de los 48.000 millones que costó el dragado de los sedimentos de la bahía, que fueron depositados en un terreno de 58 hectáreas.

Las víctimas del desastre, que suman más de 3.000, debieron esperar hasta más de 30 años para recibir compensación²². Su enfermedad ha sido objeto de numerosos estudios en todo el mundo y especialmente en Minamata, donde se ha creado un instituto dedicado exclusivamente a ella, el Instituto Nacional de la Enfermedad de Minamata²³.

²¹ Mamemachi, Eddie, "More Than Your Family Name", <http://home.att.ne.jp/kiwi/AptNo7/yoshida.html>.

²² Los problemas judiciales continuaban al menos hasta 2001. Ver <http://www.biol.tsukuba.ac.jp/~macer/DAILY/eed5.html>.

²³ Ver <http://www.nimd.go.jp/english/>. El Instituto desarrolla investigaciones diversas y colabora a nivel internacional en temas vinculados con las enfermedades ocasionadas por la contaminación con mercurio.

VI. Probable incidencia de la cultura en el desastre

La cultura japonesa tuvo probablemente cierto impacto en el desarrollo de los acontecimientos. En el Japón, la modestia y la lealtad se valoran como virtudes. La gente trata de ser modesta y respetuosa con sus mayores y antepasados, así como con el gobierno y las empresas. Esta característica cultural hizo que, en un principio, los damnificados se resistieran a iniciar demandas a la empresa Chisso. La comunidad de Minamata había recibido muchos beneficios de la firma, en forma de fuentes de trabajo y crecimiento económico, y la gente no podía aceptar la idea de que podría haber mala fe en el comportamiento de los directivos. Para tratar de comprender mejor el asunto Minamata examinemos algunos aspectos del funcionamiento de la cultura japonesa, en particular, el modo en que la sociedad establece los vínculos entre sus miembros, y la relación específica de los japoneses con sus empresas. Esto nos dará un marco para evaluar mejor los acontecimientos.

VI.1. La perspectiva de Ishida

Takeshi Ishida²⁴ presenta un esquema para evaluar el "acomodamiento" de la sociedad japonesa a los conflictos y sostiene que hay dos perspectivas totalmente opuestas sobre la sociedad japonesa: para algunos es una sociedad armónica, donde casi no debiera haber conflictos; para otros, hay organizaciones de extrema militancia, como los partidos políticos y los sindicatos, que alimentan el conflicto. ¿Cuál de estas perspectivas es más correcta? Siguiendo las ideas de Takeo Doi sobre las dicotomías *omote-ura* y *uchi-soto*, Ishida presenta el esquema de la Figura 1.

El *omote* es lo que emerge en la superficie. El *ura* es la realidad de una situación, "la cocina"; *omote-ura* corresponde a la dicotomía inglesa "front-back". *Uchi* son "los

²⁴ Ishida, Takeshi (1984). "Conflict and its Accommodation: *Omote-Ura* and *Uchi-Soto* Relations", en Krauss, Ellis S., Thomas P. y Patricia G. Steinhoff (1984), *Conflict in Japan*, University of Hawaii Press, Honolulu.

nuestros", mientras que *soto* son "ellos": "in-out". Estas divisiones existen probablemente en todas las sociedades, pero en la japonesa parecieran estar más marcadas. Además, la relación *uchi-soto* es flexible y el concepto de *uchi* puede ir extendiéndose en círculos concéntricos según las circunstancias: la familia, la escuela, el distrito escolar, hasta abarcar si es necesario a la nación entera, encabezada por su emperador. Esta extensión flexible permite mantener la integridad social y evitar el conflicto, pues al ampliar el in-grupo o al incluir a las partes opositoras en el mismo in-grupo se administra el conflicto con más grados de libertad.

Los conceptos de *omote* y *ura* implican una relación vertical en donde *omote* significa: "públicamente legítimo", "elemento 'dignificado'", "formal y rígido"; mientras que *ura* significa: "permitido en privado", "elemento práctico y eficiente" e "informal y flexible". Para los japoneses, es una carga decidir el grado de *omote* o de *ura* adecuado para una situación determinada, pero esta distinción también les sirve para relajar el formalismo en situaciones con reglas estrictas y así evitar el conflicto: "Tal y tal cosa está prohibida (*omote*), pero haremos una excepción, solo para este caso (*ura*)..."

	<i>Omote</i> (superficie o arena formal)	<i>Ura</i> (tras bambalinas o arena informal)
<i>Uchi</i> (conflicto entre miembros del in-grupo)	No debería existir conflicto	El conflicto existe, pero se resuelve en general implícitamente
<i>Soto</i> (conflicto con extraños)	No deben hacerse concesiones	La negociación es posible si ninguna de las partes pierde "cara" y ambas pueden mantener la integridad.

Figura 1. Esquema de Ishida para clasificar las formas de acomodamiento ante un conflicto en la sociedad japonesa.

¿Cuál es la relevancia de estos conceptos para la comprensión del caso Minamata? En el período de la postguerra se produjo una reorganización de la sociedad japonesa. Los círculos concéntricos que partían de un pequeño grupo de íntimos y llegaban hasta el emperador perdieron su estructura, al ser devuelto éste al terreno de los mortales y despojado de su esencia divina: ya no había quien abrazara a los círculos más internos. Esta desarticulación eliminó el mecanismo de expansión del *uchi* para evitar el conflicto, pues ya no había círculos tan nítidos de contención social. Por un lado, la incertidumbre que traen aparejados los cambios aumenta la cohesión hacia el *uchi*. Por otro lado, en la década de los '60 se desarrolló un proceso de concentración oligopólica en muchas industrias, y las organizaciones más grandes, pequeñas en número, estrecharon su control interno fortaleciendo el *uchi* y haciendo más difícil la expansión flexible hacia el *soto*; se eliminaba así un mecanismo para evitar o mitigar situaciones de conflicto.

El caso Minamata es un ejemplo dramático. Los sindicatos²⁵ no estaban a favor de evitar la contaminación y otros problemas sociales, pues temían que las acciones en este sentido redujeran la rentabilidad de la firma y afectaran sus demandas de mejores salarios. Al menos durante la primera parte del conflicto, el sindicato de la planta Chisso suprimió el movimiento de protesta de los pescadores afectados²⁶. El mecanismo tradicional de resolución de conflictos, que flexibiliza la línea *uchi-soto* para incluir a los extraños en el in-grupo de la empresa, no funcionó. Chisso no fue capaz de esta inclusión, a pesar de tratarse de una firma que ejercía una influencia mayúscula sobre la economía de la región; no pudo decir "luchemos en esta batalla todos juntos en Minamata"; no sintió a los "otros" parte del *uchi*.

Tampoco pudo aplicar el juego de *omote-ura*, que es más factible de ser utilizado en relaciones verticales, dentro de un marco jerárquicamente estructurado. Este marco no se daba en el caso de la aldea de Minamata, con sus disímiles grupos de interés, pescadores, industriales, funcionarios públicos. Chisso no logró crear un ambiente de confianza propio de los lugares con relaciones verticales. A la actitud de *omote*: "No estamos contaminando,

²⁵ Téngase presente que los sindicatos japoneses agrupan en general a trabajadores de una misma firma: son "sindicatos por empresa".

²⁶ Harada, Masuzumi (1978). "Minamata Disease as a Social and Medical Problem", *Japan Quarterly* 25 (1) (Jan-Mar), pág. 20-34, citado por Ishida (1984).

no hay ningún problema", no le pudieron oponer una expresión de *ura*: "Hemos contaminado un poco, pero no lo haremos más y arreglaremos la situación todo lo posible, pagaremos a las víctimas, nos hemos arrepentido."

En suma, no se encontró un método adecuado de resolución del conflicto motivado por la irrupción de la enfermedad, el tratamiento de las víctimas, la imperiosa necesidad -no satisfecha- de terminar con la contaminación, y la recomposición de las relaciones comunitarias. Para Ishida²⁷ esta es probablemente la causa de la prolongación de la confrontación, y recuerda que pasaron casi 20 años desde los primeros casos de la enfermedad hasta que los jueces declararon culpable al gerente de la planta. Incluso a treinta años de los primeros casos, muchos pacientes continuaban peleando para que se los reconociera legalmente como víctimas del envenenamiento, para acceder al sistema de compensación y tratamiento. Cabe preguntarse si la expansión hacia fuera del *uchi*, al igual que el haber privilegiado más el *ura* en relaciones más verticales, no hubiera llevado a una conducta más ética. Podría argumentarse que la falta de flexibilidad en las relaciones verticales y horizontales fue un potenciador de la falla ética.

VI.2. La lealtad hacia la empresa y el comportamiento médico

Un punto importante del caso Chisso-Minamata es la conducta del Dr. Hosokawa. Es un comportamiento difícil de comprender y más difícil de justificar. A pesar de la existencia del juramento hipocrático en la profesión médica²⁸, no hizo lo que se esperaba de él en estas circunstancias: denunciar prontamente el hecho y advertir a la población y a las autoridades acerca de los peligros existentes. La lealtad hacia la empresa fue más fuerte que su deber médico y permaneció callado hasta el fin de sus días, cuando, ya en su lecho

²⁷ Ishida (1984), pág. 35.

²⁸ Los siguientes son algunos de los puntos del *juramento* hipocrático que los doctores habrían soslayado:

- Consagraré mi vida al servicio de la humanidad.
- Practicaré mi profesión con conciencia y dignidad.
- La salud de mis pacientes será el objetivo prioritario de mi trabajo.
- Guardaré el máximo respeto a la vida y dignidad humanas. No practicaré, colaboraré, ni participaré en acto o maniobra alguna que atente a los dictados de mi conciencia.

de muerte, testificó ante los jueces y contribuyó así a que se supiera que la Chisso sabía que su actividad era la causa del envenenamiento de las aguas. Su declaración final fue clave para que se condenara a la firma en 1973. Para tratar de comprender este silencio, es necesario indagar en el concepto de lealtad de los japoneses hacia sus empresas.

Tal vez podamos trazar los orígenes de esta lealtad al siglo VII, cuando el príncipe Taishi Shotoku importó desde la China los principios confucianos, como la benevolencia, el amor filial, la justicia, y la lealtad²⁹. En este proceso, sin embargo, los japoneses dieron a la lealtad una preponderancia que no tenía en el esquema original y la obligación de lealtad hacia el señor resultó mucho más incondicional en el Japón que en la China. También el lugar del amor filial en la escala de valores fue degradado, y la lealtad hacia el daimyo se constituyó en un valor más importante que la lealtad hacia el padre y la familia. A principios del período Tokugawa (1602-1868) se introdujo en el Japón el confucianismo de la dinastía Sung, y se lo hizo coincidir con la ética samurai--o bushido--que destacaba virtudes como la lealtad y el honor.

Puede especularse que en el mundo actual la lealtad del samurai hacia su daimyo se transformó en la lealtad del empleado hacia su empresa. Ocurrió que a fines del siglo XIX la escasez de mano de obra y la movilidad de los empleados más capacitados indujo a los funcionarios públicos y gerentes de empresas privadas a extender el principio de la lealtad, antes reservado a los samurai, a todas las capas sociales, vía el sistema educativo y el adoctrinamiento en el trabajo. Esta lealtad se refuerza con prácticas como el empleo vitalicio³⁰, que encauza la vida del empleado desde que ingresa a la empresa hasta que se jubila. También actúa como motivador el sistema de remuneración, que se basa en la antigüedad. Estas circunstancias fortalecen la lealtad hacia la empresa, que llega a ser más importante que la lealtad a la familia y a otras instituciones sociales. A cambio de la lealtad del empleado, el empleador lo protegerá en toda circunstancia. Existe un compromiso recíproco, que también se da entre los sindicatos por empresa y la empresa, pues tienen

²⁹ Fukuyama, Francis (1996). *Confianza (Trust)*, Editorial Atlántida, Buenos Aires.

³⁰ La práctica del empleo vitalicio no abarca a todos los trabajadores: sólo a los empleados públicos y los empleados varones de las grandes empresas. Por otra parte, hay indicios de que la práctica se ha debilitado por las dificultades económicas de las últimas décadas.

intereses comunes: el crecimiento y la prosperidad de la firma es condición de la prosperidad del empleado y su familia.

Parte de la complejidad del caso proviene entonces de la relación de extrema lealtad de los japoneses con sus empleadores. En particular, Minamata es una ciudad de 'una sola empresa'. La lealtad de la población hacia la empresa se manifiesta hoy tanto como durante los años del asunto Minamata. Expresa Allchin:

"Aún hoy, Chisso disfruta de una imagen favorable entre muchos residentes. Cuando los pescadores empezaron a hacer demostraciones contra Chisso por los daños, por lo tanto, hubo contra-demostraciones de los empleados de la compañía. Haber admitido la "culpa" de Chisso hubiera sido reconocer que la corporación había abandonado su responsabilidad filial y que no podría confiarse más en la relación, ahora violada. [...] Aunque los miembros del Sindicato de Trabajadores de Chisso pudieran simpatizar con los del Sindicato de Pescadores de Minamata, en este caso no había dudas de hacia dónde se inclinaría la lealtad. Así todo el pueblo de Minamata fue dividido. El mercurio no sólo envenenó el cuerpo de los individuos, sino también las relaciones sociales de la comunidad."

VII. Perfil ético de Chisso y cuestiones éticas del caso

Un perfil ético de Chisso Corporation, al tiempo del envenenamiento, contendría los siguientes puntos.

- Chisso valora la innovación, la creatividad y la vocación por estar en la frontera de la tecnología. (Realizó la primera producción industrial de sulfato de amonio en el mundo y desarrolló varios procesos manufactureros innovadores.)
- Despreocupación por el entorno ambiental. (Durante las varias décadas que duró la contaminación, al menos³¹.)

³¹ La empresa Chisso declara haber cambiado; en efecto, en un párrafo de la página web corporativa, titulado "Visión de un balance armónico entre civilización y medio ambiente natural", Chisso Corporation destaca el valor de servir a la sociedad como el beneficiario final de todo lo que la empresa hace, pues sin la confianza

- Falta de consideración por el ser humano, su salud y su vida.
- Vocación por comprar voluntades a través de *omimai*.

Debido a las limitaciones de la información disponible, este perfil es probablemente parcial, pero los puntos negativos indicados emergen del hallazgo de varias cuestiones éticas, como las siguientes.

Con respecto a Chisso Corporation y su gente

- Desde 1925 la empresa compró la voluntad de los pescadores del lugar a través de una indemnización por posibles daños a las aguas marinas en que operaban con sus barcas.
- En 1959, el doctor Hajime Hosokawa realizó los experimentos descritos más arriba y guardó silencio³². Su actitud no es aceptable, aún si tenemos en cuenta que estaba frente al directorio de Chisso y que éste lo había amenazado con despedirlo si continuaba con la investigación del envenenamiento con mercurio³³.
- Chisso también se negó a cambiar sus procedimientos y contrató a expertos para contradecir la evidencia de su responsabilidad en el envenenamiento.
- En 1960, la empresa comenzó a intimidar a las víctimas para que aceptaran arreglos materiales extrajudiciales³⁴.
- En 1959 Chisso ocultó información crítica y continuó arrojando contaminación al mar.
- El sindicato de la empresa ignoró al principio a sus compañeros pescadores³⁵.

de la sociedad una empresa no puede subsistir. Finalmente, declaran su propósito de servir a la sociedad en la búsqueda de mayor prosperidad en armonía con el medio ambiente natural.

³² Varios estudios hablan de la "valiente actitud" del Dr. Hosokawa de hablar ante los jueces en su lecho de muerte. Sin negar su valor, y a tenor de la información disponible, cabe preguntarse si, dado que sus experimentos se realizaron en 1959 y que las cortes intervinieron a partir de 1969 (<http://www.american.edu/TED/MINAMATA.HTM>), no hubo cierta demora en el ejercicio ético del Dr. Hosokawa. Por un juicio crítico sobre el Dr. Hosokawa, ver www.icsf.net/jsp/publication/samudra/pdf/english/issue_35/art09.pdf, pág. 38.

³³ <http://www.columbia.edu/~rnf2001/minamata.htm>

³⁴ <http://www.columbia.edu/~rnf2001/minamata.htm>

Con respecto a las autoridades nacionales y locales

- Los estudios del Dr. Ito, de 1957, no fueron considerados seriamente.
- El gobierno local recibió en el otoño de 1956 un informe en el que se establecía, sobre la base de evidencia clínica y ambiental, que la enfermedad se debía a una forma de envenenamiento causada por un metal pesado a través del pescado, y recomendaba prohibir la pesca en la bahía³⁶. El gobierno se opuso a esta recomendación.
- El gobierno nacional (Ministerio de Salud y Bienestar) actuó tardíamente. El Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) se colocó del "lado de la empresa".
- Los organismos competentes demoraron un tiempo excesivo para determinar oficialmente la presencia de la enfermedad en algunas víctimas, para que pudieran recibir la asistencia e indemnización correspondiente.
- El gobierno de la prefectura de Kumamoto prohibió la venta del pescado de la bahía, pero no la pesca.

Con respecto a la sociedad en general

- La gente no afectada de Minamata no se solidarizó con los enfermos.
- La sociedad en general, salvo una angosta capa social, no se preocupaba, al menos entonces, por el problema de la protección del medio ambiente³⁷.
- Se plantean interrogantes (ex - post, admitámoslo) sobre la dicotomía "ética del crecimiento y ética del respeto por el medio ambiente natural"³⁸.

³⁵ Mencionado entre otros lugares en: <http://www.jtuc-rengo.org/updates/before2003/weekly/2003may/may30b.html>: "Alrededor de 1960, ni siquiera los sindicatos estaban de nuestro lado." (Prof. Harada, Kumamoto Gakuen University Department of Social Welfare)

³⁶ http://www.icsf.net/jsp/publication/samudra/pdf/english/issue_35/art09.pdf

³⁷ Ver Thurow, Lester C. (1980). *The Zero-Sum Society*, Basic Books, sobre esta actitud en general.

³⁸ En la década de 1960 se intensificó la contaminación y la movilización popular en su contra, así como el movimiento por los derechos de los consumidores. Ver, por ejemplo, Tsuruta Yoshimasa (1988), "The rapid growth era", en Komiya Ryutaro, Masahiro Okuno y Kotaro Suzumura, *Industrial Policy of Japan*, Academic

VIII. Otros temas por investigar

Este trabajo, naturalmente, tiene sus limitaciones. En particular, no hemos indagado en fuentes en el idioma japonés. Sería importante leer al menos algunos textos (que suponemos existen) sobre ética de los negocios, y su aplicación al caso Minamata, desde la perspectiva japonesa.

También sería importante estudiar más profundamente las relaciones entre la cultura japonesa y la ética corporativa e individual, con especial atención a los límites de responsabilidad entre diferentes actores. ¿Es la población como un todo co-responsable, como insinúan algunos, por la tragedia, por haber apoyado a una empresa dañina para no perder oportunidades económicas? ¿Cuáles son los límites de la responsabilidad social, del no-involucramiento ciudadano? ¿Cuál fue el papel de la prensa y otros medios de comunicación? ¿Es este un caso típicamente “japonés”? ¿O en otras culturas, en la misma época y en circunstancias similares, hubiera ocurrido más o menos lo mismo? (Es probable que la respuesta a este último interrogante sea afirmativa.)

También nos interesaría evaluar los juicios de valor de la sociedad japonesa con respecto al desastre, tanto hoy como hace medio siglo, para determinar si hubo algún cambio en los valores³⁹. Suele comentarse que la "ética del crecimiento económico" justificaba la contaminación del ambiente, si era esto una condición para el desarrollo. Sería también productivo comparar los criterios éticos frente a este caso de los japoneses y otros pueblos; sería un aporte a la comprensión del problema del relativismo ético⁴⁰.

Press, Inc., Tokyo; y Vogel, Ezra F. (1979), *Japan as Number One: Lessons for America*, Charles E. Tuttle Co., Tokyo.

³⁹ Una referencia importante es el libro de Tsuru Shigeto (1999), *The political economy of the environment: The case of Japan*, UBC Press, Vancouver. Sobre Minamata, ver especialmente, las páginas 79 a 96 y la bibliografía allí citada. Son relevantes las consideraciones del autor sobre el papel de la prensa y de los académicos en el asunto Minamata.

⁴⁰ En nuestra modesta opinión, es probable que las diferencias de criterio ético, si las halláramos, fueran superficiales.

Finalmente, el comportamiento del Dr. Hosokawa (suponiendo que tuvo una morosidad de al menos 10 años para denunciar los hechos) podría tratar de compararse con el hipotético comportamiento que hubiera tenido el "empleado promedio de una gran empresa japonesa" y, también, con el hipotético comportamiento del "empleado promedio de una gran empresa occidental". ¿Estos empleados promedio, hubieran hablado antes? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?