

**JOSÉ RAMÓN RODRÍGUEZ ROBLEDA**

*Licenciado en Ciencias Económicas, rama Empresa, especialidad en Dirección Comercial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid*

**ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 2001**

**Extracto:**

EN los años 70 y 80, Japón parecía dispuesto a comerse el mundo. Sus empresas avanzaban en los mercados internacionales ante la impotencia de las empresas occidentales. Los estudiosos del Management y de los recursos humanos se deshacían en alabanzas hacia su modelo de gestión empresarial. Sus plantillas eran las más trabajadoras, las más motivadas, las menos conflictivas... convirtiéndose en la envidia de occidente por aquellas fechas. Los europeos y americanos reaccionaron tratando de imitar algunas de sus técnicas de Management y gestión de recursos humanos para evitar lo que parecía un avance imparable...

Hoy día, apenas 10 años después, el país está sumido en la mayor crisis económica desde la Segunda Guerra Mundial, crisis que aún está lejos de solventarse y para la que los japoneses no parecen encontrar solución. El modelo de empleo vitalicio, aquel que encumbró a las compañías japonesas a los primeros puestos a nivel mundial, se volvió contra ellas, generando problemas, hoy por hoy, de difícil solución por cuanto implican un cambio no sólo a nivel empresarial, sino también social y cultural en un país tan apegado a las tradiciones como es el japonés.

Este trabajo viene a explicar no sólo el funcionamiento real del sistema de empleo vitalicio, sino que también analiza sus orígenes y el entorno en el cual surgió; así como el papel que está jugando en la actual crisis económica, esa forma tan peculiar que tienen en el país del sol naciente de dirigir los recursos humanos.

---

## Sumario:

---

### I. El mercado laboral japonés. Introducción.

1. El sistema de empleo vitalicio: primer acercamiento.
2. Orígenes de la actual organización del mercado laboral japonés.

Introducción.

La revolución industrial japonesa.

3. El trasfondo cultural del modelo.

El cultivo del arroz.

Liderazgo y autoridad.

El modelo gubernamental.

Las «familias».

La religión.

- Obediencia y fidelidad total a la familia.
- Inmutable y total lealtad al superior inmediato.
- Educación y desarrollo personal.

La carga de las obligaciones.

El proceso industrializado no implicó alteraciones importantes en la localización de la población.

Los valores «modernos».

- Identidad de grupo.
- Ética del trabajo duro y del deber cumplido.
- Estructuras informales y sentimiento de vergüenza.
- Sentimiento nacional y afán de mejora.

Conclusiones.

### II. Repercusiones en la dirección del personal en la empresa japonesa.

1. Los integrantes del modelo laboral japonés.

Tipos de trabajadores en la empresa.

- Empleados regulares.
- Empleados especiales.
  - Mujeres.
  - Trabajadores temporales y a medio tiempo.
  - Contratados fuera de época.
  - Trabajadores extranjeros.

El sindicato de la empresa.

El departamento de personal.

## 2. Actuaciones en materia de recursos humanos.

Liderazgo y autoridad.

Identidad, pertenencia a un grupo.

La contratación.

El sistema de toma de decisiones.

El sistema de ascensos por antigüedad.

Sueldos y salarios: la remuneración.

- Sueldos.
  - Salario base.
  - Las bonificaciones.
- Servicios.

La seguridad y prevención en el empleo.

La motivación.

La comunicación.

La calidad total.

El resultado: el empleo vitalicio.

## III. Los problemas actuales.

El sistema educativo.

Los cambios sociales.

La falacia del empleo vitalicio.

La ineficiencia de la mano de obra.

El extremismo en la pertenencia a un grupo.

El envejecimiento de la población.

Los nuevos planteamientos de la sección de personal.

El paro.

La nueva forma de la economía japonesa.

La política de imagen de las empresas japonesas.

Conclusiones.

Conclusión personal.

Apéndice gráfico.

Bibliografía.

## I. EL MERCADO LABORAL JAPONÉS. INTRODUCCIÓN

### 1. El sistema de empleo vitalicio: primer acercamiento.

Todos, en una mayor o menor medida, nos damos cuenta de que la economía japonesa en comparación con el resto de países desarrollados tiene bastante poco que ver. Esas diferencias, más acentuadas en el pasado pero más tendentes a reducirse hoy día han sido caldo de cultivo para la aparición de una especie de «leyenda» o tópicos sobre la forma de trabajar japonesa. Quién no ha oído hablar de las huelgas a la japonesa, en virtud de las cuales la forma de presión de los empleados era trabajar más que de costumbre y así generar a la empresa problemas derivados de la acumulación de *stock*; o de las pocas vacaciones que disfrutaban los nipones; o el hecho de que un empleado de una compañía está ligado a ella de por vida, de modo que la palabra «paro» es casi desconocida para aquel que ya se ha vinculado a una corporación.

¿Son estos tópicos fiel reflejo de la realidad? No del todo. La razón de esta disparidad reside en que de modo inconsciente la gente ha identificado al típico trabajador japonés con una categoría muy concreta y peculiar de empleado, como luego se verá; sí que hay ciertas diferencias entre el modo de hacer negocios en Japón y en el resto del mundo, pero éstas tampoco se deben exagerar.

Con este estudio se pretende hacer un acercamiento a la realidad del mercado laboral nipón, rompiendo los estereotipos y tratando de ofrecer una visión más realista de dicha situación, y a la vez centrarse en las peculiaridades que dan ese carácter diferenciador al país.

### 2. Orígenes de la actual organización del mercado laboral japonés.

#### *Introducción.*

El mercado laboral de cualquier país es una estructura económica muy compleja. En primer lugar estamos tratando de relaciones humanas, con todo lo que ello significa. También suele ser normal que la legislación sobre dicho mercado sea muy amplia y extensa, para no dejar resquicios lega-

les o dudas dada la importancia del fenómeno a regular. Pero sobre todo es muy complejo porque en la configuración del mercado laboral, entendido en sentido amplio, influyen gran cantidad de variables: la historia económica, la organización social, las tradiciones, los estilos de vida... Vamos a tratar de ver algunos de los elementos que explican las peculiaridades del Japón actual.

A modo de introducción o adelanto del contenido del estudio, tres son los pilares básicos del sistema de empleo vitalicio que impera aún en las grandes empresas japonesas y que es la tradicional, y parcial, visión que tenemos en muchos casos del trabajo en Japón:

1. Es un sistema laboral cerrado con varias peculiaridades añadidas:
  - Empleo vitalicio.
  - Sistema salarial por antigüedad.
  - Sindicatos empresariales.
2. Orientación grupo simbolizada por la dispersión de la toma de decisiones en los peldaños más bajos y el uso del consenso.
3. Dividendos extremadamente bajos y gastos extremadamente altos en el «entretenimiento empresarial», gastos que pretenden la cohesión y el reparto interno de beneficios.

El sistema está orientado fundamentalmente hacia el grupo. Una persona que trabaja bien para su empresa tiene asegurado su puesto de trabajo de por vida y, dado que los puestos de trabajo suelen tener buenas perspectivas de ascenso y amplia autonomía, el trabajador está contento. Todo ello le lleva a sentirse fuertemente integrado con la empresa y a sentirse partícipe de los objetivos a largo plazo de la organización, a sentirse verdaderamente parte de la misma, en gran medida porque reciben gran parte de los beneficios de la empresa en forma de ese entretenimiento empresarial.

Poco a poco iremos analizando los caracteres distintivos del patrón de gestión de recursos humanos en Japón.

#### *La revolución industrial japonesa.*

En primer lugar, si analizamos la situación, desde el punto de vista económico, del Japón excluyendo los factores poblacionales, antes de su industrialización nos encontramos con un país sin recursos minerales, sin grandes acumulaciones de riqueza, sin nada que por sí mismo pudiera ayudar a crecer al país, como podía ocurrir con los grandes focos económicos europeos, que se habían visto beneficiados por una intensa actividad comercial que les permitió acumular capitales, o por la existencia de yacimientos de mineral de hierro o de carbón.

Pero si observamos a la mano de obra encontramos gente formada, alfabeta en un porcentaje muy elevado para las tasas de desarrollo económico del país, leal, trabajadora e identificada con aquellas metas comunes de las que se le haga partícipe. Ante esto ¿qué mejor recurso para el desarrollo que los recursos humanos? Aquí reside la importancia que se da a la gente en el Japón: eran la única fuente de riqueza del país.

Y si analizamos más la historia del Japón podremos encontrar otros fenómenos que explican la actual configuración del país.

Hasta la revolución Meiji de 1868, Japón era un país totalmente impermeable a toda influencia extranjera. Durante muchos años la entrada de extranjeros en el archipiélago era muy restringida (apenas algunos misioneros holandeses, o algún contacto con China, y en ocasiones ni eso); no se permitía la importación de libros y ni tan siquiera la construcción de barcos de características tales que pudieran servir para viajar y entrar en contacto con el exterior. De este modo, el mundo para los japoneses era Japón, no había nada más allá. Esto formó un fuerte sentimiento nacional que aún hoy día impera y que es usado para motivar a los trabajadores: producir para la nación.

El país permaneció cerrado durante la llamada era Tokugawa (sakoku o política de aislamiento), dinastía de primeros ministros (Shogun) que dirigieron sobre el papel los destinos del Japón desde 1603 a 1868. Durante todo ese tiempo Japón fue un país feudal, con una nobleza con grandes privilegios (daimios, señores vasallos; y los samurais o guerreros) y una amplia masa de campesinos muy agobiados por el sistema impositivo de los nobles. Igualmente había una elite intelectual formada por los artistas y un núcleo pequeño de comerciantes, bastante poco valorados pero cuya importancia fue en aumento conforme su poder económico crecía (sobre todo vinculados al comercio entre Edo, antigua Tokio, y Osaka). Este hecho motivó que algunas de las acaudaladas familias de nobles se «reconvirtieran» con el paso del tiempo a comerciantes, aparte de las funciones de gestión y administración de los territorios que poseían, poniendo una primera piedra de la relación estado-economía tan fuerte en el país del sol naciente.

Sin embargo, ya durante esta época feudal el país mostraba una serie de elementos muy interesantes, como era la existencia de una economía monetaria surgida al calor del comercio; un sistema de crédito relativamente eficaz; uso de letras de cambio y cheques; una organización económica muy refinada con mercados muy activos y una especialización funcional de las distintas regiones del país; aparición de agricultores que ya orientaban su producción al mercado (no se trataba ya de agricultura de subsistencia) y el desarrollo por parte de algunos campesinos de otras actividades económicas para complementar sus ingresos (manufactura, comercio, préstamo...), introducción de una agricultura más intensiva; fuerte desarrollo del comercio al por menor, aparición de grandes talleres manufactureros con más de 100 empleados en sectores como el textil o del papel y sobre todo una población con un nivel cultural mucho más elevado de lo que cabría esperarse para un país que a pesar de todo seguía inmerso en una etapa que podríamos calificar de medieval.

Japón, durante la era Tokuwaga fue relativamente tranquilo, salvo hacia el final de la misma. A lo largo del siglo XIX, el país paso a ser una de las pocas áreas del extremo oriente de las que las metrópolis europeas no obtenían ingresos porque no se les permitía instalarse allí. Además el archi-

piélago comenzó a ser muy codiciado sobre todo por los Estados Unidos, que en su avance hacia el oeste habían llegado al Pacífico siendo Japón una maravillosa base de operaciones y aprovisionamiento para desarrollar un intenso comercio con el extremo oriente (y en especial con China, prácticamente a merced de las metrópolis occidentales). Las presiones de las potencias extranjeras obligaron al país a abrirse al exterior (1854-1858). Una parte de la oligarquía más poderosa, muy dispuesta de por sí a la apertura acogió muy bien el cambio. Con esa apertura y los elementos de dinamismo antes explicados el país podría desarrollarse. Pero el ritmo al que lo haría sería muy lento y no evitaría que las potencias extranjeras pasasen a dominar el país, como ya había ocurrido con China. Aparte la competencia de los productos del exterior estaban arruinando a los tímidos inicios de la industrialización del país llevada a cabo por aquellos daimios convertidos a «empresarios». Todo esto ahondaba en ese sentimiento nacional.

Por todo ello, y por otras causas que serían muy extenso analizar, la economía, en los últimos años de la era Tokuwaga estaba próxima al colapso. Los campesinos estaban al límite de su resistencia debido a los altos impuestos que pagaban, los samurais habían visto reducirse sus sueldos, la comida se encarecía y escaseaba... las rebeliones entre 1813 y 1868 fueron constantes (unas 400).

La sociedad estaba descontenta con la presencia occidental a la que se culpaba de buena parte de las desgracias de la nación, pero pronto surgió la idea de desarrollarse, crecer y aumentar la riqueza del país, aumentar su poder y así ser capaces de volver a recuperar la independencia. (Como dijo Edwin O. REISCHAUER, embajador en Japón de los USA, *«algunos japoneses se habían dado cuenta desde el comienzo que la única defensa contra Occidente consistía en adoptar su superioridad militar y su tecnología económica para rechazar a los bárbaros, en el sentido de lograr seguridad e igualdad política con Occidente»*). Para ello era necesario tomar del exterior determinadas cosas que los extranjeros hacían mejor que los japoneses en ámbitos como el militar o el económico. Así poco a poco comenzaron a entrar asesores extranjeros en el país contratados por el gobierno para conseguir el objetivo.

Está claro que el país estaba iniciando un cambio, pero a un ritmo demasiado lento como se apuntó. Para acelerar ese cambio, entre otras cosas, surge la restauración Meiji. Supuso la recuperación por parte del emperador del mando del país que hasta entonces poseían los shogunes. Fue una revolución llevada a cabo por algunas familias de daimios poderosas que anhelaban la restauración del poder imperial y la apertura del país. Esa revolución trae esa mayor orientación al exterior y sobre todo un mayor compromiso del Estado para con el desarrollo económico del país.

De hecho, el gobierno Meiji, procedió a una reorganización del país a nivel administrativo, tributario, económico, legislativo...para lo cual contrató a numerosos técnicos extranjeros para que aportasen al país la base para su desarrollo: se encarga a autores europeos la elaboración de nuevas legislaciones e incluso de la constitución; se contrata a ingenieros occidentales para que pongan en marcha numerosas empresas, etc.

Pero aquí es donde la revolución industrial japonesa presenta una fuerte particularidad frente a otros países que llevaron a cabo el mismo proceso de desarrollo. En los países europeos (con la excepción de Rusia y de España en algunos aspectos), e incluso en USA, el avance industrial esta-



ba originado por una clase social acaudalada y activa, que era la burguesía; es decir, había un sustrato social que alimentaba ese proceso. En Japón no. Pese a que las ciudades niponas se habían desarrollado y la clase comerciante había llegado a tener importancia, el papel protagonista de la revolución industrial corresponde al Estado, al menos en sus primeros pasos (y luego seguirá tutelado muy de cerca por éste). De hecho, la gran mayoría de las modernas factorías y empresas que se ponen en marcha en el país son promovidas y sufragadas por el Estado y, cuando éstas habían alcanzado un cierto grado de madurez, se vendían a agentes privados de la nación, por lo general las familias de daimios que mejores relaciones guardaban con el emperador, y que, en muchas ocasiones, también desempeñaban tareas de gobierno.

De esta particularidad surgen tres características típicas de la economía japonesa actual

1. Alta vinculación entre el Estado y las empresas. Incluso podíamos hablar de cierta complicidad entre ambos sectores que a lo largo del trabajo se observará en aspectos como imagen al exterior.
2. Paternalismo. El emperador y el Estado actuaban como un gran padre para todos los japoneses. Por tanto los ciudadanos eran como hijos a los que exigir, pero también cuidar. Esta actitud del estado calará en toda la sociedad nipona.
3. Formación de grandes conglomerados económicos (zaibatsu, actuales keiretsu) como los actuales Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuji, Hitachi... con grandes capacidades financieras y que son el máximo exponente del sistema de empleo vitalicio.

### 3. El trasfondo cultural del modelo.

El hecho de que en Japón la forma de dirigir, coordinar y controlar al personal sea muy distinto de como se hace en el resto de países desarrollados está fuertemente ligado a la cultura de aquel país; y no es una única causa la que explica las características del modelo antes visto.

Si bien podría parecer que el Japón actual se ha configurado, tal y como hoy lo conocemos desde 1950, estaríamos muy equivocados. La cultura, valores y, en general, la forma de hacer y ver las cosas de los japoneses permanecieron latentes tras la derrota en la Segunda Guerra Mundial y la ocupación norteamericana, y al final volvieron a regir la vida en el país. Y estos patrones de conducta tienen su origen, en muchos casos, en la época feudal del país (hasta 1868).

#### *El cultivo del arroz.*

Como se ha apuntado el sistema de gestión empresarial japonesa da un valor muy importante al grupo. Los lazos de los individuos con él son muy fuertes y las decisiones se toman de forma consensuada. El origen de esta habilidad japonesa para trabajar eficazmente en el grupo surgió en

gran medida de la actividad económica tradicional del país. Antes de la industrialización, Japón era un país agrícola prácticamente en régimen de monocultivo: el arroz; y éste era el alimento prácticamente único de los nipones, su única fuente de alimento. La obtención de este cereal es verdaderamente trabajosa, sobre todo teniendo en cuenta lo escarpado del relieve del país. Primero había que transformar las laderas de las montañas en terrazas para poder contener el agua, había que establecer canales por donde el agua discurría y todo este intrincado sistema había que mantenerlo y repararlo constantemente. Dado el enorme trabajo que todo esto suponía, una única persona no podía realizarlo; para el cultivo del arroz, el trabajo en grupo era imprescindible. Esto motivó, ya desde mucho antes que la industria existiera, siquiera en occidente, la actividad colectiva del pueblo japonés. Aparecieron pequeñas comunidades agrícolas donde los grupos familiares trabajaban muy unidos. No participar en el grupo o apartarse de él suponía morir de inanición. El bienestar individual dependía de la integridad de la familia, y a la vez la prosperidad de cada grupo familiar sólo era posible mediante la estrecha colaboración con otras unidades familiares a su vez. Esto hace que el japonés se sienta fuertemente identificado con el destino de todo el grupo, que crea fuertemente en los objetivos comunes.

#### *Liderazgo y autoridad.*

Otra peculiaridad del pueblo japonés que, al menos en teoría, ha formado de manera determinante el carácter del país y, en consecuencia, las prácticas de recursos humanos, ha sido el hecho de que los japoneses no han sido un pueblo ganadero. Durante siglos, como apuntamos, la fuente de comida y riqueza de las familias era el arroz, y los ejemplos de familias que domesticaran animales para su explotación económica son verdaderamente escasos por no decir inexistentes.

El hecho de tener que domar y tratar con los animales forja en las personas un carácter duro y autoritario, a la vez que se establecen relaciones de sumisión y dominio que fácilmente pueden extrapolarse al ámbito humano: la autoridad se valora, las prácticas de dominio se hacen comunes e incluso, moralmente correctas a los ojos de quienes las practican. En Japón, donde ni tan siquiera se domesticaban caballos y todas las decisiones se tomaban en común dada su articulación económica en grupos reducidos, esa autoridad era innecesaria.

A su vez, en toda la historia de Japón, y quizás en conexión de lo anteriormente expuesto, no hay una esclavitud a gran escala ni ciudades Estado, donde en ambos modelos la autoridad es importante.

Como consecuencia de esta particularidad los japoneses son gente muy igualitaria, recelosa de las relaciones donde hubiera situaciones extremas, donde unos dominaran sobre otros o existiese sumisión. Esto también explica que aún hoy haya ausencia de un modelo de dirección autoritario y fuerte, y que, por contra, la autoridad se encuentre dispersa entre los niveles más bajos de la organización.

*El modelo gubernamental.*

El gobierno ha influido de forma determinante en la formación del espíritu del pueblo japonés. No sólo participó activamente en la industrialización del país, sino que se configuró desde un primer momento como un Estado altamente burocratizado con relaciones muy fuertes con la economía y, lo que es más importante, con una autoridad compartida. Es lógico ver que una única persona no podía encargarse de la administración de todo el país por lo que se adoptó la costumbre de delegar responsabilidades y autoridad a estratos inferiores. De aquí parte la predisposición que existe en Japón a confiar en personas que, al menos teóricamente, se encuentran en escalones inferiores de la jerarquía establecida.

En segundo lugar el Estado se erigió como un ente de marcado carácter paternalista que contagiaría al resto de la sociedad esta forma de entender las relaciones de autoridad. Cuando se inició la industrialización del país, en 1868, no existía una clase social que la llevara a cabo por lo que el Estado paso a fundar y dirigir multitud de empresas en todos los ámbitos, de ahí la extensión de esa forma de gestión al ámbito privado del país cuando esas organizaciones salieron de la órbita de la administración.

*Las «familias».*

Ese paternalismo antes tratado se ve reforzado por el fuerte sentimiento de pertenencia a los grupos, que para los japoneses forman «familias». Aunque luego se analizará con más detenimiento determinados factores de este comportamiento se manifiestan ya en la época feudal.

Aparte del fuerte sentimiento de pertenencia a la familia en el sentido estricto de la palabra por la importancia de ésta en la subsistencia de los individuos, los japoneses, a lo largo de su vida, se sienten miembro de otro gran número de «familias».

En primer lugar está la propia nación. El sentimiento nacionalista de los nipones es, por lo general, bastante elevado. Pero el porqué de este hecho tiene mucho que ver con la etapa de aislamiento del país y la ausencia de invasiones extranjeras. «Gracias» a esta cerrazón, se conservó una uniformidad de sus gentes que es difícil encontrar en ninguna otra parte del mundo. La inmensa mayoría del pueblo nipón comparte los mismos rasgos, la misma lengua, cultura, tradiciones... con un escaso nivel de mezcla con otras culturas. En este sentido sus ciudades son menos cosmopolitas que sus equivalentes europeas o americanas. Este alto grado de homogeneidad eleva el sentimiento de pertenencia e identificación con el grupo que constituye la nación japonesa. («Nosotros, los japoneses», *ware ware nippon-jin*). Esto les lleva a ser distantes con lo extranjero, lo ajeno (*gaijin*) y elimina los conflictos sociales que pueden existir en otros países por diferencias en el ámbito cultural, religioso, físico o por distintas escalas de valores. De hecho, incluso en la percepción que los japoneses tienen de sí mismos se da esta homogeneidad: la gran mayoría se definen de clase media.

Este alto grado de homogeneidad interna se debe también al uso de la imprenta durante esa larga época feudal. Con ello se favorecía la comunicación interna en el país, se convertía en una herramienta más para la uniformidad interna del país. Está claro que esta configuración social era muy apreciada por las clases dirigentes, al hacer menos compleja su labor.

Sin embargo, los japoneses, con el paso del tiempo, han creado nuevas familias a las cuales se adhieren y manifiestan su lealtad y compromiso, como son la familia corporativa (empresa), la universidad, etc., como se comentará más adelante.

### *La religión.*

Si bien hoy día la religión tiene importancia algo inferior en la cultura japonesa, los valores que de ella se desprenden sí que han dejado una impronta. Dos son las doctrinas que han influido en la mentalidad japonesa. La primera es el sintoísmo, que llama al espíritu nacional (reforzando las afirmaciones antes expuestas), la divinidad del líder (refuerza el respeto al superior jerárquico)... Pero la que más impronta ha dejado ha sido el confucianismo, con tres reglas fundamentales:

- OBEDIENCIA Y FIDELIDAD TOTAL A LA FAMILIA:

Ésta es una de las enseñanzas clave de esta religión. Esa fidelidad y respeto de los niveles de autoridad en la familia (padre-hijo, hermano mayor-hermano menor...) se han transmitido hasta hoy día e incide en el respeto que los trabajadores tienen por sus superiores, obediéndoles como auténticos hijos a su padre: de nuevo aparece la importancia del grupo y del paternalismo.

- INMUTABLE Y TOTAL LEALTAD AL SUPERIOR INMEDIATO:

La característica anterior se vio reforzada por las relaciones que se instauraron en el país durante la época feudal, de modo que los nobles de menor rango obedecían a los de rango inmediatamente superior, como era el caso de los samuráis que obedecían ciegamente al señor del que dependían, según las enseñanzas del *Bushido*, su código militar. Esto permitió que la organización vertical del país de la era Tokuwaga (gobierno que también es clasificado por los historiadores como paternal) se mantuviera, y la disciplina y obediencia del pueblo nipón se afianzaran aún más.

De modo que en Japón los superiores actúan con sus subordinados como si fueran sus padres, procurando justicia y benevolencia, mientras que los subordinados actúan como hijos, que deben a su padre obediencia y gratitud.

- EDUCACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL:

En Japón, mucho antes de que se iniciara el desarrollo moderno del país, el nivel de analfabetismo era asombrosamente bajo. El país, que económica y socialmente estaba sumido aún en la edad media, contaba con un gran número de personas que sabían leer y escribir. Esta característica estaba directamente conectada con el fuerte respeto confuciano por la educación y el desarrollo personal, que lleva a los japoneses a apreciar la cultura, a considerar la formación no como un medio para alcanzar un mejor trabajo, un mejor salario... sino como una meta por sí sola, «como un fin en sí mismo» (Arthur M. WHITEHILL). Esto hace que los trabajadores japoneses acepten de muy buen grado los cursos de formación y reciclaje que organizan sus empresas; así como son también muchos los que estudian o aprenden nuevas materias por su cuenta como una forma de lograr ese desarrollo personal, lo cual permite que la mano de obra nipona esté en constante reciclaje y aprendizaje. La educación es un compromiso de por vida para los japoneses.

Por otro lado, la educación se configura como un elemento muy importante a la hora de formar el carácter nipón y, sobre todo, de su sentido de la disciplina y del deber, ya que tradicionalmente se establece una fuerte presión a los niños para que estudien; para que, gracias a una buena formación, puedan pasar a formar parte de una familia corporativa (y así poder disfrutar de todos los beneficios que dicha condición concede) y para, con su trabajo, contribuir a la mejora del país en su conjunto. Esa obligación unida a la elevada rigidez del sistema educacional proporciona grandes resultados en materias como las matemáticas o las ciencias en general, pero también supone problemas (falta de creatividad).

#### *La carga de las obligaciones.*

Las relaciones de los habitantes de Japón se rigen en gran medida por un intrincado sistema de obligaciones y favores mutuos que obligan a los individuos, pero que también les permiten obtener favores en el momento que los necesitan. En caso de no aceptarse y cumplirse, pueden llevar al individuo infractor al aislamiento social o a la vergüenza, una de las situaciones más temidas por los nipones.

Estas relaciones y compromisos también se dan dentro de la organización empresarial. De entre las muchas que hay vamos a resaltar las tres más importantes:

La primera de ellas se conoce como **on**. Su importancia hoy día es doble. Por un lado, hace referencia a la benevolencia que un superior tiene para con sus subordinados (o una persona con autoridad con los que le obedecen). Esto llevó a ese paternalismo que hoy día se da y que ya enunciamos en el apartado de la religión. Por eso los directivos del país del sol naciente son benévolo y paternalistas, aunque severos, firmes y exigentes. Por otro lado, se refiere a la gratitud y obligación que debe tener el subordinado respecto al superior, y, sobre todo, la enorme gratitud que debe tener si un superior le hace un favor importante (onjin, persona que hace ese importante favor). Estos favo-

res no se pueden pagar, el subordinado queda obligado para con ese onjin para toda la vida, y esto le obliga a devolver los favores que el onjin le pida. Como vemos es esa relación de tipo familiar o de padre-hijo. Si además consideramos que para un japonés, el que una compañía le dé un trabajo es un on, ya tenemos una piedra angular para que se dé esa peculiar relación laboral que es el empleo de por vida.

La segunda obligación se conoce como **giri**. Según esta obligación, todo favor recibido debe devolverse, por pequeño que sea. Estas relaciones de mutuo beneficio se dan constantemente.

Por último, tenemos el **ninjo**, que significa comprender la angustia de una persona sin conocerla previamente, similar a la empatía que manifestamos los occidentales, pero aún más intensa. La comprensión es una ayuda de solidaridad para con el otro. El hecho de que esta empatía en grado sumo esté tan difundida permite un mejor clima en las relaciones personales de los japoneses y favorece el trabajo en grupo.

A estas tres obligaciones hay que añadir su casi obsesiva búsqueda de la armonía, que claramente favorece también el trabajo en grupo y el consenso.

*El proceso industrializado no implicó alteraciones importantes en la localización de la población.*

Desde un principio el campo se fue industrializando, lo que condujo a una gran dispersión de las pequeñas empresas locales que convivieron con las grandes empresas creadas por la intervención estatal. Esa dispersión trajo como consecuencia importantes ventajas como era la de disponer de una mano de obra barata, ya que los obreros continuaban viviendo en el campo, en su casa. Así, en un primer momento la industria a domicilio será preponderante, para luego paulatinamente, ceder importancia ante las modernas fábricas, que a pesar de todo, seguían teniendo unas dimensiones más bien reducidas (entre 5 y 29 trabajadores de media: predominio de pequeñas empresas).

Sí que se dio una concentración importante y paulatina de población en los núcleos donde la economía se había desarrollado de manera muy importante, como es el caso de Tokio, Osaka, etc.; pero por lo general los movimientos demográficos que se produjeron en Japón no alcanzaron las dimensiones de los mismos procesos que en los países europeos se habían producido conforme éstos se industrializaban.

Dicho fenómeno permitió que los valores tradicionales no cambiaran de forma radical, sino que se mantuvieran en gran medida pese a los cambios económicos; evitó un fuerte desarraigo de la población y un, aún más fuerte, cambio social. Favoreció, en definitiva, que el Japón más ancestral siguiera presente, que no se rompiera con su pasado.

*Los valores «modernos».*

Es necesario destacar otra serie de valores y actitudes que la sociedad nipona ha adquirido o perfilado desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días.

- IDENTIDAD DE GRUPO:

Los japoneses han tenido tradicionalmente auténtico pánico por la soledad, por no pertenecer a un grupo definido con el que sentirse identificados. Puesto que el número de amistades, por el ritmo de vida, no puede ser muy elevado, la familia corporativa se configuró rápidamente como el maná de las necesidades sociales de los japoneses, como ese grupo que siempre estaría ahí para poder identificarse con él.

El «grupismo» se inicia ya con los fuertes lazos que unen al japonés con su familia, constituyendo el *kazokushugi*, sentimiento familiar japonés. Eso se traslada a la empresa constituyendo esa administración paternalista.

- ÉTICA DEL TRABAJO DURO Y DEL DEBER CUMPLIDO:

Es típico, pero también es real, la idea comúnmente extendida de que los japoneses trabajan duro. Muchos siguen en su puesto una vez que han acabado la jornada laboral, y por término medio, sólo aprovechan el 60% de las vacaciones (ya que de tomarlas en su totalidad consideran que podría considerarse una deslealtad a su jefe y a su trabajo). Esto causa auténtico estupor entre el resto del mundo, pero es una muestra del enorme sentimiento de la responsabilidad y el trabajo que tienen los japoneses. Ya vimos que gran parte de este carácter lo adquieren en la escuela, a muy temprana edad, con esa rigidez y exigencias que se les impone a los niños, de modo que ya en el instituto el sentido de la responsabilidad y la ética del trabajo duro está muy asentada en los individuos.

Esta tradicional fijación por el desempeño laboral es uno de los elementos que a su vez han condenado al sistema. A causa de las largas jornadas de trabajo, la dedicación a la empresa... los japoneses apenas sí tienen ocio ni vida familiar (un japonés apenas cena con su familia dos veces por semana). Conforme la sociedad japonesa toma conciencia de esta situación y deja de considerarla normal por el mero hecho de estar así establecido desde hace mucho tiempo, se pide el cambio, cuestión que hoy está en gran medida en la base de la crisis.

Algunos autores defienden que el origen de esta ética del trabajo duro se encuentra en el propio confucianismo.

El sentido del deber se ve a su vez reforzado por el intrincado sistema de relaciones y obligaciones humanas esbozado (*on*, *giri*, *ninjo*), que lleva a los japoneses a ver su propio contrato como un favor de la empresa para con ellos que tienen que pagar de forma lo más excelsa posible, con todo el esfuerzo que puedan.

- ESTRUCTURAS INFORMALES Y SENTIMIENTO DE VERGÜENZA:

En Japón ha sido muy común una práctica que desde nuestra perspectiva podríamos calificar de *enchufismo*. En Japón es muy común que una persona entre en una empresa en función de los contactos que ésta tenga, de la cantidad de personas influyentes que le puedan ayudar a entrar en ella (lo que constituirá un *on* para el nuevo trabajador). Por eso las relaciones y amistades en Japón son imprescindibles en el mundo laboral, donde estas relaciones se utilizan aún más que en el resto de facetas de la vida. Y es que es muy importante tener el mayor número de amigos personales para que así sean mayores las posibilidades de recibir favores (aunque ello implique su devolución posterior). Ellos hablan del *jimmyaku*, la telaraña de relaciones humanas, para expresar este concepto. Esta *jimmyaku* comienza a fraguarse incluso antes de la incorporación del individuo al mundo laboral. Por ejemplo, la enseñanza universitaria se caracteriza, más que por interminables horas de estudio y rigidez, por una mayor flexibilidad y relajación para permitir a los individuos que comiencen a formar un grupo de amistad y relación con el que se mantendrán en contacto de por vida y con el que los favores mutuos serán constantes (constituye una nueva «familia» más).

De aquí se deriva que aquéllos incapaces de crear esa red de relaciones tendrán muy difícil su ascenso profesional. Entre este tipo de trabajadores están, por ejemplo, los extranjeros.

Las relaciones con ese grupo deben ser lo más fluidas posibles, y el individuo deberá cumplir con todos los requisitos que éste le imponga para evitar hacer caer la vergüenza sobre él mismo o sobre el grupo, sea éste el núcleo de amigos, la familia o el propio país. Este sentimiento, por ejemplo, explica el porqué del alto índice de seguridad en las grandes ciudades del país, por ejemplo.

- SENTIMIENTO NACIONAL Y AFÁN DE MEJORA:

Los japoneses siempre han tenido conciencia nacional y en numerosas ocasiones se ha apelado a dicha conciencia para exigir de los trabajadores un desempeño más eficaz de sus tareas, en aras de la mejora del país. Y cuando no ha sido esta idea de que el japonés que trabaja bien contribuye a que el país sea cada vez más poderoso, el pueblo japonés se ha motivado en su trabajo, ya que la nación se encontraba ante una penosa situación de partida que sólo el trabajo duro podía modificar, como fue la resultante tras la Segunda Guerra Mundial. La situación del país era tan mala que se rozaba la hambruna. Los japoneses en ese momento se dieron cuenta de que la única forma de sacar al país de esa situación era con su duro trabajo y con su lealtad a las empresas. Esto explica en gran medida por qué las generaciones anteriores, que se incorporaron al mercado laboral en aquellas fechas o cercanas, sí tienen ese sentimiento del trabajo duro y las generaciones jóvenes no tanto, porque las circunstancias en que unos y otros han crecido han sido sustancialmente diferentes.

Incluiremos aquí otra característica fundamental en las relaciones humanas en Japón y que tiene una importante trascendencia en el ámbito de la empresa: la búsqueda de la armonía. Los japoneses son personas que buscan el equilibrio, la «calma»; de modo que por todos los medios se trata



de evitar la confrontación o las desavenencias entre los individuos. Este hecho favorece notablemente la posibilidad de desarrollar trabajos en grupo, pero por otro lado lleva a que los nipones sean excesivamente ambiguos y poco claros en lo que quieren decir.

### *Conclusiones.*

Como se ha visto, casi todas las características antes enunciadas tienden a reafirmar una serie de valores muy concretos:

- Identidad de grupo.
- Obediencia y lealtad a los superiores.
- Paternalismo de los estratos jerárquicos superiores.
- Uso del consenso en las decisiones grupales.

Y es en estos puntos en los que el llamado «sistema de empleo vitalicio» se ha basado para lograr la que ha sido su fórmula de éxito desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta la década de los 90.

## **II. REPERCUSIONES EN LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA JAPONESA**

### **1. Los integrantes del modelo laboral japonés.**

#### *Tipos de trabajadores en la empresa.*

El, aparentemente, ideal modelo de recursos humanos del Japón, su «tesoro sagrado», no es tal, porque no afecta a toda la población. Ciertamente es que aquellos que suponen la elite en las empresas, los empleados regulares, tienen unos niveles de privilegios y beneficios muy altos que determinan esa fidelidad y sacrificio. Pero lo que pocas veces se suele comentar es que esa situación se logra a costa de una gran masa de trabajadores que no son empleados regulares y cuya situación laboral es bastante precaria y carente de todo tipo de beneficios. La gran masa con pocos privilegios sostiene a la elite de las empresas. La familia corporativa japonesa está llena de «primos» en todas sus acepciones, no son más que parientes lejanos cuya importancia en la familia no deja de ser secundaria. A continuación describimos la situación de diversos colectivos de trabajadores en la nación que nos ocupa:

- EMPLEADOS REGULARES:

Son los verdaderamente beneficiados por el sistema de gestión «a la japonesa». Son este tipo de empleados los que las empresas buscan entre los recién salidos de las universidades o escuelas de enseñanza superior (como se verá en el apartado de la contratación).

Éstos son también los que pasan a ser miembros de la familia corporativa, sin tener asignada de antemano una tarea. Por ello normalmente se contratan generalistas no especializados en grado sumo, para que su versatilidad dentro de la empresa sea muy alta así como los puestos que puede ocupar, y a la vez obliga a los individuos a estar preparados para constantes cambios en las tareas que se les asigna a lo largo de su vida laboral. Esto, eso sí, favorece la flexibilidad de las compañías del país. Pero el adelanto en las telecomunicaciones y la técnica está obligando a las compañías a tener que recurrir más a especialistas a los cuales se les contrata fundamentalmente en base a sus calificaciones (a los generalistas se les contrata por el grado de estabilidad, por su capacidad de trabajo en grupo, capacidad para enseñar a los demás y por el *shafu*, filosofía personal compatible con el clima empresarial), a saltarse las reglas establecidas en las formas de contratación, etc.

Para ser empleado regular es imprescindible ser hombre, y, fundamentalmente, trabajar en una gran empresa, que son las que mayor proporción de este tipo de puestos de trabajo crean (73% del total en las empresas de más de mil asalariados frente al 20% en las PYMES). En las pequeñas empresas, el empleo de por vida es un lujo que se podría pagar con la vida de la propia entidad en caso de que exista una crisis, donde muy probablemente el reajuste de plantilla sería inevitable.

La idea del empleado regular en la PYME, el empleado de por vida es, ante todo una orientación. Es lo que los directivos de este tipo de compañías desearía, pero las exigencias del mercado y del entorno no les permite llevarlo a cabo. Si tenemos en cuenta que en Japón hay una grandísima cantidad de este tipo de empresas, se puede entender cómo el fenómeno del empleado regular no está tan extendido como se puede suponer a primera vista.

Otro problema es que en muchas ocasiones, y esto se da también en las grandes empresas, el proceso de selección de personal se realiza mal, y se contrata de por vida a un trabajador ineficiente o poco responsable, o bien sus conocimientos quedan obsoletos, por lo que en las empresas japonesas hay un exceso de personal (desempleo interno) en torno al 10%-15% de sus plantillas. Son los llamados *madogiwa-zoku* (tribu de los que miran por la ventana), personas contratadas de por vida, pero que no tienen ocupación en la organización o cuyo puesto tiene unos niveles de responsabilidad o desempeño mínimos. Sin embargo, por esa preocupación y deshonor que supone para una corporación despedir a un trabajador, se les mantiene con un sueldo, pero sin un verdadero desempeño, sin aportar valor a la empresa.

Llegar a adquirir la categoría profesional de empleado regular ha sido el sueño de todo japonés durante mucho tiempo, ya que supone adquirir una serie de privilegios y un rango social muy importante, aparte de la seguridad laboral que supone tener asegurado el trabajo, ya que sólo este

tipo cuenta con total certeza de que no va a ser despedido durante toda su vida laboral. De hecho, incluso en caso de crisis, la empresa recurre a curiosos sistemas para evitar los despidos (véase apartado del Empleo Vitalicio).

Puesto que esta forma de ser contratado era tan deseada, no importaba que a su vez supusiera largas jornadas de trabajo o cambios constantes de actividad: los japoneses querían ser contratados a toda costa por grandes empresas (y, en muchos casos, por unas entidades concretas) como empleados regulares y no se escatimaban esfuerzos para ello. Es por lo que los japoneses estudian tan duro desde su más tierna infancia.

Sin embargo el número de personas que optan por este modelo está en descenso por los inconvenientes que supone, sobre todo entre las nuevas generaciones, cuyo acceso a estas categorías profesionales es más difícil y para quienes la cultura de fidelidad de por vida a la empresa ya no es válida y aceptan de mejor grado un modelo más «americanizado», más individualista y cortoplacista.

- EMPLEADOS ESPECIALES:

Este tipo de trabajadores, puesto que en la mayoría de las ocasiones es vinculado a la empresa por un período de tiempo determinado, no tienen un proceso de selección o contratación tan exhaustivo como el que luego se analizará y que corresponde a los empleados regulares.

Los privilegios de este tipo de trabajadores son muy escasos y normalmente trabajan para la empresa de forma temporal. El hecho de que esta «tropa» de trabajadores (las compañías japonesas usan gran cantidad de este tipo de obreros) tenga tan pocos privilegios hace posible que los empleados regulares puedan disfrutar de tantos.

Esta situación de discriminación es aceptada comúnmente en la sociedad japonesa y afecta, concretamente a mujeres (cuyo rol en la sociedad japonesa es inferior al masculino), trabajadores temporales y a tiempo parcial, contratados fuera de época y empleados extranjeros.

– *Mujeres:*

La situación de la mujer en Japón ha sido, tradicionalmente, muy inferior a la del hombre. Hasta 1986 no se creó en Japón una ley que promoviese la igualdad en el trabajo entre hombres y mujeres. Pero poco puede hacer una ley que se basa más en las presiones internacionales que en el convencimiento de un pueblo de que la situación de las mujeres no puede seguir así. Si a eso añadimos que la ley, más que un precepto normativo coercitivo se constituía como una guía sin sanciones en caso de incumplimiento, es fácil adivinar el escaso impacto que ha tenido en la situación de la población laboral femenina. A pesar de todo la mujer nipona no parece rebelarse. Acepta su lugar en la sociedad y ve como natural el hecho de que ciertas profesiones estén vedadas para ella. Ellas no se ven discriminadas como podemos nosotros apreciar desde aquí, creen que su posición es, simplemente, distinta y complementaria al papel masculino en la sociedad.

Muy pocas son las mujeres que acceden a profesiones típicamente masculinas (medicina, abogacía, política) y muy pocas son las que alcanzan puestos de responsabilidad en sus empresas, incluso a pesar de que su valía sea indudable. Como dice WHITEHILL: «*son demasiados los casos en que hasta las más brillantes graduadas quedan en el papel tradicional de shokuba no hana o adorno floral, cuya función principal es sonreír, servir té y, en general, apoyar y motivar a sus colegas masculinos*». Dada la escasa importancia de los puestos que normalmente ocupan las mujeres, su proceso de selección no es ni tan formal ni tan cuidadoso. No se exigen recomendaciones ni fidelidad, lo que prima es la flexibilidad de este colectivo, para así poder mantener los privilegios de los empleados regulares.

Un claro ejemplo de la situación de la mujer lo expone A. L'HÉNORET al relatar lo que vio en una factoría de Shiseido: «*Era una fábrica de más de mil empleados, jovencitas en gran parte. Los hombres eran químicos o peones de mantenimiento, aparte, claro está, de los directivos; las muchachas que en su mayoría no pasaban de los veinticinco-veintiséis años, trabajaban todas en cadena y estaban maquilladas como si fueran muñecas*». La pulcritud que existía en la compañía «*se debía a que todo un regimiento de limpiadoras se afanaban durante el día (...) pero eran temporeras: pertenecían a una empresa subsidiaria de limpiezas, y todas tenían más de cuarenta y cinco años*». Con esto se ilustran los distintos papeles del hombre y la mujer en el trabajo, y los dos segmentos de edad de mujeres trabajadoras cuya justificación se explica más adelante.

De igual modo, la promoción en el trabajo está seriamente limitada en el caso de las mujeres. Se considera que las mujeres van a estar vinculadas poco tiempo a la empresa, de modo que ni las inversiones en su formación son iguales ni su potencial crecimiento dentro de la compañía es tan elevado como el de los hombres que son empleados regulares.

Las razones que esgrime la sociedad japonesa para no elevar a las mujeres a la categoría de empleados regulares es que no van a permanecer durante toda su vida en el mercado de trabajo. Se da por hecho que la mujer japonesa se casará y tendrá hijos, por lo que sólo formará parte de la población activa hasta que se case y una vez que sus hijos hayan crecido (de hecho la tasa de ocupación femenina en 1996 era de un 60,75% frente a un 88,5% en el caso de los hombres). Por eso sólo se les ofrecen trabajos menores, mal remunerados y con pocas probabilidades de ascenso, puesto que se cree que durará poco en el cargo que se le dé. Tampoco parece importarles demasiado a las mujeres (sobre todo a aquellas de generaciones anteriores), también tienen asumido totalmente que su papel en la sociedad es el de realizar las tareas del hogar y cuidar de los niños. Incluso en el caso de aquellas mujeres que no asumen ese rol y llegan a obtener un puesto de responsabilidad, la compañía espera que se retire mucho antes de su edad de jubilación. Por todo ello a las mujeres se las suele dar sólo trabajo a medio tiempo, cuyas características luego se analizan.

Por todo esto la mujer tiene, como profesiones, unas cuantas específicas, o bien trabajos muy básicos en la industria manufacturera.

El problema para el país está viniendo cuando las mujeres son cada vez más en el mercado laboral (la tasa de ocupación femenina pasó de un 55,7% en 1983 a un 60,7% en 1996) y cuando están, poco a poco, tomando conciencia de la no naturalidad de su situación de discriminación. Éste es quizás uno de los grandes retos de la sociedad japonesa, adecuar su mercado de trabajo a las exi-

gencias de las nuevas generaciones de mujeres, mucho más influenciadas por valores cada vez más occidentales que por los pertenecientes a la machista tradición japonesa. Por ello, cuando en Japón se da mucha importancia al recurso humano, a su seguridad y estabilidad, la mujer, en la mayoría de los casos, se la considera un elemento reemplazable dentro de las organizaciones.

Pero, como se apuntaba antes, el principal escollo para el cambio se encuentra en la propia sociedad, en los valores culturales aceptados. Sólo así se explica que los salarios de las mujeres sean un 52% menores que los de los hombres; que sólo el 3,8% de los parlamentarios japoneses en 1994 fueran mujeres, o que las abogadas sólo sean un 6% de la profesión.

– *Trabajadores temporales y a medio tiempo:*

Los trabajadores temporales, a pesar de esta denominación, tienen jornada completa pero se mantienen en la compañía por un período limitado. Suelen formar parte de las plantillas de empresas subsidiarias, subcontratistas de las grandes corporaciones o, simplemente, PYMES. Al igual que los trabajadores a medio tiempo no tienen privilegios, ni siquiera el de la afiliación y protección de los sindicatos. Sus condiciones laborales suelen ser las peores, tanto ambientales como por seguridad de su puesto: ante el mínimo problema en la empresa son despedidos.

Dentro de este tipo de empleados algunos autores incluyen a los trabajadores regulares que las empresas ceden a terceras en tiempos de crisis (véase apartado del Empleo Vitalicio).

El concepto «a medio tiempo» (*parto timu*) no tiene en realidad mucho que ver con la duración de la jornada de trabajo. El concepto está más relacionado con cuál es la situación del trabajador dentro de la empresa más que otra cosa, porque se puede ser trabajador a medio tiempo y tener una jornada laboral incluso superior a la media.

Estos trabajadores no cuentan con prácticamente ningún privilegio: ni Seguridad Social, ni vacaciones pagadas, salario más bajo, precariedad... Son la base de la flexibilidad de las empresas japonesas ante variaciones coyunturales, y son una realidad más palpable aun que los favorecidos empleados regulares (se calcula que sólo son un 30% del total).

A pesar de todo, los trabajadores a medio tiempo tampoco han mostrado un alto grado de disconformidad para con sus puestos de trabajo. De hecho, la mayoría de ellos son mujeres, que prefieren este tipo de empleo por la posibilidad de trabajar menos de 35 horas semanales y así poder llevar a la vez la casa, y simultáneamente, añadir otra fuente de renta a la familia. Por eso los bajos salarios no son una reivindicación importante, ya que este tipo de empleo tiende a constituirse como una fuente secundaria de ingresos para la familia.

Por otro lado también existen verdaderos trabajadores temporales (no a jornada completa). Normalmente estos empleados proceden de subcontratistas, y sus salarios y nivel de beneficios sociales son muy bajos (soportan condiciones laborales adversas, escasa seguridad de sus empleos, su proceso de selección es menos cuidado...). Son los que suelen hacer los trabajos más duros en las

grandes empresas, permitiendo así que los trabajadores regulares no se «ensucien las manos». Son, como se decía al principio del epígrafe los «primos» de las familias corporativas, ya que son miembros de segunda clase, con jornadas laborales más largas y menores sueldos, y con la certeza de que si la compañía necesita reducir su capacidad productiva ellos van a ser quienes paguen los platos rotos.

Un proceso que se da con estos trabajadores es su préstamo entre empresas. Si una compañía tiene exceso de mano de obra y otra déficit, los trabajadores temporales de aquella con exceso se ceden a la que tiene necesidades, cosa que aumenta la movilidad funcional de estos empleados a la vez que la flexibilidad de las compañías. Esta curiosa forma de adaptar la plantilla a las necesidades coyunturales también se da en determinados casos para los trabajadores regulares, a los que, para no despedirlos de la «familia», con la vergüenza que eso supondría para la cúpula directiva, se les cede a otra empresa con un estatus igual o superior, pero con un menor salario.

– *Contratados fuera de época:*

El período de tiempo dentro del cual las empresas contratan a la mayoría de sus empleados regulares está determinado de manera informal entre todas las empresas de Japón: una vez al año, y normalmente en primavera, antes incluso de que los estudiantes se hayan graduado definitivamente (véase Contratación). El problema es que en determinadas ocasiones es necesario contratar mano de obra fuera de ese período, y eso supone, ya de por sí, una diferencia suficientemente grande como para modificar el estatus del trabajador, puesto que no había seguido los cauces normales para incorporarse a la familia corporativa. Los japoneses, al ser muy homogéneos en cuanto a sus valores, ideas, rasgos físicos, etc., tienden a ser bastante distantes con todo aquello que sea mínimamente distinto o diferente a lo general. Se da la reacción del «nativo» frente al «extranjero» por decirlo así, aunque la creciente diversidad de la sociedad japonesa en los últimos tiempos vaya reduciendo esta situación.

Normalmente suele ser personal altamente especializado y con un buen nivel de experiencia, pero a pesar de todo su situación es peor. No obstante, en los últimos tiempos las empresas han venido teniendo consciencia del valor que estos trabajadores tienen y su situación ha mejorado considerablemente. A pesar de todo, en casi ningún caso llegan a ser miembros de la familia corporativa, debido a que su contratación se debe a circunstancias excepcionales y su estatus, por tanto, no está bien definido. Así, la proporción de empleados de este tipo que existe en Japón es bastante reducida.

Este tipo de empleados suele provenir de compañías en proceso de reestructuración o en el mercado abierto, pero nunca de la competencia. La caza de talentos en rivales, más que una oportunidad o un recurso, se ve como un bandidaje, aunque también en esto los japoneses están cambiando.

De todos modos es un colectivo que en las grandes empresas es minoría (no llega al 1% ni de lejos).

– *Trabajadores extranjeros:*

En el país nipón siempre ha existido la idea de que el mundo se dividía en japoneses y resto del mundo. El hecho de su aislamiento geográfico y político por siglos, llevó al país a un alto grado de cohesión interna, pero a un escaso interés y preocupación por el resto del mundo. En cierta forma eso ocurre también ahora, como viene a explicar T. SAKAIYA en *¿Qué es Japón?* A pesar de todo, poco a poco los empleados extranjeros comienzan a tener un papel cada vez más importante en las empresas niponas, incluso pasando a ser miembros de la familia corporativa, con todo lo que ello supone. Pero aquellos que alcanzan este estatus han tenido que aprender cultura e idioma japonés y tratar de integrarse en la sociedad japonesa.

Progresivamente los trabajadores extranjeros están siendo cada vez más valorados y se están eliminando restricciones legales a su incorporación al mercado laboral nipón. Eso sí, la caída de las barreras culturales será mucho más lenta, a lo cual hay que unir los problemas actuales en el ámbito laboral en el país, lo que podría motivar sentimientos xenófobos entre la población japonesa, que no vería con muy buenos ojos la llegada creciente de extranjeros que ocuparan puestos de trabajo tradicionalmente reservados a personas nacidas en la nación.

A pesar de todo el número de empleados extranjeros en las empresas ubicadas en Japón es bastante bajo, motivado fundamentalmente por la escasa cantidad de personas foráneas que hay en el país (no llegan ni a las 900.000 personas, siendo más del 75% coreanos).

El hecho de que haya muy pocos trabajadores foráneos en Japón también debe ser explicado por la poca presencia en términos relativos de compañías extranjeras en el país. Antes por las restricciones políticas, hoy por las diferencias culturales, las compañías occidentales han tenido muy difícil acceder al mercado nipón. Como eran muy pocas las que decidían asentarse allí, también lo eran los porcentajes de sus plantillas allí desplazados. Hoy en día, las misiones comerciales y la actuación de organismos como JETRO, etc., difundiendo la cultura y las particularidades del país están permitiendo una creciente presencia de firmas extranjeras en el archipiélago.

Por tanto, cuando analicemos las características del sistema de empleo nipón nos centraremos en la situación de los empleados regulares, cuya situación es la más distinta respecto a los planteamientos occidentales, ya que los otros tipos de trabajadores no tienen una situación muy distinta de la que existe en el resto de los países desarrollados (incluso peor aún en algunos aspectos).

*El sindicato de la empresa.*

Ya dice una premisa japonesa muy importante que «la empresa pertenece a todos los interesados, primando sobre todo los intereses de los trabajadores», lo que se traduce en lo siguiente: pese a que la empresa no sea propiedad de los trabajadores, éstos son su principal fin y no como en los sistemas occidentales donde lo que importa son los intereses de los accionistas. Eso sí, hay que tener en cuenta que estos planteamientos sólo son aplicables a los trabajadores regulares.

El sistema japonés busca un método por el cual el beneficio de unos no suponga el quebranto de otros, así es esta premisa la que obliga a las empresas a mantener puestos innecesarios (un sindicato es más importante cuantos más afiliados tenga, si se despiden trabajadores, se reduce el número de sus militantes, perdiendo este sindicato importancia).

Los sindicatos tienen mucha fuerza, pero en cambio aquí trabajan con la empresa hombro con hombro para mantener el empleo de los suyos. Los sindicatos en Japón cooperan de manera positiva con la compañía hasta el punto de que en ocasiones miembros del sindicato pasan a la dirección de la empresa (no se les considera rebeldes o subversivos, sino personas con dotes de mando). Las asociaciones de trabajadores no buscan la confrontación con la compañía, sino la cooperación. «El sindicato existe porque la empresa existe», dicen. Y es cierto, allí se habla de sindicatos de empresa porque cada sindicato agrupa a los trabajadores de una sola compañía y ayuda a conseguir los objetivos de esa única colectividad de personas.

Los sindicatos tienen un papel muy importante en las organizaciones. Por ejemplo, en materia salarial, nada puede ser aprobado sin su consentimiento. Están totalmente integrados en la empresa hasta el punto de que su ubicación física suele ser en edificios propiedad de la compañía.

En los sindicatos japoneses se integran los empleados regulares en su totalidad y de manera inmediata, pero sólo hasta cierto rango, incluyendo a veces a mandos directivos de rango inferior. Se excluye por sistema a trabajadores temporales, a medio tiempo y subcontratados. Esto explica en parte por qué sólo están sindicados el 27% de los trabajadores japoneses, frente al, por ejemplo, 49% de Alemania.

El origen de estas asociaciones de trabajadores, tal y como hoy se configuran, está en los años 30. En esos momentos la expansión armamentística del país llevó a que éste se introdujera de lleno a una economía de guerra. El enorme sentimiento nacionalista reinante en aquel momento movió a los trabajadores a organizarse para tratar de cooperar en la expansión y objetivos de la nación.

El siguiente hito en su configuración fue la ocupación americana, que estableció un sistema según el cual los sindicatos locales se integraban en los industriales y éstos a su vez se coordinaban a nivel nacional. Pero si lo que pretendían era variar el sistema de cooperación empresa-trabajador, el resultado fue más bien el contrario, ambas partes se convencieron más que nunca de que tenían un destino común y que dependían mutuamente, y se produjo rechazo a que fueran fuerzas del exterior de la compañía las que coordinasen la política sindical, por lo que no se logró la articulación antes descrita. Pero permitió que se lograra una paz social encomiable que benefició de manera notable al despegue económico del país tras la Segunda Guerra Mundial.

Lo que sí que es criticable es que dado ese grado de cooperación empresa-sindicato, éstos se han llegado a integrar de tal modo en la propia organización, que se han vuelto una parte más de ella. Esto, visto así, no sólo no es una desventaja, sino todo lo contrario, pero el problema es que estos poderosos sindicatos se han vuelto un tanto «dóciles», en el sentido de que no tienden a ser tan reivindicativos como aquí estamos acostumbrados frente a determinadas prácticas. Esto también es



lógico, porque agrupan a los trabajadores más beneficiados, y, por tanto, no suelen tener muchas quejas, sea porque los trabajadores no las manifiestan o porque el sindicato no tiende, de por sí, a ser tan beligerante. Por ello en algunas compañías han surgido otros sindicatos, menos numerosos en cuanto a afiliados y medios, pero más «ruidosos». Es el llamado «Primer sindicato», más combativo frente al Segundo sindicato, que es el visto antes.

El hecho de que el interlocutor válido a la hora de negociar con los obreros esté muy bien identificado (el sindicato de empresa) hace mucho más fácil las negociaciones y los acuerdos en el ámbito laboral.

Por último, cabe destacar que el poder del movimiento obrero es bastante reducido en Japón. En primer lugar porque los que peores condiciones tienen son los trabajadores de las empresas subcontratadas, y éstos pueden ejercer poca o ninguna presión por el riesgo de despido. Además, el fenómeno de la subcontratación divide a los empleados, hace que sus intereses y objetivos no sean necesariamente convergentes, facilitando la desunión. Y la falta de sindicatos «generalistas», no vinculados específicamente a una industria o tarea, dificulta aún más las reivindicaciones laborales.

El riesgo de despido también existe en las grandes empresas si uno resulta ser demasiado reivindicativo, pero también las condiciones son, en general, mejores y por tanto no hay tanta necesidad de protestar. Por otro lado, la cultura japonesa califica de «deslealtad» un elevado nivel de reivindicaciones: se piensa mucho en la empresa.

Una última curiosidad es que las demandas salariales se suelen realizar en una fecha concreta, al igual que los procesos de contratación. En este caso se trata de la llamada Ofensiva Salarial de Primavera o Shunto. Hoy en día este concepto está entrando en desuso pero hasta hace poco tiempo era muy utilizado.

#### *El departamento de personal.*

Debido al modelo de gestión que llevan a cabo las organizaciones japonesas, el departamento de personal en la tierra del sol naciente tiene un mayor tamaño que el que pueda tener en occidente y por lo general su director goza de enorme autoridad y responsabilidad. No en vano, va a planificar, en gran medida, toda la carrera funcionarial de todos los empleados de la empresa.

Así, el modo de contratación es bastante peculiar. En muchas de las ocasiones los trabajadores no son contratados para realizar una tarea específica, sino que su contratación se considera más bien como una simple incorporación a la familia corporativa. Las tareas a ocupar ya le serán asignadas por el departamento.

Otra tarea de suma importancia del departamento en su configuración tradicional es la de preocuparse por crear el sentido de identidad colectiva, por ello se esfuerza por establecer y desarrollar canales de información y comunicación entre directivos y subordinados.

Otro cometido es el de evaluar al empleado. Dicha evaluación será contrastada con quien vaya a ser su inmediato superior, pero tiene un mayor peso la evaluación del departamento de personal. Posee una completa y actualizada base de datos de todos los empleados de la empresa, y se anima a los jefes a preocuparse por los problemas del empleado para que logre sentirse como un miembro de la empresa, ya que «se le tiene en mente», esto es una gran motivación para los empleados.

El departamento de Recursos Humanos es el que fomenta una interiorización del mercado laboral, mediante el cual se pretende contratar, colocar y utilizar los Recursos Humanos propios, recurriendo al mercado de trabajo exterior solamente en casos de necesidad, por lo tanto el entramado de relaciones laborales necesario para poder conseguir esa estrategia requiere un proceso a largo plazo.

El departamento también organiza reuniones breves antes del comienzo de la jornada en las que cantan el himno de la empresa, hacen ejercicios gimnásticos o de relajación (tai-chi, yoga).

De igual modo emplea numerosos recursos y medios en lo que se conoce como «gastos de entretenimiento empresarial», como se verá en el punto de las remuneraciones.

Las empresas que tienen un mayor éxito en Japón son aquellas que dirigen a sus recursos humanos, de tal forma que éstos se sienten como los accionistas de la compañía. Crear ese clima es uno de los cometidos importantes del departamento.

## 2. Actuaciones en materia de recursos humanos.

### *Liderazgo y autoridad.*

Tradicionalmente el liderazgo en Japón ha asumido un papel más bien pasivo, puesto que gran parte de la autoridad se basaba en el grupo y no en el directivo, pero poco a poco esta posición ha ido cambiando conforme el entorno en el que se desarrollan las actividades también ha cambiado. Sin embargo, la forma de dirigir a los grupos humanos sigue siendo peculiar.

Una diferencia fundamental de las empresas niponas en este campo es que verdaderamente llevan a la práctica aquello que se marcan como meta en el ámbito de recursos humanos. Cuando una compañía occidental habla del personal como su más valioso recurso, lo hace sabiendo que también es el activo más fácil de ajustar y una forma de reducir costes vía despido. Cuando esta misma política se proclama en Japón, la dirección pone en marcha verdaderos planes de mejora para los empleados, con sustanciales posibilidades de promoción y formación. En oriente de siempre se han creído sus políticas de recursos humanos. En occidente nos las empezamos a creer ahora y no todas.

El liderazgo en sí parece que molesta a los japoneses. No hacen ostentación de su cargo y son pocos los distintivos externos que definen el estatus de un empleado, prefieren trabajar unidos y en estrecha colaboración con sus subordinados, optan por practicar una gerencia para el destino común, que consiste en aunar los esfuerzos de la organización, lograr que todos trabajen para ese fin común y conseguir un entorno armonioso que facilite esa integración de los empleados en la comunidad. Esto se plasma, por ejemplo, en que el número de empleados con despacho propio es menor. Éste es uno de los distintivos externos más importantes de la superioridad jerárquica de un individuo. Las diferencias jerárquicas existen, pero se las disimula.

Como los propios japoneses dicen «*el clavo que asoma se le remacha*». Es extraño encontrar individuos que busquen destacar individualmente. Prefieren verse como una parte más del grupo y trabajar por el progreso conjunto.

Además, el líder o el superior busca constantemente el apoyo de sus subordinados. No dirige de espaldas a ellos, sino que les tiende la mano en todo momento. Tiende de modo natural a delegar, dotando a los estratos inferiores de un alto grado de autonomía. El líder marca objetivos generales, a partir de aquí es trabajo de los subordinados (liderazgo intuitivo). Esto legitima a ese líder, permite un mayor desarrollo de la creatividad y la innovación, explota de forma óptima las potencialidades de los individuos, facilita la toma de decisiones y, sobre todo, la implantación de políticas y refuerza el sentimiento de grupo. Además, libera a los empleados de pesadas rutinas de complicado aprendizaje, lo que facilita la adaptación a nuevos puestos de trabajo y la movilidad interfuncional.

Por último, el hecho de que el superior esté totalmente integrado en el grupo no le exime de sus responsabilidades. Los japoneses son muy responsables. Pese a que los logros y fracasos pertenecen al grupo en su conjunto, la mayoría de los jefes ante un fallo importante dimiten, asumiendo toda la culpa. No es la primera vez que ante actuaciones erróneas de empresas subcontratadas dimiten directivos de la matriz asumiendo las culpas.

#### *Identidad, pertenencia a un grupo.*

Para el japonés tiene mucha importancia el hecho de pertenecer socialmente a un grupo determinado, por ejemplo, la figura de la familia juega un papel muy importante en sus vidas, llegando a afectar profundamente al funcionamiento de la empresa, al contagiarse de ese sentimiento familiar.

Así los nipones se consideran como individuos independientes, entes que necesitan pertenecer a una gran familia, incluyendo dentro de ese concepto de pertenencia a diversos grupos, entre ellos el laboral. De este modo las grandes empresas que aseguraban el puesto de trabajo de por vida, reforzaban el sentimiento de nosotros, la unidad entre los componentes del grupo, buscaban esa unión motivando a todos los individuos a la búsqueda continua de los intereses de la gran familia, para eliminar las posibles divergencias; considerando a cada uno de los trabajadores como una persona que es preciso tener en cuenta a la hora no sólo de su capacidad laboral, sino también a la hora de otras capacidades (relaciones, estado civil, personalidad...). Este sentido de identidad colectiva está toda-

vía muy arraigado en Japón, dentro de las propias organizaciones se crea y fomenta un sentido de grupo fuertemente unido por la dirección de la empresa con el objetivo comunitario de igualdad y equidad entre sus componentes, pudiendo discriminar a las personas que no forman parte del mismo.

Los trabajadores se consideran tan unidos a la empresa que tratarán por todos los medios de beneficiarla. Piensan tanto o más en su familia corporativa que en ellos mismos. Están concienciados de que sólo con su trabajo la empresa puede prosperar, y de que si no dan todo lo que ellos pueden dar de sí estarían traicionando a su familia y al resto de sus compañeros. Y si hay algo que los nipones odian tanto como el sentimiento de vergüenza es parecer unos vagos.

Este sentido de grupo puede perjudicar a la empresa ya que si se centra en las tradiciones propias, puede perder el tren de la innovación y la cada vez mayor liberalización y globalización de la economía. También decir que un excesivo sentido de grupo hace que se pierda o se desprecie gran parte del talento individual de los miembros de la organización.

Por otra parte el sentido de grupo hace tener un mejor ambiente de trabajo dentro de la empresa, reduciendo así la posibilidad de que aparezcan problemas, o acelera la solución del mismo si tiene presencia. De este modo, los objetivos son comunes a todos los miembros de la organización, esto hace que el trabajador realice su tarea de la mejor forma posible, por lo tanto se vigila el rendimiento del trabajo en grupo, cada uno vigila al resto para que el trabajo de todos permita lograr las metas conjuntas. El individuo se sumerge en el grupo y queda satisfecho por ser un colaborador anónimo en las metas de la organización.

La identidad y pertenencia al grupo también se da a nivel nacional. La elevada homogeneidad de la población japonesa hace que los nipones se sientan fuertemente identificados y orgullosos de su país. Ese sentimiento nacionalista también se manifiesta en el trabajo. Cada individuo considera que la mejor forma de hacer progresar a su país es siendo bueno en su trabajo. Hasta el obrero menos cualificado considera que Japón está en lucha económica con el resto del mundo, de modo que sólo si se trabaja duro se podrá salir victorioso. Por ejemplo, una cuadrilla de pintores afirmaba al saber que en Japón se trabajaban unas 400 horas anuales más que en Europa: «*O sea, que saldremos adelante, que ganaremos la guerra económica...*».

#### *La contratación.*

La forma en que las empresas japonesas contrataban a sus empleados tradicionalmente ha venido siendo sustituida en los últimos años. Hasta hace quince o veinte años dos eran los sistemas más usados para entrar en una empresa, por no decir los únicos posibles: recomendaciones de personajes influyentes (amistades con poder) o recomendaciones de las universidades donde se estudia. Ambas cuestiones estaban relacionadas en gran medida con las relaciones que el individuo pudiera entablar antes de incorporarse al mercado laboral. De ahí la importancia de la *jinmyaku*, de las relaciones del individuo que es uno de los objetivos que ha de marcarse todo estudiante al entrar en una universidad.

El caso de la obtención de mano de obra en las universidades es muy especial. Las empresas se encuentran en estrecha colaboración con ellas y en ocasiones promociones enteras son contratadas durante años sucesivos por las mismas corporaciones. Tradicionalmente era muy raro que se contratase a alguien que se ofreciera directamente a la empresa, o que la compañía encargase a una entidad privada la contratación del nuevo personal, o que se insertasen anuncios en la prensa: se preferían las recomendaciones.

De hecho, frente al modelo occidental, en el que de forma casi constante, durante todo el año, se está contratando trabajadores, en Japón no se hace así. Las grandes corporaciones, aquellas que contratan de por vida, van a buscar a sus empleados de modo directo en las escuelas de secundaria y universidades, pero en fechas muy concretas (de hecho, si a uno no se le contrata en ese período, no va a llegar a ser empleado regular, como se veía antes). Las empresas se «venden» a los estudiantes durante el verano, durante el otoño se ponen en contacto más directo con ellos; por unos 6 meses más se prorroga el proceso de selección y en la primavera siguiente (primeros de abril) los admitidos se incorporan a la empresa. Con esto se dota de un orden al sistema y se evita que haya ofertas de trabajo a los estudiantes muy anticipadas, y van aminorando en cierto modo los conflictos entre compañías por contratar a los trabajadores. Aunque sí que se dan disputas cuando algún candidato es especialmente descolante.

En todo este proceso son muy importantes dos figuras, el director del servicio de colocaciones de la universidad o centro donde se estudie, y los profesores de seminario de grado. El director del servicio de colocaciones lleva a cabo una preselección para las empresas. Con esto les ahorra trabajo a las compañías, estableciendo prioridades. Cuando las corporaciones llegan al centro, este funcionario ya tiene ordenados a los candidatos más adecuados para cada una. Por otro lado están los profesores de seminarios. Las compañías, antes de ponerse en contacto con los propios interesados, acuden a esta figura para escuchar sus recomendaciones sobre los distintos alumnos. Y es que estos docentes han entablado una relación más estrecha con los alumnos que aumenta el conocimiento que puede tener sobre ellos.

Como vemos se trata de un reclutamiento directo; es la propia empresa la que lleva a cabo el proceso. Aún hoy, las organizaciones dedicadas a la selección, colocación, etc., del personal son una excepción. El interés de los japoneses por los recursos humanos les lleva a tener grandes departamentos dedicados a este tema que se encargan de estas tareas sin acudir a terceros. A fin de cuentas, más que contratar a un trabajador están admitiendo a un «familiar» más, y una cosa tan personal no se puede dejar en manos de un extraño: el proceso de reclutamiento es muy importante para las empresas japonesas. Además, los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo de forma centralizada, en la central de la compañía, no se delega este proceso (aunque se consulte con los distintos departamentos). De hecho, muchas veces la última palabra la tiene el propio presidente de la compañía.

Hay que tener en cuenta que el proceso de selección esbozado es relativamente largo y costoso, analizándose muchos elementos del individuo, incluida su personalidad y su entronque con la propia empresa. Es lógico, hay que tener en cuenta que una vez contratado un empleado regular, se

le va a tener en la empresa por varias décadas, por tanto hay que tener especial cuidado. Aún hoy se cometen errores que pasan a engrosar ese desempleo interno o gente que mira por la ventana (*mado-giwa-zoku*). Los japoneses, más que un error en el proceso, prefieren ver a estos empleados como o bien un error administrativo (y por tanto se da al trabajador una nueva oportunidad) o bien como un *stock* de mano de obra para cuando ésta sea necesaria, de modo que rechazan las críticas de los occidentales en este sentido. Pero ante esto asaltan dos dudas. Por un lado, ¿no es demasiado impersonal considerar de esta forma a este colectivo de trabajadores? Por el otro, puesto que los japoneses son los creadores del proceso JIT, de *stock* cero de materiales y semiterminados, ¿no resulta contradictorio luego crear un *stock* de recursos humanos?

De modo más concreto, en el proceso de selección para elegir al candidato ideal (una vez establecido el conjunto de aspirantes) se analiza la documentación entregada, los currículos, información familiar oficial (para saber el «grado de estabilidad» del individuo) y las cartas de recomendación. También se suele establecer un examen de admisión para los que han pasado la criba del análisis de la información que se tiene. Una vez superada también esta prueba, se concierta una entrevista formal con el candidato. Esta entrevista, más que ver la aptitud del trabajador por su formación o especialización, trata de establecer cuál es la personalidad del individuo, sus valores y objetivos para ver si su persona es compatible con la organización. En muchas ocasiones en las entrevistas, para obtener esa información, se tratan temas que están prohibidos en el resto del mundo (orientación política, patrimonio, ideales...). Y, para estar completamente seguros de que la información suministrada por el entrevistado es veraz, no son pocas las firmas que envían investigadores privados para realizar esa tarea de corroboración.

Como dice Ronald DORE: «*dado el sistema de empleo vitalicio un ingeniero (...) no tiene mucho interés en tener una titulación específicamente profesional*». Tampoco debe preocuparles mucho, las empresas «*tienden a poner más énfasis en los atributos personales que en los técnicos*» (WHITEHILL).

Así, algunos de los elementos más valorados tradicionalmente son:

- Filosofía personal compatible con la cultura de empresa.
- Estabilidad.
- Capacidad de trabajo en grupo.
- Capacidad para enseñar a los demás.

Esto, desde la perspectiva occidental, es inconcebible. La adaptación del individuo a la cultura empresarial no deja de ser, en muchos casos, un elemento secundario, frente a la titulación o la experiencia. Eso sí, las nuevas tecnologías como Internet, o las nuevas formas de ocio (informática, videojuegos, etc.) están forzando a las empresas japonesas a exigir mayores grados de especialización técnica y a tener en cuenta más las certificaciones académicas, sin menospreciar al individuo en sí.

Una vez que el trabajador pasa por este proceso, se incorpora a la familia corporativa y no a un puesto de trabajo concreto («*el empleado deseable no es un especialista entrenado en un Qué particular, sino un generalista que pueda llenar una necesidad colectiva en un determinado Dónde*», como dice BALLON), y tienen asegurado su puesto de trabajo para el resto de su vida.

El modelo de captación de recursos humanos ha ido, no obstante, evolucionando y, aunque las recomendaciones de personalidades siguen siendo fundamentales, las empresas ahora acuden a otros modelos más «a la manera occidental», aunque en muchas ocasiones tan sólo como sistemas subsidiarios o en casos muy especiales.

#### *El sistema de toma de decisiones.*

La forma en que en el seno de las compañías japonesas se toman las decisiones se configura como un sistema armónico basado en el consenso; hasta que no se logre el consenso, no se adoptará la decisión definitiva. Se le conoce como *ringi*. Éste es un sistema, a los ojos de los occidentales, que lleva mucho tiempo (luego se refutará este punto), pero tiene la ventaja de evitar el desacuerdo. La toma de una decisión sigue un período circular, busca ver las consecuencias de una acción para ver si es la que conviene, es decir, si es la más apropiada para todos los miembros del grupo. El modelo se podría equiparar a un proceso de confirmación-autorización. En él, el gestor redacta una idea o medida que hace circular entre todos los individuos afectados. Éstos la aceptan firmándola, o no haciéndolo si no la creen aceptable. Una vez acabado el proceso, se remite a la alta gerencia otra vez para aprobarla o vetarla. Es decir, la alta dirección sondea de forma sistemática al personal antes de tomar una decisión. Con esto se consigue una mayor información para la alta dirección y una mayor motivación del personal, que ven realmente cómo su opinión se toma en consideración para llevar a cabo cambios que les pueden afectar.

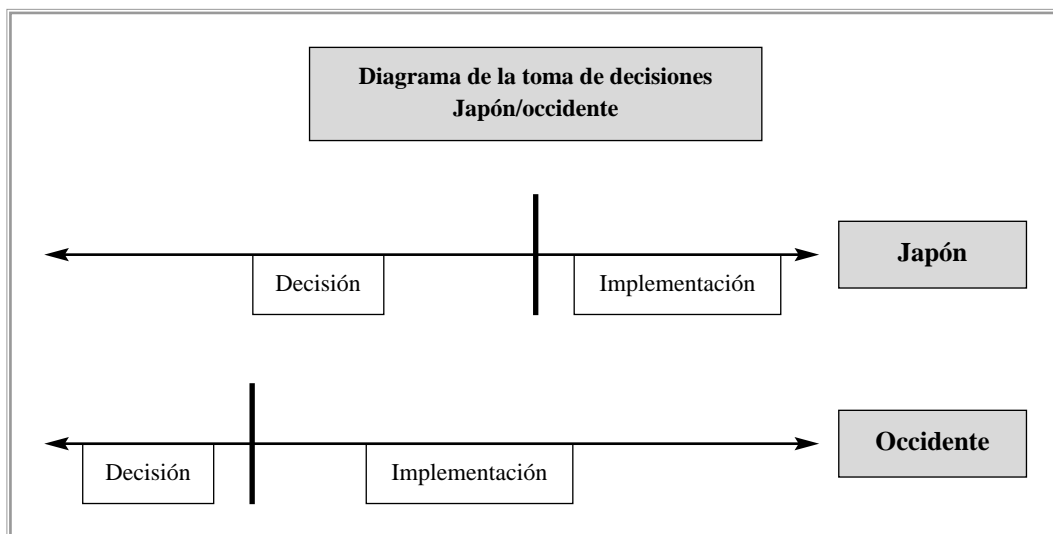
Una vez puesto en marcha el plan de acción, el éxito o fracaso que éste traiga es de todos y cada uno de los componentes de la organización, sin embargo, ante un escándalo, aunque la responsabilidad se entiende del grupo, es el ejecutivo responsable el que carga con toda la responsabilidad (véase liderazgo).

De forma esquemática, y como se puede observar, el estilo del sistema de dirección japonés se encuadra dentro del modelo desde la base hacia arriba, lo que implica que las decisiones se van a tomar por los directivos medios de la organización, en muchos casos, por contraposición al modelo desde arriba hacia la base, más común en occidente que cuenta con un nivel de autoritarismo mayor. Eso sí, en Japón, lo que también es cierto es que toda decisión importante debe ser confirmada en última instancia por los niveles más altos de la organización. A pesar de esto, el grado de delegación con el que desarrollan su actividad en la empresa japonesa es mucho mayor. A esto también contribuye el liderazgo intuitivo, que marca cauces de acción, pero no delimita exhaustivamente las actividades a desarrollar, dejando siempre margen a los subordinados.

Algunos autores afirman que este modelo es extremadamente lento, por el tiempo que exige poner al grupo de acuerdo. Sin embargo, tiene sus ventajas frente al modelo occidental. Si bien es cierto que el gasto de tiempo en las primeras etapas es muy elevado, hasta que se establece exactamente el contenido de la actuación, una vez aprobada, su puesta en marcha es muy rápida, ya que muchos integrantes de la organización conocen el contenido de la misma y porque se sienten identificados con la idea, puesto que han contribuido a su elaboración. Además no hay problemas en la implementación, ya que se han previsto las consecuencias y no hay fuerte oposición de los miembros de la organización. Y la rápida puesta en marcha evita que se tengan que establecer múltiples programas alternativos porque las circunstancias cambien mientras se toma la decisión.

En occidente ocurre al revés. Puesto que las decisiones se toman en los altos niveles directivos, el número de personas a poner de acuerdo es mucho menor y, por tanto, es mucho más rápida la toma de decisiones. Pero puesto que no se ha implicado, por lo general, al resto de la organización, se requiere mucho tiempo para que sea conocida por todos los integrantes de la misma y para lograr que los mandos medios, verdaderos ejecutores de la idea, se sientan identificados con una decisión sobre la que no han opinado y pueden no compartir.

El sistema se ve muy claro en el siguiente diagrama:



*El sistema de ascensos por antigüedad.*

La principal exigencia de las empresas a la universidad es una formación generalista tal y como refleja la frase «*La rana del estanque no sabe nada de los océanos*», así pues los trabajadores dentro de la empresa, al estar en un sistema de empleo vitalicio, son formados a lo largo de su vida, ya que permanecerán allí hasta que se jubilen. Cuantos más años esté una persona dentro de la misma



organización, parece lógico pensar que esto supondrá un mayor conocimiento de la misma en sus diversas actividades y partes, lo cual a su vez, redundará en beneficio de la organización y del propio beneficio del trabajador, para una promoción dentro de la empresa.

La alta rotación de puestos de trabajo (normalmente cada tres años, pero siempre dentro de la misma compañía) es habitual y requiere distintas destrezas. Esto proporciona al trabajador una formación polifacética a la vez que le prepara para el ascenso a puestos superiores.

El sentido de la rotación en los puestos de trabajo lo encontramos en la creencia de los japoneses en que el trabajo desempeñado por una persona, presumiblemente, podría ser realizado mejor por otras, por lo que se da la posibilidad del acceso a todos y cada uno de los puestos de trabajo y de hacerlo mejor que el anterior empleado.

Para decidir el traslado, tanto los extranjeros como las mujeres son discriminados, en el caso de las mujeres se siguen las conductas de la sociedad nipona, y al llegar al matrimonio la mujer era invitada bien por la empresa bien por el marido a abandonar el trabajo; hoy en día las mujeres se resisten a abandonar su puesto de trabajo.

El ascenso no tiene por qué suponer un incremento salarial, muchas veces puede ser sólo un aumento de estatus.

Durante los diez primeros años en la empresa se suele percibir un salario parecido, sólo una vez transcurrido ese largo período inicial es cuando los empleados comienzan a posicionarse de cara a posibles ascensos dentro de la empresa. Por lo tanto podemos decir que en las empresas japonesas no existe la carrera rápida.

En el caso de que para el ascenso el empleado exija una formación complementaria, ésta se imparte tradicionalmente por la propia empresa o por institutos de formación y, en muy contadas ocasiones, se recurre a la universidad, aunque la tendencia va cambiando conforme crecen las exigencias específicas. La formación dentro de la empresa se supone que afianza tanto el sentido de solidaridad como el espíritu de grupo.

Una vez pasado el período inicial, los ascensos dentro de la empresa sí irán acompañados de incrementos retributivos considerables, aunque menores que en occidente, ya que allí se cree que las grandes diferencias retributivas entre trabajador y mandos pueden desmotivar a éstos (empleados), y por lo tanto incidiendo en el trabajo con un menor ritmo y/o peor calidad. En esta etapa se puede aspirar a un puesto de jefe de sección como máximo.

El siguiente escalafón no se alcanza hasta los cuarenta y cinco años de edad. Entonces se considera que el individuo tiene suficiente capacidad y experiencia para ser algo más que jefe de sección. A partir de aquí se puede llegar a ser jefe de departamento y quedar a las puertas del «directorio» de la empresa, la cúspide, que a menudo no se logra hasta la edad de jubilación (aunque ésta no es obligatoria). Una vez que se llega al directorio, se desempeñan tareas más propias de representación que de otro tipo.

Las diferencias salariales entre directivo y empleado existen en las empresas japonesas, pero no tanto en términos monetarios, sino en forma de gastos discrecionales, dinero del que dispone el directivo, y que se consideran normales para el desarrollo de su actividad. También hay otra diferencia retributiva relacionada con el estado civil del empleado.

En los últimos años no parece que se le dé tanta importancia por los jóvenes graduados al hecho de relacionar la permanencia en la empresa con las retribuciones.

Para que un trabajador progrese dentro de la empresa es necesario que esté dispuesto a tener una absoluta movilidad a nivel funcional y geográfico, porque para ir ascendiendo el número de puestos y los lugares donde va a desarrollar sus tareas van a ser muy diversos.

No hemos, a pesar de todo, considerado que hoy día sigue vigente con toda su extensión el modelo comúnmente asociado a Japón de «ascensos por antigüedad». Este modelo, conocido como *nenko joretsu* sí fue muy utilizado durante los 60 y 70, época en que las empresas japonesas crecían mucho y los puestos vacantes en áreas superiores de las empresas eran muchos, de forma que parecía la antigüedad como un buen criterio (y prácticamente único) que estableciese qué personas ascendían. Ésta es la forma que se percibía (y se percibe) como más justa por la generalidad de trabajadores, porque el ascenso se hace en base a un criterio objetivo como es el número de años de pertenencia a la empresa, y no en factores más subjetivos como la capacidad, la eficiencia o el potencial.

Pero a pesar de todo, este modelo decayó cuando se observó que lo que ocasionaba era el ascenso de gente que en ocasiones no era la adecuada. Hoy en día el modelo imperante es aquel que eleva la categoría profesional del empleado en base a la capacidad, pero sin dejar de lado la antigüedad. Y es que, si bien las empresas se han dado cuenta de la necesidad de un cambio en su sistema de ascensos y dejar a un lado la antigüedad como criterio único, será difícil establecer un sistema de promoción meritocrático, en una sociedad tan adoradora de la homogeneidad como la japonesa, donde diferenciarse no es una virtud, sino un problema. Así reza el dicho: «*la uña que se levanta será derribada a martillazos*».

Esto ha supuesto que, si bien se ha aceptado un modelo basado en el mérito, no se haya elaborado un sistema de evaluación del desempeño, y que se den paradojas como que aún se identifique mérito con antigüedad y que sean aún pocos los casos de personas que traten de mostrar sus virtudes por encima de los demás por no humillar a los que queden por debajo de él y por no romper la homogeneidad (aunque esto cambia de forma progresiva conforme se incorporan los nuevos valores a la cultura japonesa). Pero la necesidad del cambio es evidente en un entorno muy distinto en el cual se originó y desarrolló el *nenko joretsu*, ya que el país ya no crece en las tasas que lo hizo tiempo atrás.

#### *Sueldos y salarios: la remuneración.*

Dado que la remuneración del trabajo ha de ser justa y equitativa para evitar la desmotivación de los trabajadores, a la vez que tiene que ser fiel a los principios de la propia cultura empresarial, la forma en que se retribuye en Japón también guarda diferencias con las formas occidentales.

Puesto que las formas en que el trabajador puede recibir la contraprestación de la compañía puede ser tanto remuneración monetaria como prestaciones de servicios en pago a su labor, vamos a diferenciar entre ambas cuestiones.

- SUELDOS:

- *Salario base:*

El modelo de remuneración japonés tiene diversos componentes. Por un lado encontramos un salario base que se ve incrementado con bonificaciones y asignaciones.

El salario base es de carácter más o menos fijo, y va a reflejar diversos elementos del trabajador, es decir, será más o menos elevado en función de la antigüedad del individuo, por ejemplo (aunque hoy en día las empresas tratan de fijar el salario más en base al desempeño que a la antigüedad, pero la tradición es aún muy fuerte). Al ser de carácter fijo, supone un componente de seguridad en la renta. Normalmente este sueldo base suele ser similar para todos los empleados regulares recién incorporados a la empresa. Las diferencias sustanciales surgen una vez pasado el tiempo, cuando ya se han definido las carreras de cada individuo y se va acumulando antigüedad.

El salario base supone la mayor parte de la remuneración del trabajador (puede llegar a ser de un 75%) y sirve de base para el cálculo de las bonificaciones y la propia jubilación del trabajador.

Una característica muy peculiar de Japón es que las firmas han tenido en cuenta las circunstancias personales del empleado mucho más allá de lo que en occidente se ha considerado. Por lo general, la única circunstancia personal que, por ejemplo, en España, se suele considerar a la hora de fijar el salario de una persona es la antigüedad (concepto, que además está en franco desuso). Allí ocurre todo lo contrario. Los empleados regulares reciben un sueldo mayor o menor en función de sus circunstancias familiares, la lejanía de su vivienda del trabajo, y, en general, en función de sus necesidades. El paternalismo de la empresa lleva a tener en cuenta multitud de aspectos de cada individuo: el empleado es un miembro de la familia y por tanto se le ha de ayudar, no es un mero factor productivo. Estas compensaciones familiares han llegado a ser pagadas por hasta el 90% de las empresas del Japón, si bien esa proporción está por debajo del 25% en nuestros días. Cada vez los salarios reales son mayores (con lo que no se hacen tan necesarios esos complementos) y cada vez los japoneses se casan menos o más tarde y tienen menos hijos. Los suplementos personales sí que siguen siendo importantes en el caso de la vivienda (en muchas ocasiones las propias empresas se encargan de proporcionar o, por lo menos, ayudar a su personal a encontrar una) y en el de los transportes (los tiempos necesarios para llegar a los puestos de trabajo son muy elevados, así como el coste de tener que desplazarse tanto).

Allí se paga no un trabajo concreto, como se puede entender aquí, sino la prestación duradera de servicios laborales encaminados a la consecución de un objetivo general. Con esto se obtiene una mayor flexibilidad organizativa.

Las diferencias salariales entre la base y la cúpula de las organizaciones, aunque elevada, no es tan extrema como en occidente. La obsesión por la igualdad y la homogeneidad de la cultura japonesa les lleva a que los más altos directivos del Japón en ningún caso lleguen a los 400.000 dólares anuales, cuando sus homónimos americanos llegan a los 5 millones de dólares.

En el caso de que exista crisis, la forma de ajustar los gastos del personal son muy distintas a las que todos estamos acostumbrados. En primer lugar se opta por rebajar entre un 10 y un 20% los sueldos de los estratos más altos de la organización y la gerencia. Podríamos decir que se predica con el ejemplo. Si este ajuste no es bastante, se pasa ya a reducir los salarios de la masa de trabajadores. Esto contrasta con la cultura occidental, donde la gerencia obtiene ingresos extra si consigue reducir los sueldos de los empleados.

– *Las bonificaciones:*

Las bonificaciones son muy flexibles, de forma que se utilizan en gran medida para motivar a los trabajadores, sea a título individual o a título general (por grupos). De entre todas ellas destacan las bonificaciones semestrales, en diciembre y julio, a semejanza de unas pagas extra. Estas bonificaciones pueden alcanzar hasta 5 veces una mensualidad usual, de manera que estos abonos llegan a suponer un tercio de la remuneración total del trabajador.

Esta forma de dar el salario está ampliamente extendida en el país, siendo las explotaciones de mayor tamaño las que hacen un uso más extensivo de las mismas.

La principal ventaja que esta modalidad de pago reporta es que, puesto que las pensiones de jubilación se calculan sobre el salario base, pagando así a los trabajadores, las jubilaciones resultantes son mucho menos cuantiosas y gravosas por tanto para las empresas. También permite al empleador retener parte del salario de los trabajadores durante un período de tiempo. Esas bonificaciones, que forman parte de la retribución del trabajador, están en propiedad de la empresa durante varios meses, pudiendo ser usadas para otros fines. Por último, dado su carácter variable, se pueden modificar en función de la situación en cada momento, aunque su reducción suele ser muy extraña, dado el tremendo valor que atribuyen los japoneses a estas dos entregas de dinero anuales.

En teoría las bonificaciones se relacionan tanto con las utilidades globales de la corporación como con la evaluación del desempeño individual. El problema es que no siempre es así en el primer caso, y en el segundo, se utiliza como un instrumento para premiar a un individuo sin hacerle resaltar por encima de los demás (lo cual se haría, en caso de no existir estas bonificaciones, subiéndole el sueldo base por encima del de sus compañeros lo cual a buen seguro, originaría envidias, críticas y cierto rechazo del grupo hacia el beneficiario).

También existen bonificaciones al final de la vida salarial del trabajador, para favorecer su salida de la compañía y supervivencia posterior. Es un nuevo ejemplo de salario diferido.

- SERVICIOS:

Aunque en países como USA (que aplica el paradigma opuesto según muchos autores en el ámbito de recursos humanos) los servicios que reciben los trabajadores de sus empresas no son muy elevados, allí ocurre todo lo contrario, llegan a ser una parte relativamente importante de la contra-prestación que recibe el trabajador.

Por un lado están todos aquellos con valoración monetaria y que podríamos asimilar al sistema de Seguridad Social con que contamos: subsidio de desempleo, bajas por enfermedad, seguro de enfermedad... A ello hacen frente tanto trabajador como empleador (como ocurre en España). Todo esto es obligatorio por ley y se complementa con los sistemas nacionales del mismo tipo.

Todos estos diferentes tipos de prestaciones tienen un nivel y estructura similar a las establecidas en USA, pero con una duración e importe superior.

Por otro lado hay programas de mejora de las condiciones de los empleados. Puesto que el trabajador hace que la empresa forme parte de su vida y en ella pasa mucho tiempo, es normal que la empresa a su vez le dedique atenciones. Los programas culturales, deportivos, etc., son comunes. Se suele disponer de complejos turísticos a precios muy bajos para los trabajadores. Se organizan cursos y excursiones para el personal, se prestan servicios a bajo coste, se reciben regalos de la empresa en fechas señaladas. Con todo ello se refuerza la idea de familia empresarial al reforzar los lazos de cada individuo con la empresa y a su vez fomenta el desarrollo de relaciones dentro de la organización. Un caso muy típico es la concesión de créditos que realizan las empresas niponas a sus subordinados para facilitar que éstos accedan a una vivienda, aunque esto también se ve en las grandes empresas españolas. También hay pagos en el salario base para compensar la lejanía del puesto de trabajo (transporte) o para la vivienda.

En el caso de los directivos de más alto nivel, los servicios que reciben les suple, con creces, el menor salario que reciben, puesto que les son permitidos gastos de representación muy elevados. Así también suelen recibir coches con chófer para los asuntos personales, vehículos en la mayoría de las ocasiones, más suntuosos que los de sus colegas occidentales.

#### *La seguridad y prevención en el empleo.*

La dualidad existente en el mercado laboral a otros ámbitos también se manifiesta en este campo. Por un lado están las grandes empresas. Éstas aplican celosos mecanismos para el control de los procesos, incluso instaurando rutinas obligatorias con las que se pretenden evitar conductas de riesgo. Se crean lemas en aras de la seguridad que todos los trabajadores deben repetir todos los días al entrar a trabajar (así como una sesión de gimnasia con el resto de empleados). Las corporaciones ponen todos los medios materiales para que no haya ningún tipo de accidente (redes de seguridad, etc.). Además, los trabajadores están muy concienciados de lo importante que es la seguridad en su trabajo. De hecho consideran que los accidentes laborales son más un fallo del trabajador (fallos

de atención) que una falta de medios de prevención (aunque sea esa última la causa del percance), y, en todo caso, un motivo de vergüenza tanto para el empleado como para la empresa. De hecho, en el caso de que se produzca un percance, la Inspección de Trabajo acudirá rápidamente a ver qué ocurre, penalizando gravemente a aquellas que tuvieran un elevado índice de siniestralidad. Y esto las grandes empresas lo evitan a toda costa, ya que supone una pérdida de imagen y, como ya se apuntó, una vergüenza. Por ello en las más importantes industrias japonesas los accidentes oficiales son bastante reducidos. Y se dicen «oficiales» porque en bastantes ocasiones los accidentes laborales se silencian. El trabajador, dado el problema que puede causar a la empresa si la denuncia, llega a veces a un acuerdo con ella, por la que le paga todos los costes de su recuperación, aunque él diga que el accidente se debió a otras causas. Lo mismo ocurre en el caso de los subcontratistas que desarrollen sus labores en los *keiretsu* y similares.

En el lado opuesto están las empresas subcontratadas. Dado que los plazos de ejecución que las grandes corporaciones imponen suelen ser muy estrictos y ajustados, y dada la poca capacidad financiera de estas PYMES, la seguridad es un lujo que no se pueden permitir. Evitar un accidente está más ligado a la pericia del operario o a la suerte que a medidas de prevención preinstaladas. Así los accidentes no son algo tan alejado de la realidad. Según el centro de investigación de Tsurumi de Yokohama se producen unos 800.000 heridos anuales, 200.000 graves y entre 2.000 y 3.000 muertos. Estas cifras pueden no parecer tan abultadas, pero habrá que pensar en cuántos heridos más existen que no se han declarado, a parte de que esta estadística no incluye al sector público de la economía.

La falta de seguridad de los empleados de los subcontratistas llega a ser muy elevada, porque, aunque estén desarrollando su labor en una gran empresa, normalmente siguen sin contar con tantos medios de prevención. Además, si ocurre un accidente en estas industrias tan importantes, el afán por silenciarlo es aún mayor: causar un perjuicio de imagen tan grave al cliente desembocaría seguramente en perderlo, y eso podría suponer la ruina para la PYME, que ya tiene de por sí bastante coste al tener que sufragar ella los costes de recuperación del empleado (la empresa contratista no suele correr con ese tipo de costes aun cuando el accidente se produzca realizando trabajos en ella y para ella).

Eso sí, tampoco podemos echar por tierra la fama que tienen los japoneses de cuidadosos con la seguridad. La situación, desde mi punto de vista, es mejor allí que en España, por ejemplo. Aquí también hay prácticas ilícitas relativas a los accidentes, pero sin el grado de comprensión que, a pesar de todo, manifiestan las empresas. Además, el grado de concienciación en el tema de prevención que tienen los trabajadores es mucho mayor, lo cual supone un añadido para que la siniestralidad sea menor. Y el problema de la protección de los obreros de las empresas subcontratadas también es manifiesto en nuestro país, de forma que su situación no es tan extremadamente alarmante como a primera vista pudiera parecer.

### *La motivación.*

La fuerza laboral japonesa es, casi sin lugar a dudas, la más motivada del mundo. Su grado de identificación con las metas del grupo es envidiado en todos los países desarrollados.

Una de las causas más modernas que se han apuntado para explicar, al menos en parte, la enorme motivación de los nipones (aparte de los aspectos culturales que luego repasaremos) se encuentra en los propios planteamientos de MASLOW. Puesto que la gran mayoría de los habitantes del país (por no decir la totalidad) tienen cubiertas sus necesidades básicas o biológicas (aunque luego el nivel de bienestar no sea el mismo), la satisfacción de los mismos sólo se puede lograr por otras formas tales como la autorrealización, la autosatisfacción o las relaciones sociales. Aquí es donde entra el trabajo, que tal y como se estructura se configura como un vehículo muy válido para cubrir todas esas necesidades, tanto de autorrealización como sociales.

Otra forma de motivar es el propio *nenko joretsu*, el sistema de remuneraciones y ascensos por antigüedad, que parece agradar mucho a los japoneses (aunque con matizaciones en el caso de los más jóvenes). Este sistema es considerado como un sistema de «sueldos diferidos»: el trabajador renuncia a cobrar más hoy porque sabe que en el futuro percibirá mayores remuneraciones.

La calidad de los jefes, así como el clima de amistad en las empresas, agudizado por los programas de ocio de las compañías (excursiones de empresa, por ejemplo) y por el propio ideal nipón de armonía con el grupo también son importantes.

La igualdad en los centros de producción también ayuda. El hecho de que se trate de ser igualitario para con los empleados lleva a los mismos a no sentirse unos inferiores a otros, lo cual favorece el clima de trabajo. Cuando esas diferencias existen (trabajadores regulares-temporales), éstas no se ven como una discriminación, ni por unos ni por otros.

En esta motivación tiene mucho que ver la identificación con el grupo. Los trabajadores llegan a tener un apego a su compañía como en Europa se le llega a tener a un equipo de fútbol, por decirlo de un modo gráfico. Un ingeniero se define primero como de la empresa a la que pertenece, y luego como ingeniero.

#### *La comunicación.*

Varios son los puntos destacables de la comunicación en el archipiélago nipón. El primero de ellos es que se prefiere la comunicación directa, oral, siendo la escrita un recurso subsidiario, lejos de la situación en Europa o América, donde el formalismo y las comunicaciones escritas lo llenan todo. En Japón la comunicación escrita es tachada de fría y poco eficaz, puesto que no permite el intercambio bilateral e instantáneo de información. Y no sólo por eso. La complejidad de la escritura japonesa la hace poco recomendable cuando se quieren tomar rápidas notas.

Por contra la comunicación oral llena la compañía japonesa. Es tal la confianza que hay en ella que hasta importantes acuerdos comerciales entre japoneses se logran sin escribir un solo papel. Basta con la comunicación oral y la palabra de los negociadores.

El que la comunicación oral sea preponderante también viene definida por las distintas concepciones que de la misma tienen en occidente y en oriente. Aquí la información es poder, y cuanto más poder tenga uno y menos el de al lado, mejor. En Japón, la información es una importante herramienta para poder lograr los objetivos comunes.

Otro factor que favorece a la comunicación oral frente a la escrita es que en Japón apenas si existen oficinas privadas (si acaso las de la más alta dirección) lo cual evita, valga la redundancia, privacidades, y facilita el flujo natural de información por la mera conversación informal. Este sistema permite incluso que los altos ejecutivos accedan sin reparos a hablar con los empleados que así lo deseen; cuando no, lo hacen de forma conjunta a todos los empleados de la empresa.

Pero la importancia de la comunicación no escrita también es muy elevada. Los japoneses han desarrollado multitud de gestos que les permiten expresar multitud de conceptos sin articular palabra. Así se entienden los largos silencios que en muchas ocasiones mantienen en las reuniones de negocios. Ellos lo conocen como *haragei* (lenguaje del estómago). Estas formas de comunicación también se usan entre directivo-empleado, entre superior y subordinado, contribuyendo a un mejor entendimiento de ambos.

#### *La calidad total.*

Hoy en día el concepto de Calidad Total está bastante extendido a nivel mundial, pero su origen está en Japón. Las ideas de DEMING recogidas por los japoneses tras la Segunda Guerra Mundial en relación a la mejora y el cuidado en la excelencia desembocaron en los trabajos de la calidad total como hoy se conoce.

Este modelo ha tenido éxito en las compañías de medio mundo, pero como decimos, surgió en Japón. Y a la vista de lo comentado hasta ahora es fácil ver que este concepto surge de un modo casi espontáneo en el archipiélago asiático, gracias a la idiosincrasia de sus trabajadores.

La idea clave de orientación al cliente está presente en todas las compañías niponas, incluso en aquellas que de forma consciente no aplican la calidad total. Incluso hay autores que hablan del esclavismo de las compañías japonesas respecto del consumidor.

Otra idea imperante, como es el trabajo en grupo, se encuentra afincada en las propias raíces de la cultura del país, de modo que ya se aplicaba antes de la aparición del concepto de Calidad Total.

La existencia de líderes dinámicos, capaces de delegar, o la aparición de los círculos de calidad también son algo natural. Los trabajadores japoneses piensan constantemente en cómo mejorar su empresa y su desempeño (lo que lleva también a un autocontrol, clave en este enfoque organizativo), lo ven como algo natural que no se puede desvincular de su puesto de trabajo. No hace falta que nadie les imponga esa tarea, sino que ellos la van a realizar de forma espontánea.



Otro concepto como es la idea de cero defectos también está internalizada por los individuos, así como lo que se conoce como «kaizen» que se refiere a la bondad de cambio y a la mejora continua. Así por ejemplo se considera la palabra crisis más como sinónimo de oportunidad que de peligro.

La formación continua muchas veces se lleva a cabo por los propios trabajadores sin recurrir a la empresa; la existencia de organigramas relativamente planos, el compromiso y la implicación, la comunicación, la inclusión de proveedores..., todos son puntos que se deben tener en cuenta en la calidad total y todos son peculiaridades de la forma de trabajar de la mayoría de las empresas japonesas.

Entonces, como vemos, la Calidad Total no es más que un paso más en el trabajo en Japón. Sus bases estaban ahí. Con la calidad total se institucionalizan, se ponen por escrito las prácticas a realizar, etc., pero tiene sus cimientos en la propia cultura y forma de trabajar en el país.

Ante esto cabe preguntarse si la calidad total es el modelo mejor para aplicar en occidente. Cierto es que las aplicaciones de estos principios han mejorado la eficiencia y la productividad de aquellos que las han puesto en marcha. Pero dado que la escala de valores occidental no es la misma que en el caso japonés, los problemas a los que se enfrenta su uso son importantes. Y es que lo que para los nipones es algo natural, para los occidentales parte como algo impuesto. La aplicación de la calidad total en occidente es mucho más difícil, porque de modo tradicional se ha valorado más el individualismo, el líder autoritario, el uso del poder..., los valores necesarios para una eficaz implantación no están en las raíces de nuestra sociedad como lo está en el país del sol naciente.

Quizás uno, llegado a este punto, considere que la calidad total no debería estar incluida en un análisis de la dirección de recursos humanos por ser algo muy centrado en aspectos productivos. Nada más alejado de la realidad. La calidad total parte de las personas para llegar a ellas. Para su desarrollo es fundamental el recurso humano, y, según los datos de un estudio realizado en 24 empresas japonesas, sus principales beneficios se centran en el propio trabajador: mejora de la comunicación, mayor satisfacción en el trabajo y mejora de la moral. Por detrás vienen cuestiones como la mejora de la productividad, la calidad o el ahorro de costes, que bien podrían estar originadas, o al menos favorecidas, por la inicial mejora del clima humano en el puesto.

#### *El resultado: el empleo vitalicio.*

El empleo vitalicio era un mero síntoma de seguridad para los trabajadores, comenzó a ponerse en marcha en los años 20 y 30 por las grandes empresas japonesas, aunque se desarrolló en el período de posguerra, caracterizado fundamentalmente por las altas tasas de paro, debido a la situación del país al final de la Segunda Guerra Mundial. En aquellos momentos el desempleo se configuró como uno de los problemas más importantes para los sindicatos, que intentó paliarse promoviendo un empleo seguro, evitando los despidos y estableciendo garantías contractuales de por vida. De esta forma se conseguía seguridad en el trabajo, lealtad y dedicación completa del empleado a su empresa, hasta tal punto de defender que «lo que es bueno para mi empresa, es bueno para mí», lo que llevó a que los asalariados nipones no tuvieran reparos en aceptar horarios de trabajo exten-

dido, horas extra no siempre remuneradas, trabajar en sábado, disfrutar de un período estival reducido a unos pocos días al año..., ya que a cambio tenían la seguridad de que en la compañía se pasarían el resto de los días hasta su jubilación.

Tampoco es cuestión de llevarse a engaño, otra motivación para realizar esa contratación a tan largo plazo era el alto coste del despido que durante muchos años se ha mantenido en Japón.

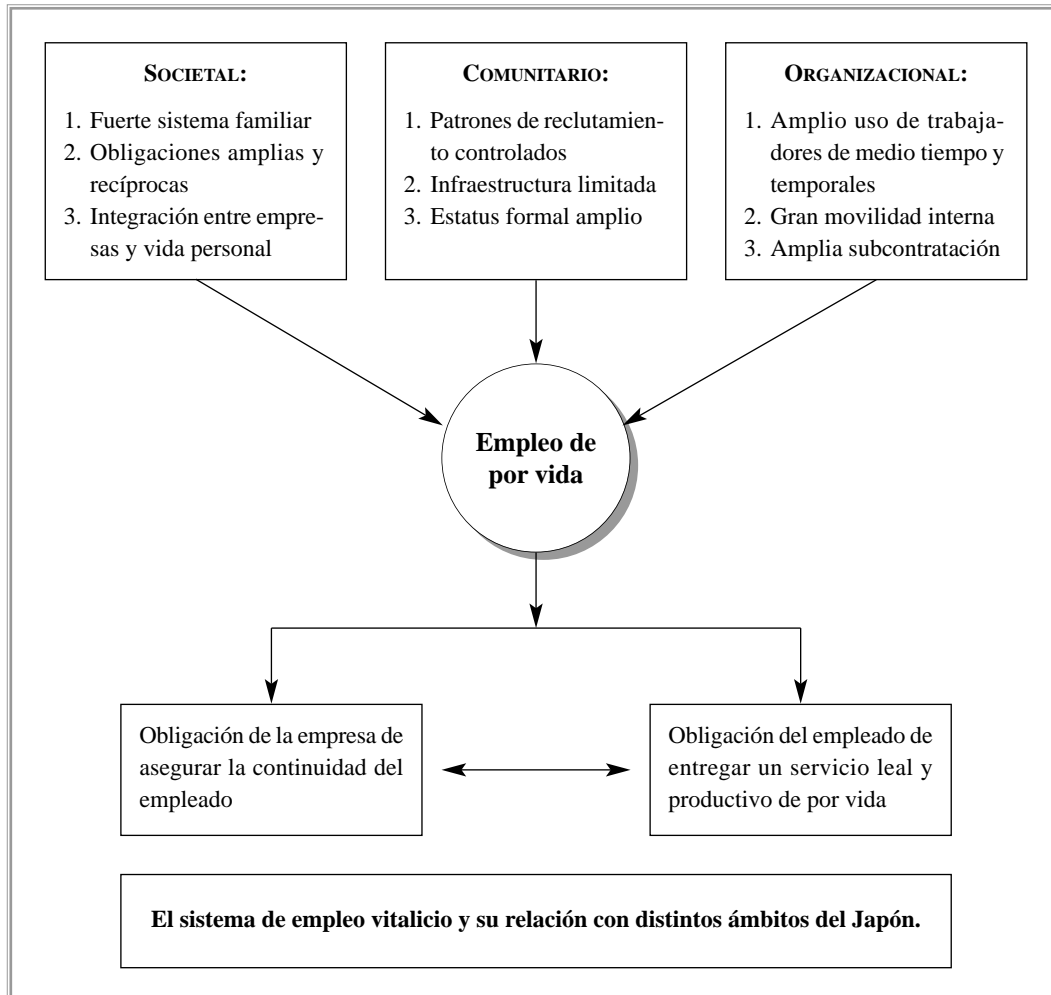
Todo ello motivó que durante los períodos de crisis las empresas no se desprendieran de sus trabajadores, sino que simplemente contrataban menos, fomentaban la jubilación de los de mayor edad, apelando a su sentido de la responsabilidad, un poco volviendo al lema que ellos mismos defendían «lo que es bueno para mi empresa, es bueno para mí» (ideal *kata-takaki*, golpecito en la espalda), o simplemente transmitían mano de obra a sus filiales o empresas subcontratistas (incluso subvencionando parte del salario), transferencias a puestos más prestigiosos, pero por lo general con menor nivel retribuido y trabajo más duro; en los casos más extremos, enviaban a los trabajadores a sus casas pagándoles un 60% del salario normal, o se les destinaban a puestos con un ámbito muy bajo y poca profundidad, es decir, tareas de poca responsabilidad en la empresa, haciéndoles muy difícil su promoción dentro de la empresa. Cuando la situación mejora, la empresa hace lo posible por hacer regresar al trabajador a su puesto original.

El modelo suponía la esperanza y expectativa de la mayoría de la población masculina: todo japonés aspiraba a ligarse de por vida a su compañía.

Los problemas que se analizan en este trabajo vienen a demostrar los puntos débiles del modelo y las amenazas que se ciernen sobre él; en muchos casos, problemas que parecen definitivos. Sin embargo, revistas tan prestigiosas como el *Business Week* vienen prediciendo el final del modelo desde 1978 sin que éste se haya producido aún, teniendo un crecimiento constante entre 1954 y 1980, y siendo, a pesar de sus problemas, el ideal al que aspiran aún las grandes e incluso las pequeñas empresas (eso sí, esos razonamientos del *Business Week* se basaban en lo caduco del modelo desde el punto de vista económico; el problema del Japón actual es que el modelo se resquebraja por motivos no sólo económicos, sino especialmente sociales y culturales, de cambio en los valores de la sociedad). Eso sí, hay que tener en cuenta que desde los años 80, los problemas para mantener este sistema se han agravado con la caída de las tasas de crecimiento del país, así como por los problemas que supone un modelo económico orientado a las exportaciones de forma tan clara como el modelo japonés.

Quizás la mejor salida que para la incertidumbre sobre el patrón se les ha ocurrido a los propios nipones es comenzar a considerarlo como «un principio guía general. De ninguna manera constituye una garantía» (HASEGAWA, 1986, *Japanese Style Management*). Ya no es una imposición, sino una sugerencia o un ideal, pero como tal, cada vez más inalcanzable.

A pesar de todo, las empresas siguen teniendo fuertemente arraigada la idea de contratar a largo plazo a sus empleados, constituyendo en muchos casos una cuestión de honor e incluso una cuestión moral que las empresas se resisten a abandonar. La cuestión es si sus cuentas de resultados no les harán abandonar de un plumazo estos valores.



Tomado de Arthur M. WHITEHILL, *La gestión empresarial japonesa*. Ed. Andrés Bello. Santiago de Chile 1994. Página 349.

### III. LOS PROBLEMAS ACTUALES

#### *El sistema educativo.*

Al principio de la exposición de cuáles eran las características de Japón apuntamos la existencia de una población formada desde muy pronto. Es cierto, Japón tiene tasas de analfabetismo bajísimas, unos niveles de formación de los jóvenes muy elevados en matemáticas o en ciencias, pero aquí se fragua uno de los principales problemas del mercado laboral japonés: la uniformidad

de la mano de obra. La sociedad japonesa es muy homogénea en todos los sentidos. Los gustos tienden a ser uniformes (por lo que los productos que allí se venden también), los niveles de renta también..., todo porque Japón ha tratado durante años de ser la primera nación en la obtención de productos de fabricación masiva, que no permiten excesiva diferenciación. Para ello era necesario que la población tuviera la misma formación, pero también que tuviera gustos similares para poder aceptar esa uniformidad en la oferta. Todo esto se consigue, entre otras cosas, con la enseñanza. Los niños japoneses comienzan desde muy pronto en el colegio, y los niveles de tareas que se les ordenan son muy elevados, con lo que se consigue que los niños vayan ya acostumbrándose a las largas horas de incomodidad que luego sufrirán en sus respectivos trabajos. Incluso, hasta hace poco tiempo la semana escolar era de seis días.

Por otro lado el sistema no ve con buenos ojos el individualismo, por lo que se ha tratado de establecer un modelo que a la vez que trata de alcanzar ese nivel común de conocimientos y aptitudes, necesario para trabajar de cara a la producción masiva estandarizada, elimine la individualidad y logre homogeneizar a la población.

Crear una población tan homogénea como la japonesa es altamente rentable cuando lo que se quiere es obtener muchos productos iguales con poco coste, porque dada la monotonía de la actividad no es necesaria una alta creatividad o imaginación. El problema llega en otro tipo de tareas que exigen un mayor dinamismo y un mayor protagonismo del individuo, caso de las finanzas, la distribución o similares. En Japón no existe el individualismo necesario como para desarrollar tan eficientemente como en occidente estas tareas. La planificación y el diseño japonés exigen a las empresas largas reuniones de los directivos en costosas oficinas en Tokio para que así sea el grupo el que tome la decisión. O en el ámbito de la distribución de los productos. O el caso del sistema financiero ya que en este ámbito una persona ha de ser imaginativa, rápida e individualista, ya que unos segundos pueden suponer muchos millones, y las enormes diferencias entre las distintas operaciones a realizar exigen que el empleado tenga capacidad de análisis y creatividad para dar solución a la misma. De todo esto carece la mayoría de los japoneses por culpa de su sistema educativo.

Quizás por esto Japón aún no es la primera potencia económica del mundo, porque sus grandes ventajas en la industria estandarizada se compensan con las deficiencias en otras materias. De forma gráfica, se suele decir que hacer un coche le lleva a un americano dos semanas, venderlo una. Un japonés lo fabrica en una semana pero necesita dos para venderlo.

#### *Los cambios sociales.*

Hoy en día la globalización ha traído importantes cambios en los valores culturales de todo el mundo. Cada país debe hacer un esfuerzo por entender las culturas con las que entra en contacto y esto aún tiene que pulirse en Japón. En un futuro la empresa nipona debe tener una amplia visión, sin centrarse en unos valores y cultura corporativa válidos para un único país o religión.

Japón, por su importancia económica, se ha configurado ya como uno de los principales actores dentro de la aldea global en que hoy día nos encontramos sumergidos. Esta importancia se manifiesta en su presencia en muchos países del mundo, de las empresas, productos, etc., de ahí la necesidad que el país tiene de cambiar su forma de pensar. Ya no se puede seguir actuando bajo la filosofía japonesa que divide entre japoneses y resto del mundo, se debe cambiar y los japoneses deben aceptar el cambio. En ese proceso se encuentran hoy. En resumen, la globalización implica un mundo cada vez más pequeño y si Japón quiere volver a crecer debe cambiar, adquirir o desarrollar nuevos valores y cualidades.

La globalización, que a nivel económico tanto se nombra, también supone la globalización a otros niveles, como el cultural. Hoy es claro el proceso de «californización» que sufren todas las economías desarrolladas, es decir, la adopción de ideales, valores y pautas de conducta propias de USA y que trastocan los valores tradicionales de los países. Este proceso también se está dando en Japón.

Hoy en día la sociedad japonesa se preocupa por el comportamiento de su juventud y de su actitud ante la ética del trabajo y la entrega total a la empresa. Estas nuevas generaciones cuestionan los valores tradicionales (lealtad, entrega, dedicación absoluta, ausencia de individualismo, confianza en el grupo, cooperación plena...) que hicieron convertirse a Japón en una de las primeras potencias económicas a nivel mundial. Este hecho, unido a la gran presión económica de la sociedad occidental, nos hace pensar que el futuro para el tradicional sistema de recursos humanos japonés es más que sombrío. Con el relevo generacional ha llegado una nueva escala de valores importada de occidente que en muchos de los casos no es compatible con el sistema de empleo vitalicio. Los jóvenes abogan por un creciente tiempo de ocio y un menor de trabajo. Tampoco se cree que un trabajador tenga que estar de por vida ligado a una empresa. Los jóvenes apuestan no tanto por la seguridad sino por el beneficio: estarían dispuestos en mayor medida al cambio de «familia» si esto les reportase más.

Uno de los cambios más significativos, incentivado incluso desde instancias gubernamentales, es la modificación de los hábitos de consumo y ahorro. Aunque pueda parecer que esta circunstancia tiene poca conexión con el mercado laboral, el hecho es que esta nueva filosofía preconiza el incremento del consumo y la reducción del ahorro familiar. Eso beneficiaría la demanda interna pero a su vez lleva a que los japoneses piensen más en el ocio y menos en el trabajo, que disfruten más del elevado nivel de renta que poseen y que se preocupen menos de trabajar. El dilema que se plantea es si en verdad esto es lo que necesita el país. Con esta medida se reactivaría la economía, pero podría suponer la necesidad de revisar las políticas de recursos humanos de todas las empresas, porque la planificación estaría basada sobre valores del personal que hoy día ya no se mantienen.

En conclusión, la cultura del ocio proveniente de occidente está arraigando en Japón a consecuencia de la propia globalización. Dicha implantación no se ha producido de manera simultánea en toda la sociedad japonesa. Tan sólo las nuevas generaciones de trabajadores han cambiado la actitud frente al trabajo, por contraposición a la actitud de sus progenitores; mientras las empresas aún se mantienen en los valores tradicionales del sistema de empleo vitalicio. Esto está generando una

disonancia, un desajuste entre empresas y personas. Las nuevas generaciones no viven para trabajar, trabajan para vivir. Por ejemplo, los jóvenes no comparten la filosofía de trabajo de sus padres basada en esa enfermiza entrega a la empresa, la empresa ha dejado de ser la familia corporativa, ya no es un lugar para vivir como antes se perfilaba. Hoy día se busca que el ocio y la familia ocupen un papel creciente en sus vidas.

Actualmente el trabajador tiene otros valores. Es más individualista, valora el tiempo disponible que pasa fuera de la empresa, ya no necesita formar parte de un grupo, es decir, ya no quiere considerarse como un trabajador generalista, sino que prefiere especializarse y considerarse un trabajador independiente.

Y es que tradicionalmente se ha definido a Japón como una potencia económica sin rostro, donde, dada la disolución de la autoridad y responsabilidad entre todos los niveles de la empresa, es difícil atribuir los éxitos a alguien en particular y, a la vez, según los valores tradicionales, en caso de hacerse, el «agraciado» sufriría profundas críticas de sus colegas, algo que tradicionalmente les hubiera provocado vergüenza y, por tanto, rechazo. Las nuevas generaciones quieren que se reconozcan sus méritos personales sin importar tanto dicho sentimiento de vergüenza.

Los nuevos hábitos de trabajo también trastocan esta situación. Cada vez son más los trabajadores que optan por independizarse y llevar a cabo su actividad como profesionales, a los cuales recurren las empresas en aquellos momentos en que son necesarios. También cada vez es más fácil encontrar grupos de profesionales que coyunturalmente se reúnen para trabajar en proyectos comunes (caso, por ejemplo, de la arquitectura). Cada día es más normal en todo el mundo, y también en Japón, el teletrabajo, una nueva forma de relaciones laborales en las que la vinculación del trabajador con su puesto es mínima, y que por tanto, no exige una identificación y un sacrificio tan grande del individuo para con su empleo.

Un factor más causante de estos cambios sociales es el hecho de que los últimos licenciados universitarios nipones ya tienen más complicada su búsqueda de trabajo, y eran principalmente los universitarios los más beneficiados de esta política de empleo vitalicio. Hay exceso de oferta de este tipo de titulaciones, y los que consiguen entrar en una empresa no reciben la tradicional seguridad que hasta entonces proporcionaba el sistema de empleo vitalicio. En la actualidad los trabajadores ya no son considerados, tanto como bienes duraderos por las empresas, sino como bienes de consumo, lo cual acentúa aún más la falta de identidad con el grupo, en nuestro caso, la falta de identificación con la empresa por parte de estos trabajadores más jóvenes.

La falta de identificación con el grupo y el creciente individualismo han desembocado en la crisis del sistema de toma de decisiones basada en el consenso, motivada fundamentalmente por la actitud de los jóvenes y por el de las mujeres deseosas de desempeñar su rol dentro del mercado de trabajo.

Se ha producido un cambio fundamental en el reparto del trabajo dentro de la familia, ya que las mujeres cada vez más se están liberalizando de las cargas del hogar y ya no sólo el hombre es el que trabaja fuera de casa. Éstas pueden ofrecerse a las empresas para actividades especialistas a tiem-

po parcial, sin embargo la situación en que se encuentran las mujeres respecto de los hombres aún es bastante inferior como ya se comentó. Eso sí, otro signo distintivo de los nuevos tiempos que corren en la economía japonesa es que incluso las empresas, conscientes de la nueva situación, tratan de impulsar a las mujeres a estos cargos directivos. El gobierno también en los últimos años ha elaborado diversas leyes en contra de la discriminación laboral de las mujeres en un intento de luchar por la igualdad de oportunidades y mejorar la tradicional situación desfavorable que habían sufrido.

### *La falacia del empleo vitalicio.*

El contexto actual de la economía japonesa, condicionado por su incorporación al proceso de globalización nos lleva a creer que no podrá mantener por mucho tiempo su sistema de gestión (dentro del cual incluimos, por supuesto, al empleo vitalicio).

Tradicionalmente el sistema de empleo vitalicio era una seguridad para aquellas personas que sufren de angustias, ansiedad, etc., una seguridad más bien psicológica; y que constituye una búsqueda constante de los japoneses. Para lograrla se establecía una vinculación a largo plazo del empleado con la organización que conseguía erradicar esa incertidumbre. Así, en contrapartida, la empresa exigía mucho al trabajador como por ejemplo una mayor flexibilidad, estando dispuesto a desplazarse cuando la empresa lo considere oportuno, sea a distintas ciudades o a puestos de menor rango, o se le pedía una participación activa en la empresa y una mayor identificación con los objetivos de la organización...

Hay que destacar, eso sí, que únicamente las grandes empresas, básicamente los *keiretsu* (grandes conglomerados económicos, herederos de los *zaibatsu*) han tenido capacidad para ofrecer esa seguridad a sus empleados, pero incluso estas grandes compañías están teniendo que afrontar costosos planes de bajas incentivadas (jubilaciones), o programas de capacitación profesional de los empleados para evitar el desempleo interno y, en casos extremos, despidos (caso, por ejemplo, de Sony o Nissan). Y es que, aun en los momentos más álgidos del sistema éste apenas si cubría a un 30% de la población nipona. La gran mayoría de los japoneses han estado vinculados siempre a algunas de las más de un millón de PYMES existentes en el país, en muchas ocasiones subcontratistas de las grandes corporaciones, donde el sistema de empleo vitalicio era una aspiración pero no una realidad. Como dice L'HÉNORET: *«Las grandes constructoras no contratan como fijos más que a los burócratas, a los técnicos y a los encargados de obra. Todo el trabajo manual se confía a pequeñas empresas especializadas. En el sector de la construcción las estadísticas lo indican: 190.000 empleados en las grandes empresas de más de 300 personas y 4.600.000 en las PYMES»*. Y la situación del sector de la construcción es bastante aplicable al resto de sectores.

Hoy día ya no se puede hacer frente al elevado gasto de personal que supone este sistema.

Debido al dinamismo de las PYMES, que cuentan con una plantilla reducida, no consideran imprescindible la implicación de éstos a largo plazo pues suponen más costes. De hecho, diversos autores dan cuenta de cómo las pequeñas empresas del Japón están tomando la iniciativa en la eco-

nomía del lejano país. Incluso poco a poco las PYMES ganan terreno en las preferencias de los nuevos licenciados y estudiantes por la mayor capacidad innovadora y dinamismo de estas compañías, más acorde con los nuevos valores que comienzan a calar en la sociedad japonesa.

### *La ineficiencia de la mano de obra.*

Contra todo lo que pueda parecer, Japón no es el paradigma de la eficacia de su mano de obra. Estudios muy importantes realizados recientemente desvelan algo que la mayoría de la gente niega: los japoneses son más ineficientes que los estadounidenses o los alemanes. Todo lo que hasta ahora nos habíamos creído a pies juntillas es, más que nada, la propia política de autoimagen generada desde el propio país (incluso desde el propio gobierno se ha hecho una campaña en este sentido durante muchos años), hasta el punto que al final todo el mundo ha llegado a ver a Japón como él mismo se veía: industrioso, talentoso, descollante, eficiente y trabajador.

Cierto es que el país ya no es aquel productor de bienes electrónicos copiados de occidente con pésimos niveles de calidad. También es cierto que en las áreas de producción masiva son hoy día líderes mundiales, que sus niveles de calidad son punteros, que cada vez generan más valor añadido a sus productos, que su nivel de tecnología en electrónica y en otros ámbitos son de los mejores del mundo y que su poderío económico es envidiable. Pero esto no es equivalente a decir que los japoneses son los más eficientes.

En términos de PNB per cápita Japón tiene la tasa más alta del mundo. Pero en términos de PNB real, la situación es pareja con USA, Alemania, Francia o Reino Unido.

En términos de productividad, el problema es peor aún. Japón queda por detrás de todos los países industrializados, sólo por delante de Suecia. Entonces, ¿cómo se mantiene como la potencia mundial que es hoy día? Fácil, puesto que por cada trabajador y hora se produce menos, el problema se soluciona trabajando más gente más horas. Y eso ocurre. El país tiene la tasa de empleo más elevada (49%) de todos los países industrializados, y cada empleado trabajaba a principios de los 90 unas 2.192 horas anuales, frente a las 1.840 de USA (10% menos) o las 1.431 de los alemanes (¡un 30% menos!). En consecuencia, lo que un japonés tarda en producir en un año, un americano tarda 10 meses y un alemán sólo 8. Esto explica que los alemanes tengan tres veces más tiempo de ocio; si además se tienen en cuenta los tiempos necesarios para desplazarse hasta los lugares de trabajo, la situación se agrava en perjuicio de los japoneses (los desplazamientos hasta el lugar de trabajo llegan a ocupar hasta 4 horas diarias). Como dice muy gráficamente SAKAIYA, «Japón sólo ha llegado a igualar a Europa y a Estados Unidos trabajando toda la noche».

El problema fundamental se origina cuando la presión internacional está llevando a Japón a hacer campaña para que sus habitantes trabajen menos y disfruten más, tal como piden Europa y USA (los japoneses, al menos las generaciones anteriores, no se sienten explotados, sino orgullosos de trabajar tanto), alegando que la población está poco menos que esclavizada. Puesto que para que



Japón produzca lo mismo que otros países desarrollados la única vía ha consistido en trabajar más, ¿qué ocurrirá cuando esta válvula de escape se vaya cerrando? Poco a poco el gobierno trata de reducir la jornada laboral, pero si el país no logra equipararse en términos de eficiencia a otras áreas económicas, se verá abocado a una grave crisis; aunque los estudiosos afirman que esto podría repercutir en una elevación de la demanda interna y en un crecimiento de la industria del ocio que compensaría el quebranto originado. Pero a pesar de todo, y aunque esta tendencia pueda motivar el desarrollo de otras industrias, será evidente la elevación de los gastos laborales, lo que podría ocasionar que muchos empleados regulares (los más gravosos para las compañías) vieran recortados sus beneficios. Por esta elevación de costes, las asociaciones empresariales niponas ven con muchos recelos los intentos del gobierno de reducir la jornada.

Lo mismo ocurre con las vacaciones. Partiendo de la base de que los japoneses aspiran a un máximo de 20 días de vacaciones anuales (y eso cuando tienen una cierta antigüedad) y de que casi nunca se cogen todos los días a los que tienen derecho, las comparaciones con occidente no dejan lugar a dudas (al menos un mes de vacaciones). Si los períodos de descanso de los asiáticos se equiparan con los del resto del mundo, perderán una de sus principales ventajas competitivas.

#### *El extremismo en la pertenencia a un grupo.*

Si en, por ejemplo, Europa, la corriente más actual trata de que los individuos se consideren ciudadanos del mundo, europeos y españoles, en Japón se consideran japoneses, asiáticos y ciudadanos del mundo. Los japoneses favorecen a su departamento, taller u organización de más bajo nivel a la que pertenezcan por encima de otra cosa, se identifican hasta el extremo con diferentes «grupos concéntricos». Eso implica que las competencias y disputas dentro de la organización entre departamentos sea feroz y despiadada y, en muchas ocasiones, perjudique al rumbo conjunto de la organización. Ciertamente es que cuando surge un enemigo común, todos se unen, pero la disputa es lo más usual, incluso por encima de los niveles de competencia que existen entre las diferentes secciones de las empresas occidentales por conseguir mejores resultados que proporcionen al departamento propio más personal o recursos. La tradicional imagen de unidad dentro de las familias corporativas sólo se da de cara al exterior.

Éste es un problema importante que perjudica el día a día y que puede enrarecer el ambiente de trabajo, a la vez que dificulta los proyectos multidisciplinarios y la coordinación de los recursos y esfuerzos.

#### *El envejecimiento de la población.*

La población de Japón está envejeciendo mucho más rápido que en otros países industrializados. La alta esperanza de vida acentúa este hecho, hasta el punto de que se calcula que el grupo de edad avanzada sea más del 30% de la población total en pocas décadas, si no se invierte la tendencia.

Esto tiene varias repercusiones. La primera ha sido el que la edad de jubilación ha pasado de 55 a 60 años, lo cual ha supuesto un cambio en las políticas de recursos humanos de las compañías. Por ejemplo, eso lleva a que la cantidad de contrataciones de jóvenes sea menor, lo cual ha elevado las tasas de paro del país. Por otra parte, los sistemas de retribución se han tenido que modificar. Ya no se puede seguir subiendo el sueldo conforme aumenta la antigüedad del trabajador porque si no los costes serían muy elevados, por lo que se ha optado por congelar el salario a partir de que el trabajador alcanza una determinada edad. Idéntico es el planteamiento que se sigue a la hora de ascender. Ahora es posible que el trabajador no esté constantemente promocionando a lo largo de toda su vida laboral, sino que llegue a un techo del que ya no pueda ascender. Estas rigideces van en contra de dos herramientas muy usadas en la motivación de los trabajadores: promoción y salario. Aún está por ver cómo afecta esta situación al desempeño de aquellos que se encuentren con este nuevo entorno.

Por otro lado se pone en peligro el sistema vigente de pensiones, puesto que las prestaciones que se pagan son muy elevadas y la financiación de las mismas es un problema.

Además hay que tener en cuenta que otros procesos, como el descenso de la natalidad, van a complicar aún más los problemas de falta de población activa en Japón. Una válvula de escape sería permitir la entrada de trabajadores extranjeros, pero hoy por hoy, la legislación en este sentido es muy restrictiva. Eso ha originado que para aquellos trabajos de especial dureza, que los japoneses no quieren desempeñar, aparezca la figura del inmigrante ilegal (coreanos y filipinos en su mayoría) que acuden al país. Pero llegará un momento en el que, en caso de que no cambie la situación, no habrá quien cubra puestos de otro tipo y Japón deberá aceptar extranjeros en mayores cantidades. Este fenómeno romperá la tradicional homogeneidad de la sociedad nipona, creando posiblemente, conflictos y generando uno de los principales retos para su futuro.

#### *Los nuevos planteamientos de la sección de personal.*

El número de empresas que se centra en el largo plazo es cada vez menor, ya que se buscan los beneficios rápidos, una firma ya no es una entidad con vida indefinida sino que persigue la búsqueda de beneficios en un plazo de tiempo muy corto. Así lo demuestra la política de las grandes empresas aumentando los dividendos pagados a sus accionistas, considerando la remuneración del capital como un elemento primordial en la empresa. Siguiendo los planteamientos del *homo economicus*, el ejecutivo japonés busca reducir costes (con diversas fórmulas, como el despido de los trabajadores ineficientes para reducir el coste laboral e incrementar la productividad, y a su vez, al incrementar el número de desempleados, la oferta de mano de obra se incrementa, presionando a la baja a los salarios a medio plazo) para incrementar los beneficios.

Por otra parte hay quien piensa que se prevé un retroceso de la mano de obra en el mercado de trabajo en los próximos años, lo cual ha llevado a algunas corporaciones japonesas importantes a mantener un número de trabajadores adicionales, un *stock* de empleados de seguridad, idea que es muy criticada desde los postulados que defiende que la política de recursos humanos debe parecerse más al JIT, donde la plantilla está íntimamente relacionada con las necesidades coyunturales de

la empresa. Pero considerar al empleado como un bien almacenable es una deshumanización impropia de Japón si lo comparamos con el resto de países de la OCDE. La perspectiva de falta de mano de obra es matizable ya que el desempleo se espera que aumente con la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, y aunque la población esté envejeciendo, es fácil que la demanda de trabajo en el futuro pueda ser suplida por esa incorporación de la mujer, por inmigrantes o gracias a un retraso adicional en la edad de jubilación, aunque, eso sí, estas soluciones generan a su vez nuevos dilemas y problemas.

El potencial tecnológico de Japón trae nuevas razones a los cambios de gestión empresarial. Así se pueden ver comentarios en relación a las máquinas, del tipo «la perfección es mayor de la que puede alcanzar el ser humano» o «las máquinas jamás se presentan de mal humor los lunes». Estos cambios van en dirección contraria al empleo de por vida para todos los trabajadores.

Otro problema es el hecho de que los empleados reciban mucha de su formación por parte de la organización, lo cual puede tener dos puntos de vista según el tipo de trabajadores a los que se enfoque. Así un directivo o empleado de cuello blanco que sea muy eficiente, si se le cambia de empresa dejará de serlo al estar en un tipo de cultura empresarial totalmente distinto a la suya; sin embargo los obreros o trabajadores de cuello azul podrán cambiar al tener múltiples habilidades y no afectará a su eficiencia o rendimiento. Es decir, los trabajadores regulares, al estar tan imbuidos en sus respectivas empresas, tendrán serios problemas para volver al mercado de trabajo si por alguna razón son despedidos de sus familias corporativas. Esto conferirá una fuerte rigidez a las estructuras laborales y creará serios problemas a las personas afectadas (recordemos que la inseguridad y la angustia son algunos de los principales miedos del japonés tradicional).

La oferta de un puesto de trabajo similar con un mayor salario comienza a configurarse como una causa válida de la movilidad de empleados entre empresas. Así como en el caso de los trabajadores hipercualificados de Nintendo que por estar infravalorados en tema salarial comenzaron a buscar otras alternativas más rentables. La codicia comienza a funcionar como motor del mercado laboral en Japón. Poco a poco el modelo laboral de USA extiende sus tentáculos por Japón. Los profesionales más cualificados cambian de empresa con una rapidez pasmosa para lo que era corriente en Japón años atrás.

Además el sistema de empleo vitalicio se mantiene más por pura tradición que por verdadero convencimiento en su eficacia. Caso de ello son los casi 8 millones (J.K. OIZUMI) de personas que se encuentran en el estado de paro interno (los llamados al principio del trabajo *madogiwa-zoku* o tribu de los que miran por la ventana) y que suponen un gran lastre económico para las empresas.

Muchos son los problemas que atenazan al sistema empresarial japonés tal y como se ha configurado hasta hoy día. La necesidad de ajustes es evidente. Veremos si en verdad Japón es capaz de actuar en contra de su tradición y acometer las medidas necesarias. Y para ello es necesario que los departamentos de personal de las empresas japonesas tengan en consideración estos cambios, asuman nuevas funciones (búsqueda de trabajadores especialistas o provenientes de la competencia, fomento de la creatividad individual...) y maticen sus actuaciones en otras (formas de contratación, promoción, evaluación del desempeño...).

*El paro.*

Como ya se ha comentado, la crisis de la economía del país está provocando un rápido crecimiento de las tasas de paro en el país (de un 2,1% en 1991 a un 4,8% actualmente). Y lo más preocupante para el país es que los despidos ya no sólo afectan a los trabajadores de las PYMES, sino también a los trabajadores de las grandes empresas, hecho nunca visto hasta entonces, puesto que el despido de los empleados es todo un desprestigio para las compañías.

Dado este aumento, dedico este apartado a un estudio somero del sistema de protección del desempleado que existe en Japón:

1. **Financiación:** ésta se hace sobre las cotizaciones del salario de los trabajadores.
2. **Requisitos:** se necesitan seis meses de actividad asalariada durante los últimos 12 meses, y ello da derecho a tres meses de indemnización.
3. **Prestación:** entre el 60 y el 80% del salario del último año.
4. **Prestación tipo:** persona de 40 años, con cónyuge, dos hijos y que en los últimos 5 años haya tenido un nivel de ingresos de 150.000 pesetas al mes tiene derecho a 105.000 pesetas (en el mismo caso, en España, recibiría las 105.000 durante los 180 primeros días, luego tan sólo 90.000).
5. **Duración máxima de la ayuda:** 10 meses (por 24 de España).
6. **Acabada la prestación:** el trabajador debe acudir a las ayudas sociales (en España el sistema de protección pasada la prestación es mucho mayor).
7. **Cobertura médica:** automática.
8. **Incentivos a la búsqueda de empleo:** el trabajador que encuentra trabajo antes de agotar la mitad de sus derechos tiene una prima equivalente a un mes de paro (en España no existen este tipo de incentivos).

Actualmente, su tasa de paro está en torno al 5% frente a un 13% de España (EPA). Eso sí, hay que tener en cuenta que la forma en que en Japón es medido el desempleo da lugar a cierto engaño por defecto, ya que la tasa real es sensiblemente mayor que la reflejada.

*La nueva forma de la economía japonesa.*

Los dirigentes del país del sol naciente, a finales de los años 70 se dieron cuenta del problema que suponía el modelo de crecimiento hasta entonces utilizado y que se basaba en el comercio exterior. Esto llevaba a que el país obtuviera elevadísimos superávits por cuenta corriente y a la paulatina apreciación del yen en los mercados internacionales, lo cual podría, a la larga, tener muy perversos efectos sobre la economía del país.

Para ello los japoneses optaron por una liberalización de su economía, sobre todo de cara al exterior, con una política arancelaria muy rebajada. Pero para que las importaciones crecieran y el déficit se redujera era necesario que los japoneses consumieran más. De hecho, poco a poco la demanda interna ha ido tomando un papel protagónico en la economía nipona. Pero si el país quiere que los japoneses consuman más, tendrán que cambiar de forma drástica alguno de sus valores, deberán disponer de más ocio, etc. Y eso choca con la actual forma de trabajar que tienen.

Del mismo modo, la economía japonesa ha estado dominada durante muchos años por las grandes corporaciones, aquellas que sí que tenían capacidad para contratar de por vida. Además esta política era muy coherente con sus objetivos (aparte de los beneficios que para la administración del personal podría tener este modo de reclutar trabajadores, como ya se ha visto). Las grandes empresas tenían como único objetivo el crecer, ser mayores (objetivos a largo plazo) y no tanto la rentabilidad (un objetivo más corto placista). Para ello se llegaban a establecer planes estratégicos a 50 años. Si los planes tenían un grado tal de vigencia, parecería lógico que la vinculación de los trabajadores se enmarcara en un horizonte temporal similar. Pero hoy día se ha visto que el objetivo único de aumentar de dimensión puede ser bastante nefasto si no se acompaña con una búsqueda de la rentabilidad a corto plazo. Eso ha ocurrido con los grandes bancos japoneses, antes los mayores del mundo, hoy candidatos a la quiebra. Y para buscar esa rentabilidad a corto plazo son necesarios otros planteamientos de la dirección de personal.

#### *La política de imagen de las empresas japonesas.*

En el país del sol naciente se dieron cuenta, antes que nadie, de la importancia que tiene la imagen respecto al exterior. No basta con ser los mejores, hay que parecerlo. Y esta idea se la aplicaron al pie de la letra. Recientemente se han desvelado que importantes fabricantes de vehículos del país asiático han ocultado durante años fallos en sus vehículos. Algo así pasa con su mercado de trabajo. Los japoneses se han esforzado por mostrarnos una cara de su modo de trabajar que era poco menos que asombrosa, pero jamás nos dijeron que ellos también barrían debajo de la alfombra. Para propagar esa idea en muchas ocasiones se ha contado con el beneplácito del Estado, que más que ser un guardián de la ley era un apoyo para las empresas en las prácticas de imagen. Trabajadores occidentales que han estado en el país relatan la falsedad de los carteles del número de días sin fallos o accidentes. Los hay, pero se silencian. O cómo aquellos trabajadores especialmente críticos con la empresa rápidamente son destinados a no hacer nada y, finalmente, despedidos. ¿La realidad es tan buena como nos la relataban los cuentos japoneses? La verdad dista bastante de ellos.

#### **Conclusiones.**

Podemos decir que Japón la revolución industrial que experimentó, no tiene nada que ver con la de occidente, allí a los trabajadores no se les consideraba como una mercancía más, sino que se les consideraba como una parte más del todo, como un igual dentro de la organización, dentro de la empresa. Un trabajador japonés lo definía de un modo muy claro: «*No tenemos materias primas, sólo contamos con el trabajo para salir a flote.*».

El sistema de empleo de por vida es una forma de incentivar y motivar a los empleados, se caracteriza por:

1. Ingresos salariales proporcionales a la antigüedad del trabajador en la empresa.
2. Mercado interno muy competitivo.
3. Una inmejorable situación a la llegada de la jubilación.

Éstas son las causas que hacen que el trabajador no tenga miedo a asumir responsabilidades, y no haya una fuga de cerebros, así se invierte en formar a sus trabajadores sin esos miedos que tenemos en occidente.

Pero hoy en día este sistema de empleo vitalicio es un gran lastre y muchos de sus principios como el de la movilidad inter-empresa es más difícil de cumplir, porque rara vez se retribuye a un trabajador trasladado de una empresa en la que llevaba muchos años con el sueldo que allí obtenía. Todo ello era posible en períodos de expansión económica. Hoy en día esos mecanismos están empezando a fallar, debido fundamentalmente a:

1. Descenso del crecimiento económico y cierta recesión (esto requiere cambios estructurales profundos, entre ellos en el mercado de trabajo).
2. Envejecimiento de la población nipona, lo que dificulta la búsqueda de nuevos efectivos.
3. Enorme crecimiento del desempleo.
4. Creciente necesidad de una formación especialista derivada de las nuevas tecnologías.
5. Globalización.

Para poder cambiar la situación, el gobierno japonés ha realizado una serie de cambios, como el Programa de Reformas Económicas Estructurales de 17 de diciembre de 1996 (con medidas para la protección de los derechos de los trabajadores, revisión de la legislación laboral sobre el número de horas de trabajo, medidas de equiparación laboral entre hombres y mujeres y otras medidas que no encajan en el actual sistema de empleo vitalicio y de retribución por antigüedad), así como reducir el superávit de la balanza comercial. El gobierno cree primordial la desregulación de la actividad empresarial y los temas laborales de cara a la realización eficiente de la actividad internacional de la empresa. Con las 2.800 reformas del sistema económico iniciadas por el ejecutivo nipón, se aspira a conseguir una mayor movilidad de los recursos humanos dentro de las empresas y un cambio de los tradicionales sistemas retributivos.

El Estado asegura seis meses de desempleo. Muchas empresas ofrecieron jubilaciones anticipadas a sus trabajadores, pero en muchas otras les pilló la crisis, por lo que el trabajador se encuentra desprotegido ante la falta de respaldo del gobierno.

Hoy en día es normal la movilidad entre los mandos intermedios de las empresas japonesas, por lo tanto ya no es interesante invertir en una excesiva formación de los mismos, ya que al igual que en occidente existe el riesgo de fuga.

Pero el cambio que está experimentando Japón es de suponer que no será un cambio como una mera copia del modelo occidental, ellos sabrán adaptarse al cambio con alguna medida que lo solucione de forma adecuada, medidas del tipo siguiente: proponer una edad de jubilación adelantada a los 45 años (aunque choca con el problema del envejecimiento, ya que a esa edad aún se está muy activo y se puede comenzar una nueva actividad en otra empresa o un proyecto personal) y para los que no quieran jubilarse podrían seguir trabajando hasta los 60 años; u otras medidas más vanguardistas como establecer capitales ambulantes, capitales en busca de una ciudad bien estructurada. El ingenio nipón sigue funcionando, y por tanto no tardará en mejorar su situación.

### **Conclusión personal.**

Pero, una vez llegado a este punto, el lector podrá preguntarse ¿es tan deficiente el sistema laboral japonés? (aunque hemos de tener en cuenta que este trabajo trataba de mostrar el aspecto más oculto del sistema nipón, y por tanto, se ha centrado más en sus defectos que en las ya consabidas virtudes). ¿No es tan superior como se nos decía frente al modelo occidental? ¿Cómo puede permitir prácticas como las enumeradas con anterioridad? La respuesta es sencilla. Ningún sistema de administración de recursos humanos es netamente superior a otro. Los occidentales abogamos más por el individualismo y la competencia, la igualdad y la diversidad; los japoneses por la colaboración y el grupo, pero también por la homogeneidad y las diferencias (aunque parezca un contrasentido). Cada modelo tiene más facilidad para adaptarse a unas u otras circunstancias, cada cual posee puntos fuertes y puntos débiles. Lo que se debe hacer es quedarse con lo bueno del sistema japonés y aquello que verdaderamente se pueda utilizar en occidente sin que suponga un cambio radical de valores en la sociedad. Así encontramos valores como el trabajo en grupo, que creo que es vital en una organización. Analizar otros puntos de vista, mayor número de aportaciones, la contratación de ideas, la colaboración... son muy positivas para la consecución de cualquier objetivo, no sólo económico. El liderazgo intuitivo es, bajo mi punto de vista, la mejor forma de dirigir a grupos humanos, siempre que éstos manifiesten interés por la labor que se les encomienda (y este liderazgo, de por sí, contribuye a aumentar ese interés). Además, como yo digo, todo individuo puede aportar algo a la empresa, porque todo individuo es único, y por tanto su contribución también lo es.

También considero muy importante la identificación con las metas organizativas, ya que esto redundaría en la motivación. Quizá sea más difícil de aplicar dado que este concepto descansa en el amor al trabajo. Pero para lograrlo en occidente hemos de conseguir que las empresas no sólo trabajen para ellas mismas, sino también para sus empleados, para que así consigan también sus metas, de modo que uno asuma que su trabajo es útil para su compañía, su sociedad y él mismo.

Hay más aspectos positivos del modo de dirigir a las personas en Japón, como pueden ser la comunicación fluida, alta valoración del recurso humano..., que son hasta cierto punto «exportables». Otros, por no deseables, o, simplemente, porque sólo pueden darse en una sociedad como la japonesa, deben quedar un poco de lado, como puede ser su desmedido amor por el trabajo («*el trabajo como ídolo*» que dice L'HÉNORET).

Como los propios asiáticos afirman, en el punto medio está la virtud, la mezcla entre ambos modelos. Y creo que esto es lo que se debe aplicar. Casos como el de la reestructuración de Nissan por parte de Ghosn (Renault) o las reformas iniciadas en Mitsubishi (Daimler-Chrysler) dan prueba de que esto se puede lograr. El caso de Nissan, bajo mi punto de vista, será el ejemplo a seguir en los próximos años. Los japoneses manifestaron su imposibilidad para sacar de la crisis a su empresa, y con una gran dosis de humildad (cosa bastante extraña en nuestras latitudes) su cúpula directiva pidió ayuda y se abrió al cambio. La actuación conjunta de los modos de dirigir en occidente y oriente ha catapultado a Nissan a obtener unos beneficios operativos de más de 220.000 millones de yenes y a eliminar la mitad de su billonaria deuda. Bajo mi punto de vista ésta es la senda del crecimiento de Japón en los próximos años. Dado que el país se da cuenta de que hoy por hoy es incapaz de salir por sí mismo de la peor crisis económica desde la Segunda Guerra Mundial, pese a los billonarios planes de inversión gubernamental, debe reconocer sus faltas y dejarse aconsejar por aquello que los extranjeros saben hacer mejor. Japón no debe creerse en posesión del mejor modelo, de la verdad en el campo de los recursos humanos y de la gestión y, amparándose en ello, cerrarse al mundo como lo hicieron hasta 1868. Poco a poco cala entre la población el espíritu que llevó a triunfar a la revolución industrial en aquellas tierras, el de ser capaces de aceptar las limitaciones propias y acudir a terceros para mejorar. Sólo así, mediante la fusión de los dos modelos, saldrán de la crisis, y sólo así obtendremos un modelo de gestión y dirección de los recursos humanos capaz de generar ventajas competitivas duraderas.

Así creo que la gestión japonesa debe apostar por la diversidad cultural y formativa, para evitar, lo que a mi juicio es una endogamia intelectual, se necesita «savia nueva» que no sea de la gran familia japonesa. Para mí éste es el problema fundamental de la economía japonesa. Aquellos que afirman que en el país falta creatividad no se dan cuenta que en materia de entretenimiento su capacidad creativa no es igualada (videojuegos, dibujos animados, cómic...) así como en determinadas conductas empresariales. El problema es que todos los japoneses tienen una creatividad similar, por decirlo así, falta variedad... e individualismo. Así se necesita igualmente que se vea al clavo que asoma no como al que se le tiene que remachar, sino como un individuo con posibilidades, fomentar más a la persona no como ente dentro de un grupo, sino como ser independiente e individual. Y es que hoy en día no son pocos los japoneses que afirman que el trabajo en grupo, de tan imperativo que es, se convierte en un fastidio, en un incordio: ellos también quieren sus parcelas individuales.

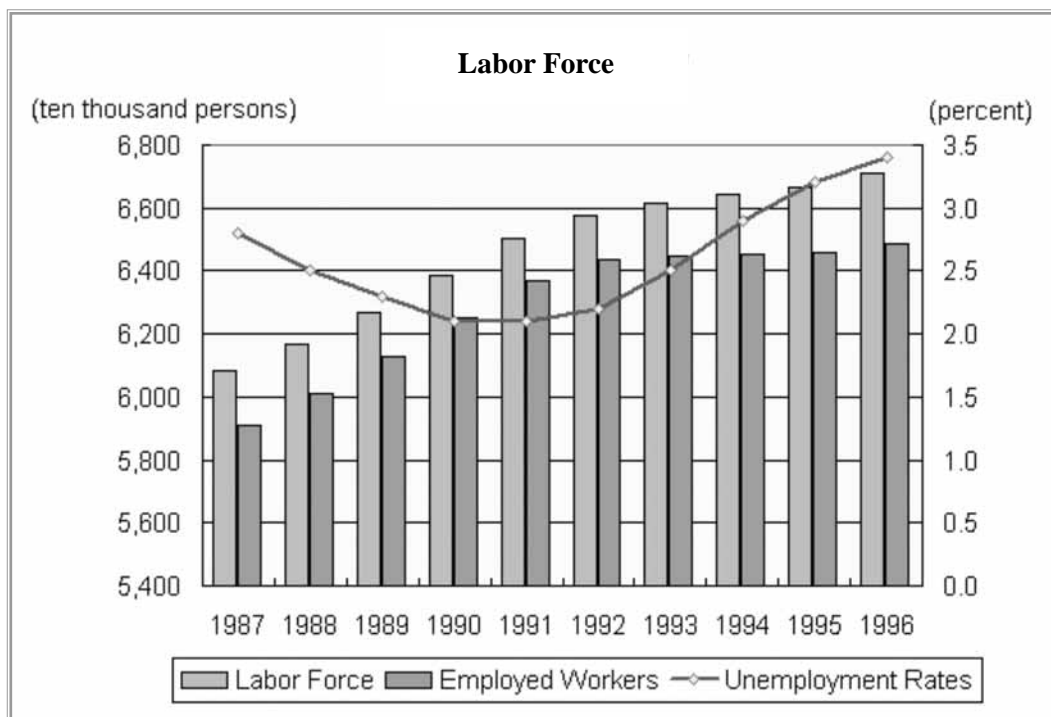
Se tienen que eliminar poco a poco tradiciones en materia laboral poco operativas, como son las formas de contratación, el considerar al modelo de empleo vitalicio como tesoro sagrado (y así evitar ese desempleo interno), las ofensivas salariales, los ejercicios de gimnasia obligatorios al entrar a trabajar en los *keiretsu*, la repetición cuasi-religiosa de los lemas e ideales de la compañía al iniciar el trabajo (que hace que éstos pierdan significado para los individuos).



También hemos de tener en cuenta que este estudio es, en cierto modo, algo parcial. No se puede hacer un análisis objetivo de las prácticas japonesas desde la perspectiva occidental. Hemos de valorar la realidad del país desde el propio país, entendiendo su idiosincrasia, su escala de valores, su forma de hacer las cosas, ya que si usamos como referente para el análisis de la sociedad japonesa la cultura occidental el choque será brusco e inevitable. De hecho, si el lector vuelve a releer este trabajo, pero teniendo constantemente en la cabeza los valores apuntados al comienzo, y analiza las prácticas niponas a través de ese tamiz, se dará cuenta de la naturalidad de muchas de sus conductas. Por ejemplo, vera como el carácter poco democrático de algunas de sus prácticas es comprensible. Para ellos la democracia fue algo, curiosamente, impuesto por sus dirigentes, pero no había un sustrato social amplio que apoyara esas ideas, de modo que el sistema en el país es un tanto peculiar.

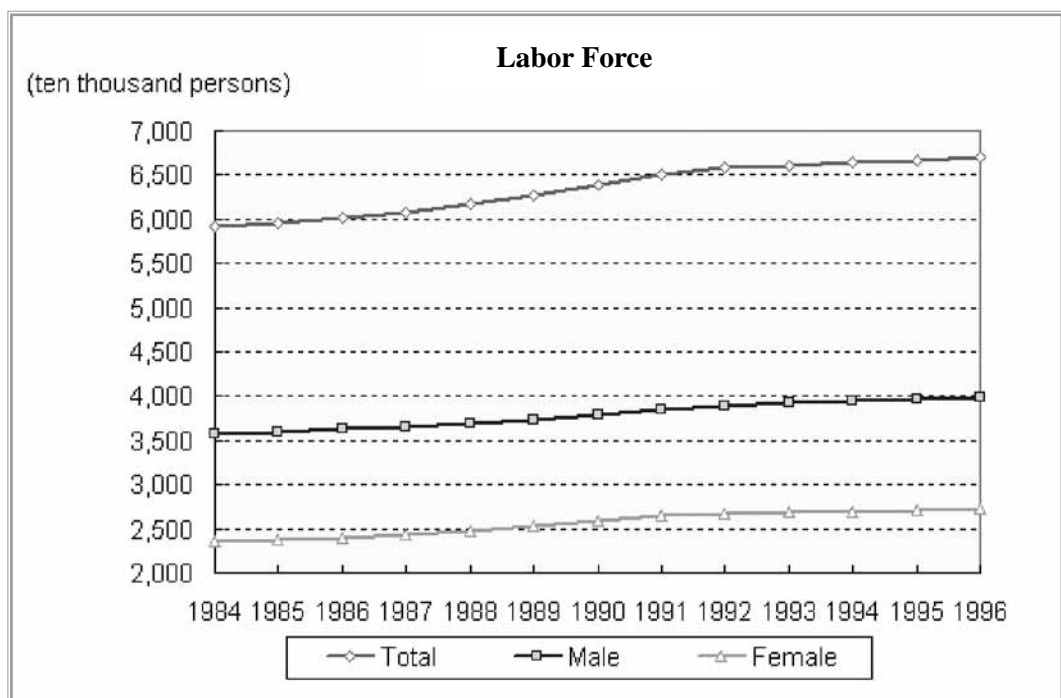
Por ello, aunque sea un tópico, las comparaciones son odiosas, y más en este caso. De ahí la importancia de esa parte introductoria, pero no sólo como información adicional, sino para que el lector la use como lente a través de la cual observar la realidad de este país, que, a pesar de todo, me parece fascinante.

### APÉNDICE GRÁFICO



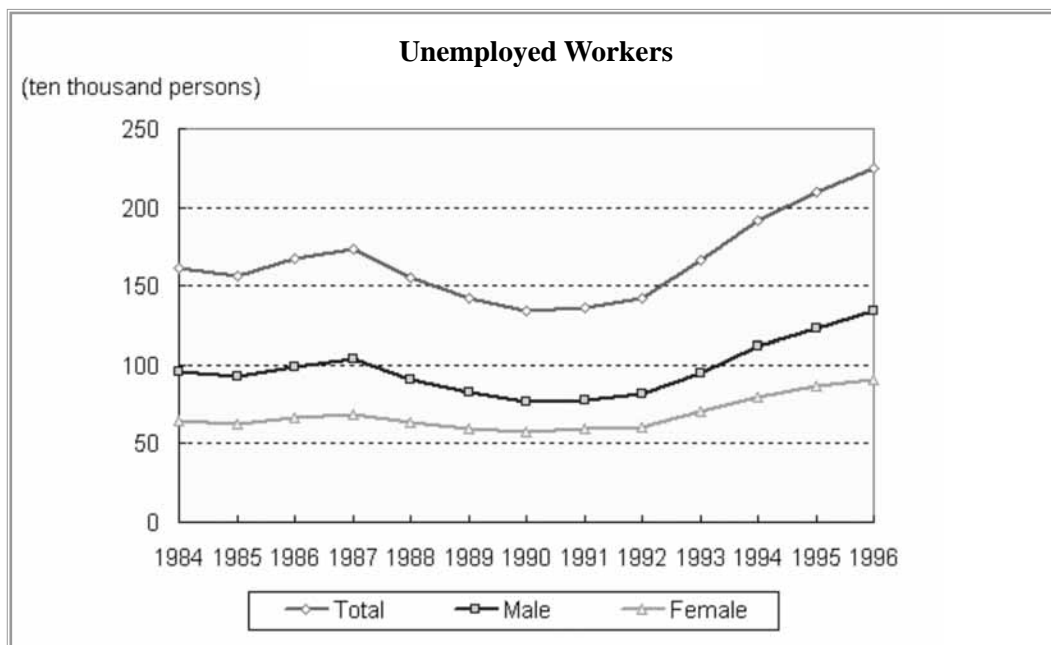
EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL JAPONESA (diez mil personas)				
AÑO	FUERZA LABORAL	EMPLEADOS	DESEMPLEADOS	% DE DESEMPLEADOS
1987	6,084	5,911	173	2.8
1988	6,166	6,011	155	2.5
1989	6,270	6,128	142	2.3
1990	6,384	6,249	134	2.1
1991	6,505	6,369	136	2.1
1992	6,578	6,436	142	2.2
1993	6,615	6,450	166	2.5
1994	6,645	6,453	192	2.9
1995	6,666	6,457	210	3.2
1996	6,711	6,486	225	3.4

La evolución que presenta el gráfico de la fuerza laboral japonesa hace ver cómo se ha producido un paulatino incremento de la misma, fundamentalmente por la cada vez mayor incorporación de la mujer al mercado de trabajo, pese a todo el crecimiento de las personas empleadas no ha sido el mismo que el experimentado por la fuerza laboral, debido como se ha reflejado en el tema desarrollado, a la crisis fundamentalmente interna de la economía japonesa. La pérdida de los valores empresariales que hasta entonces se llevaba por parte de los nuevos empleados, junto al derrumbe del sistema de trabajo vitalicio son las principales causas del efecto que nos presenta esta gráfica.



FUERZA LABORAL: (TEN THOUSAND PERSONS)			
AÑO	TOTAL	MALE	FEMALE
1984	5,927	3,580	2,347
1985	5,963	3,596	2,367
1986	6,020	3,626	2,395
1987	6,084	3,655	2,429
1988	6,166	3,693	2,473
1989	6,270	3,737	2,533
1990	6,384	3,791	2,593
1991	6,505	3,854	2,651
1992	6,578	3,899	2,679
1993	6,615	3,935	2,681
1994	6,645	3,951	2,694
1995	6,666	3,965	2,701
1996	6,711	3,992	2,719

Así en esta tabla vemos como la parte de la fuerza laboral femenina con respecto del total, ni siquiera viene a representar la mitad de la misma, pero se está perdiendo la conducta socialmente establecida en Japón de que la mujer deje de trabajar en el momento en que ella se case, para que se ocupe del cuidado de su hogar. Hoy en día se está produciendo la incorporación de la mujer al mercado de trabajo de forma parcial, así la mujer se ve realizada con las actividades que desempeña en la compañía y no tenga que resignarse por la férrea sociedad machista a quedarse en el hogar. O muchas mujeres optan por no sacrificar su vida laboral por la familiar.



<b>DESEMPLEADOS (TEN THOUSAND PERSONS)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MALE</b>	<b>FEMALE</b>
1984	161	96	65
1985	156	93	63
1986	167	99	67
1987	173	104	69
1988	155	91	64
1989	142	83	59
1990	134	77	57
1991	136	78	59
1992	142	82	60
1993	166	95	71
1994	192	112	80
1995	210	123	87
1996	225	134	91

La gráfica de desempleo una vez más es un claro reflejo en la última década del período de crisis que viene sufriendo la economía japonesa, así el número de hombres desempleados está situado en la actualidad en el nivel más alto de los últimos veinte años; el desempleo femenino también es muy alto, pero la causa es más coyuntural, debido a que actualmente se está incorporando cada vez más la mujer al trabajo, ya sea de forma temporal o a jornada partida, y es esa causa unida a la crisis interna de Japón la que llevó al cierre de muchas empresas, la responsable de la gráfica de desempleo femenino.

<b>HORAS DE TRABAJO AL MES</b>			
<b>ALL</b>	<b>INDUSTRIES</b>	<b>MANUFACTURING</b>	<b>SERVICES</b>
1983	177,6	179,3	172,9
1984	178,6	181,5	174,2
1985	177,7	180,5	173,4
1986	177,4	179,2	173,3
1987	177,9	180,1	173,1
1988	177,7	181,7	171,9
1989	175,6	179,6	170,6
1990	172,0	176,7	166,0
1991	168,6	173,0	163,9
1992	165,2	167,8	161,4
1993	160,0	163,6	154,8
1994	159,2	163,6	153,6
1995	159,2	164,3	153,3
1996	159,9	165,8	153,3

En todos los sectores de la economía nipona vemos que se está experimentando un retroceso en el número de horas trabajadas al mes. Es otro ejemplo claro de proceso de cambio de mentalidad que está sufriendo la sociedad nipona, y en este caso con relación a la situación laboral, ya no se desea trabajar tanto, sino también disfrutar de momentos de relax, un poco el camino hacia la sociedad del ocio que pretende instaurar occidente.

<b>CAMBIO DE EMPLEOS (TEN THOUSAND PERSONS)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MALE</b>	<b>FEMALE</b>
1987	398	242	157
1988	427	257	175
1989	456	270	186
1990	484	288	196
1991	512	302	209
1992	508	300	209
1993	500	295	205
1994	504	298	206
1995	519	306	212
1996	543	318	225

En la tabla de cambio de empleo, vemos cómo cada vez es más común el hecho de tener que pasar a lo largo de la vida laboral, de un individuo nipón, por más de una compañía. Es un hecho más que viene a reforzar la pérdida de peso que ha tenido el sistema de empleo vitalicio. Cada vez es algo más normal tener que cambiar de trabajo en la vida por diversos motivos, mejor retribución, mejor puesto de trabajo u ocupación, despido, etc.

Esta tabla comparándola con la de la fuerza laboral es una muestra clara de la existencia de paro y de su imparable crecimiento en la última década.

<b>PERSONAS EMPLEADAS (TEN THOUSAND PERSONS)</b>			
<b>Años</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MALE</b>	<b>FEMALE</b>
1984	5,766	3,485	2,282
1985	5,807	3,503	2,304
1986	5,853	3,526	2,327
1987	5,911	3,551	2,360
1988	6,011	3,602	2,408
1989	6,128	3,654	2,474
1990	6,249	3,713	2,536
1991	6,369	3,776	2,592
1992	6,436	3,817	2,619
1993	6,450	3,840	2,610
1994	6,453	3,839	2,614
1995	6,457	3,843	2,614
1996	6,486	3,858	2,627

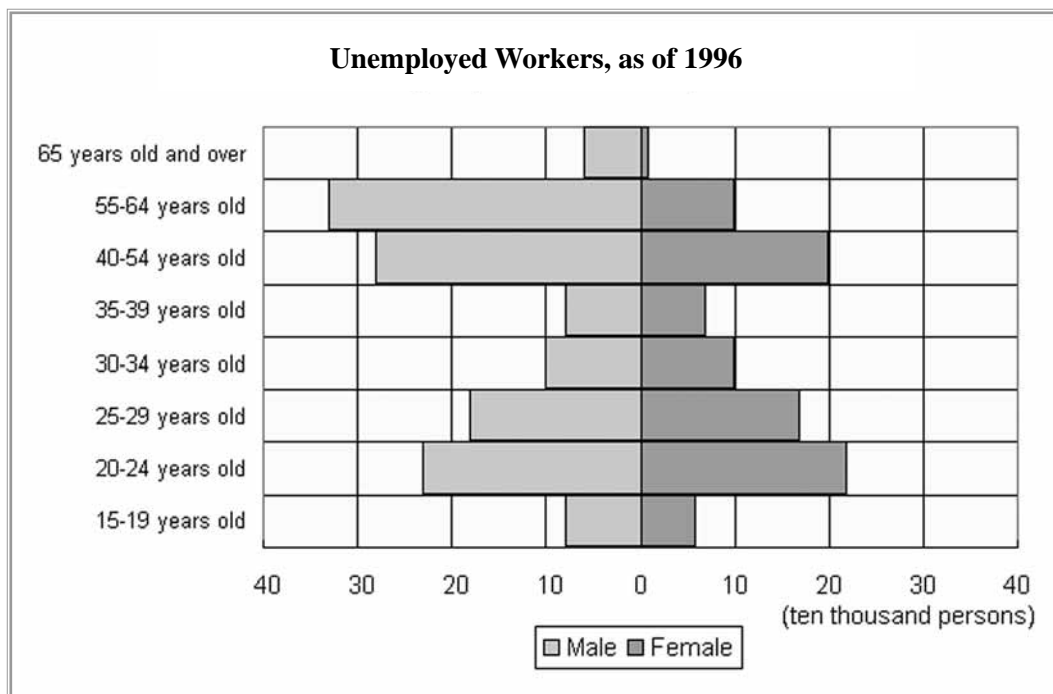
EMPLEADOS EN GRUPO DE CINCO EDADES			
EDAD	TOTAL	MALE	FEMALE
Total	6,486	3,858	2,627
15-19	131	70	60
20-24	689	355	333
25-29	726	436	289
30-34	594	387	207
35-39	599	373	226
40-44	707	416	291
45-49	918	530	388
50-54	682	401	282
55-59	593	361	231
60-64	398	250	149
> 65	448	279	169

Tabla que representa una vez más una clara muestra de la escasa introducción aún de la mujer en el mercado laboral nipón, vemos como el mayor número de mujeres contratadas se encuentra entre edades relativamente jóvenes, pertenecientes a las nuevas generaciones que se oponen al anterior sistema laboral, y por la idea que se tiene de la mujer como trabajador.



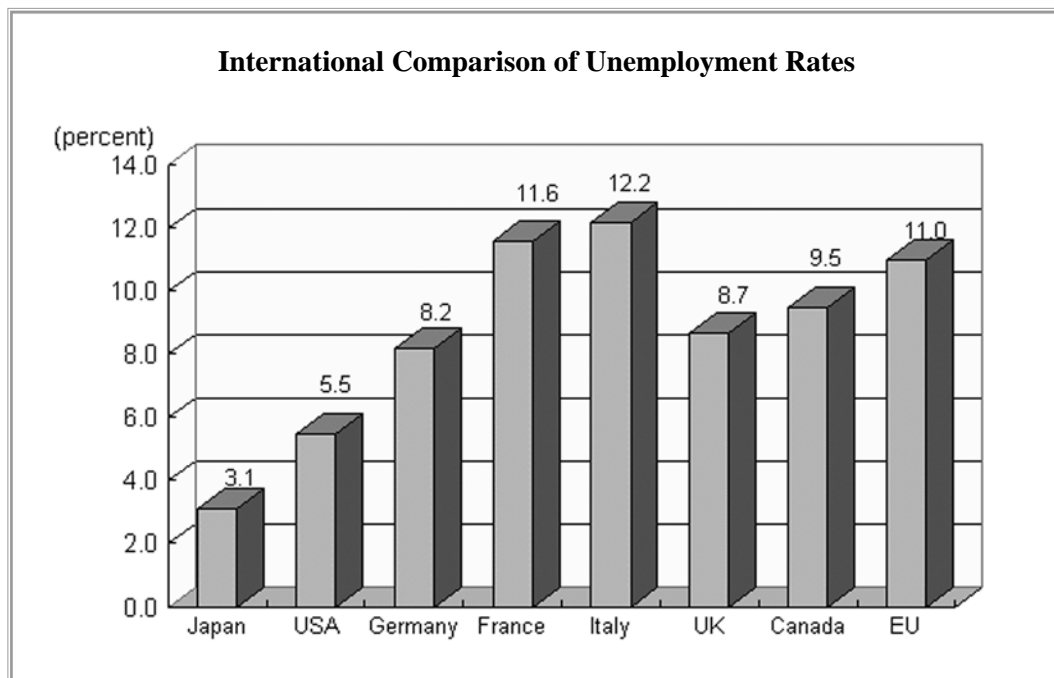
FUERZA LABORAL EN GRUPOS DE CINCO EDADES			
AÑOS	TOTAL	MALE	FEMALE
Total	6,711	3,992	2,719
15-19	144	78	66
20-24	734	378	355
25-29	761	454	307
30-34	613	397	217
35-39	614	381	233
40-44	723	425	298
45-49	937	541	396
50-54	696	409	287
55-59	608	371	237
60-64	425	272	153
> 65	455	285	170

En este gráfico de fuerza laboral japonesa en cinco grupos de edades, podemos ver como la incorporación de la mujer al mercado laboral es evidente, ya que el número de mujeres consideradas como miembros de la fuerza laboral es casi igual al número de hombres, y sin embargo para edades más altas, se produce esa retirada de la mujer del mercado laboral para ocuparse del cuidado de los hijos.



DESEMPLEADOS EN GRUPOS DE EDADES			
EDAD	TOTAL	MALE	FEMALE
Total	225	134	91
15-19	13	8	6
20-24	45	23	22
25-29	35	18	17
30-34	20	10	10
35-39	15	8	7
40-54	48	28	20
55-64	43	33	10
> 65	7	6	1

Aquí podemos ver como se está equiparando la tasa de desempleo masculina con la femenina. Aunque no lo parezca, está incrementándose la tasa de desempleo femenina, debido a la incorporación al mercado de trabajo, en busca de un puesto en el que trabajar. Vemos cómo el desempleo masculino en Japón para edades altas, es importante, pero puede deberse al proceso de bajas incentivadas promovido por grandes compañías para que esas personas en edad activa pudiesen comenzar con proyectos personales. Pero no son buscadores natos de empleo, por lo menos en su gran mayoría, a lo sumo aspirarían a un puesto de trabajo a media jornada o temporalmente.



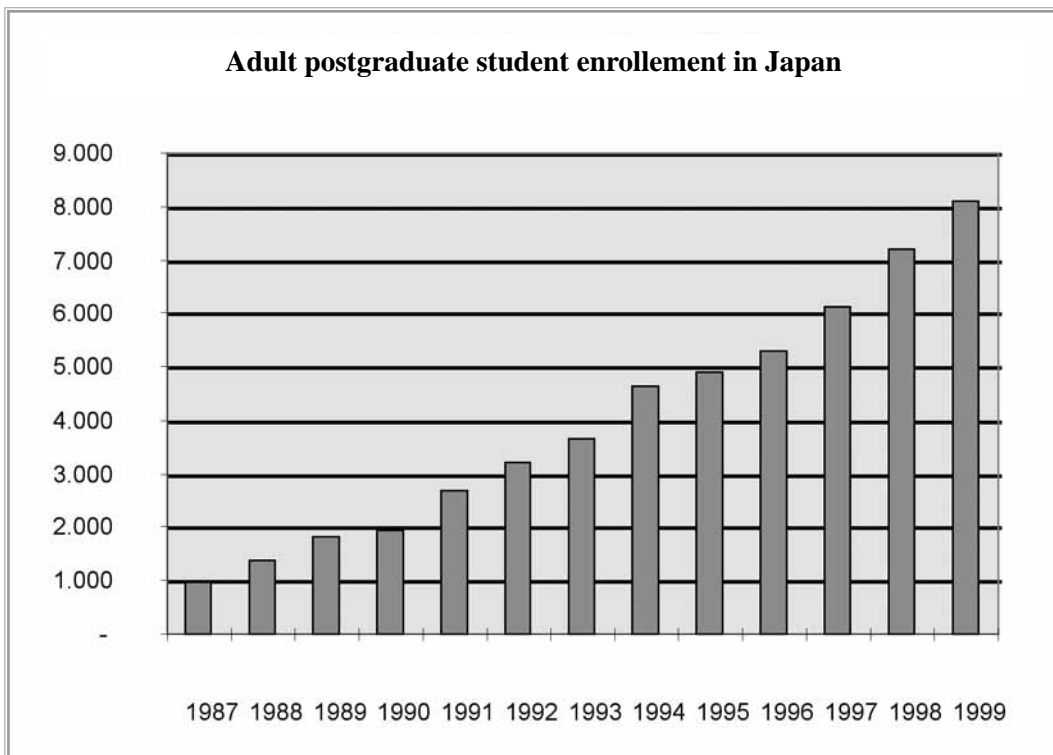
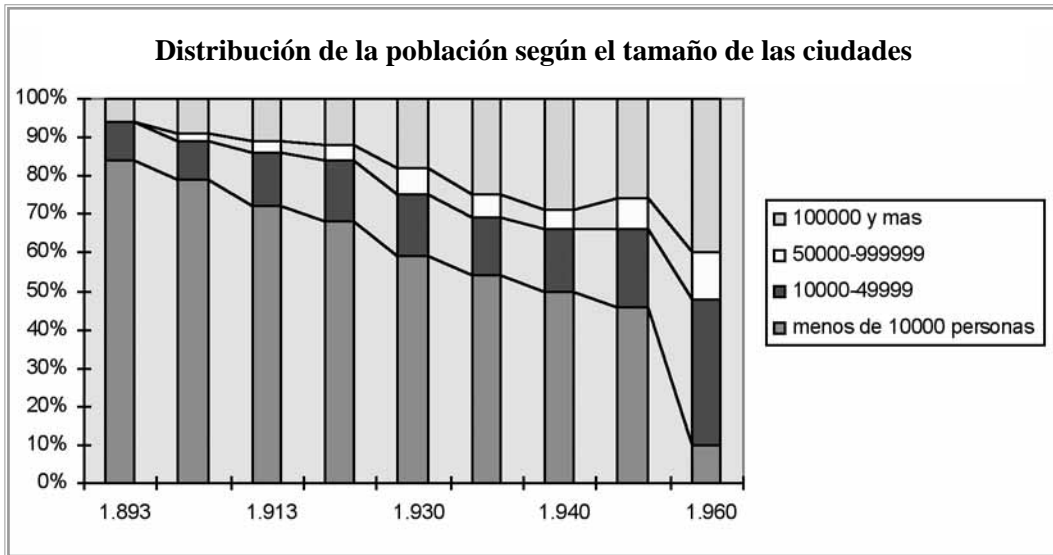


<b>DESEMPLEO COMPARADO (diez mil personas, 1997)</b>	
<b>Japan</b> .....	3.1
<b>USA</b> .....	5.5
<b>Germany</b> .....	8.2
<b>France</b> .....	11.6
<b>Italy</b> .....	12.2
<b>UK</b> .....	8.7
<b>Canada</b> .....	9.5
<b>EU</b> .....	11.0

El desempleo con el que cuenta Japón cuantitativamente es mucho menor que el de países tan importantes como Francia, Italia, pero no se puede comparar a la ligera, hay que tener en consideración la fuerza laboral de cada uno de esos países para poder decir cuál de todos ellos es el que tiene un porcentaje mayor, aunque también influye mucho el paro que normalmente tiene el país ya que para un país como Japón este porcentaje de paro puede ser enorme acostumbrado a unas tasas reducidísimas. Un poco debido al anterior sistema de contratación, el modelo de empleo vitalicio hacía prácticamente imposible pensar en un desempleo alto para Japón. Otro hecho que cabe destacar es la diferente forma en que se calcula la tasa de paro en Japón, lo cual hace que, aparentemente, sus tasas sean mucho más bajas, aunque en realidad la situación es mucho más pareja.

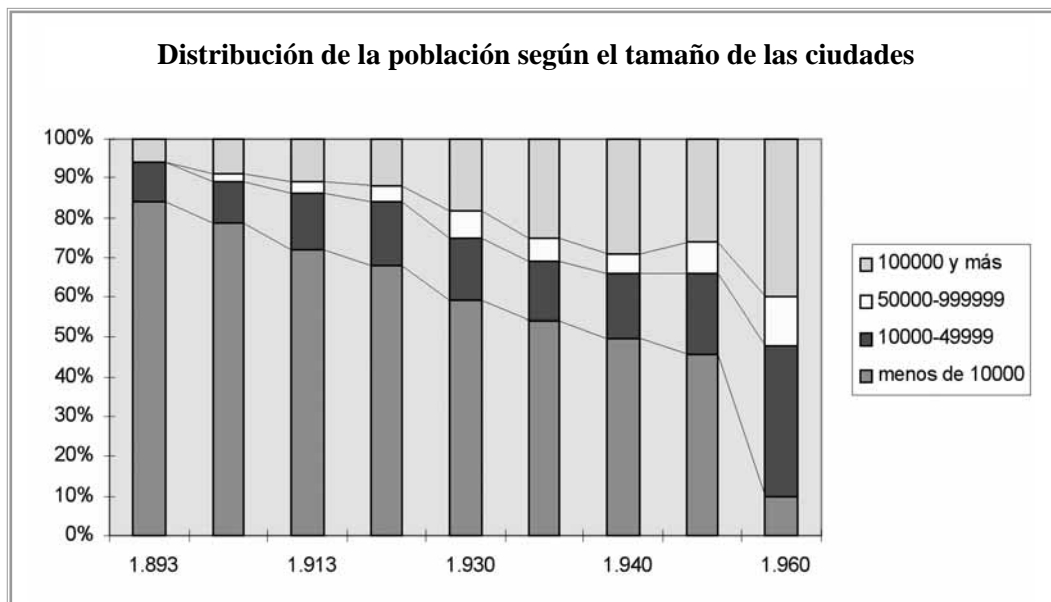
<b>COMPARACIÓN INTERNACIONAL DE LAS HORAS DE TRABAJO</b>	
<b>Japan</b> .....	1,975
<b>USA</b> .....	1,986
<b>Former West Germany</b> .....	1,550
<b>France</b> .....	1,680
<b>UK</b> .....	1,943

La cualidad que distingue con diferencia a los japoneses del resto de trabajadores del globo es su gran sacrificio en el trabajo contando con un gran número de horas de trabajo y unas prestaciones en cuestión de vacaciones y demás muy bajas, propias del sistema de empleo vitalicio, con su famosa frase, «Lo que es bueno para mi compañía también lo es para mí». Cabe destacar que muchos autores consultados establecen una diferencia mucho más abultada entre las horas de trabajo de Japón y las del resto del mundo (incluida USA).



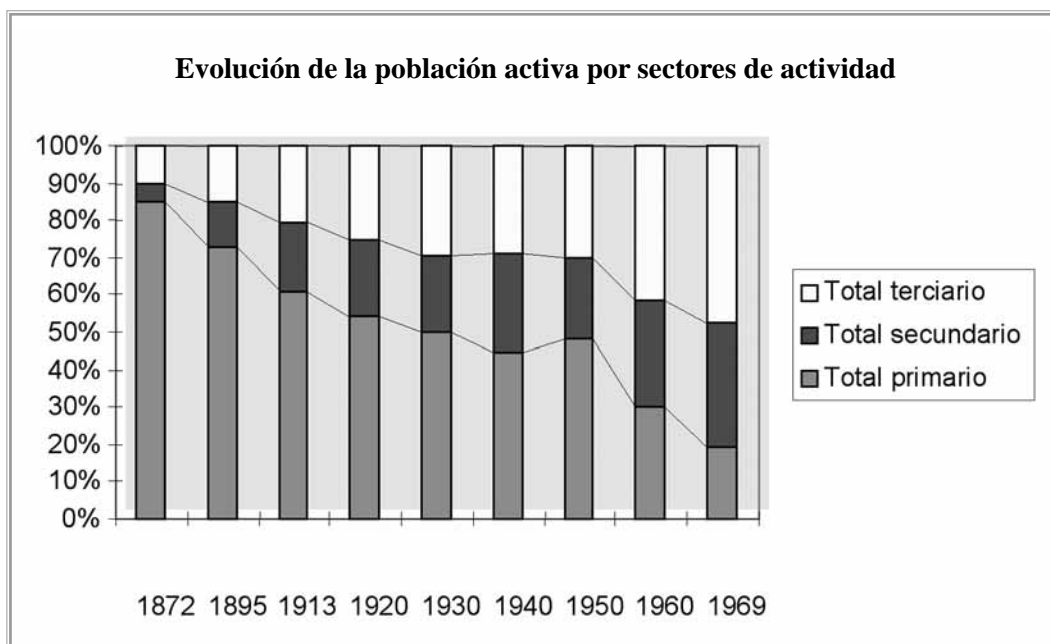
Como se comentó a lo largo de la exposición, las necesidades formativas son crecientes en nuestro mundo globalizado, debido a la mayor complejidad de los entornos, a las nuevas tecnologías... esto ha generado una situación nueva en Japón como es la vuelta de personas que estaban ya integradas en el mundo laboral a la universidad. Esta «vuelta a las aulas» se debe al reciclaje, a la actualización de conocimientos o a la adquisición de otros necesarios para el desempeño del individuo dada la nueva situación.

La fuente de la que fueron tomados estos datos (una conferencia) no revela a qué dimensión se refieren las cifras, que estaban proporcionadas por el ministerio de cultura japonés. A pesar de este pequeño problema, lo edificante de esta gráfica es la tendencia, no los datos en sí.



Aquí se ve cómo el proceso industrializador del país no supuso grandes cambios en la distribución de la población. Hubo un trasvase continuo, pero no radical, de población desde el campo a la ciudad. Eso favoreció que las tradiciones más ancestrales, mucho más arraigadas en el medio rural, permanecieran inalteradas conforme el país se desarrollaba. Igualmente facilitaba que dichas costumbres fueran asimiladas y generalizadas a toda la sociedad, afectando incluso a las más modernas explotaciones.

Sólo tras la Segunda Guerra Mundial el proceso de trasvase se aceleró de modo muy fuerte, pero el Japón tradicional ya había tenido tiempo suficiente de extenderse y arraigar en toda la sociedad.



La evolución de la población activa ocupada en cada sector es muy pareja con la de la ubicación de la población en las distintas tipologías de núcleos urbanos. Pese a que los datos de la gráfica son algo atrasados (no se disponía de datos para continuar la serie de modo proporcionado), muestran cómo Japón ha tenido tradicionalmente un sector industrial relativamente fuerte; de hecho es ahí donde la mano de obra japonesa supone una ventaja competitiva, en la fabricación de productos estandarizados en grandes series.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

*¿Qué es Japón?* Taichi SAKAIYA, Ed. Andrés Bello, Santiago de Chile, 1995.

*La crisis global*, George SOROS, Ed. Temas de Hoy, Madrid, 1998.

*Reajuste estructural en la República Federal Alemana y Japón*, Informes OIT n.º 24, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

*Las Siete Culturas Del Capitalismo*, C. HAMPDEN-TURNER, Vergara, Buenos Aires, 1995.

*Sin levantar cabeza*, André L'HÉNORET, Acento Editorial, Madrid, 1996.

*Fábrica británica, fábrica japonesa. Los orígenes de la diversidad nacional de relaciones laborales*, Ronald DORE.

*Breve Historia Económica del Japón Moderno*, G.C. ALLEN, Ed. Tecnos, Madrid, 1980.

- La gestión empresarial japonesa*, Arthur M. WHITEHILL, Ed. Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994.
- El Imperio Japonés*, John WHITNEY HALL, Siglo XXI Ediciones, Madrid, 1987.
- Historia de los Hechos Económicos Contemporáneos*, Maurice NIVEAU, Ariel Economía, Barcelona, 1989.
- Historia del Mundo Contemporáneo*, Antonio FERNÁNDEZ, Vicens Vives, Barcelona, 1994.
- Historia Económica Mundial. Desde el Paleolítico hasta el presente*, Rondo CAMERON, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1990.
- Historia Económica Social y del Mundo*, Tomo 5, Editorial Zero Zyx y Ediciones Encuentro, Madrid, 1978.
- Pueblos y naciones: Japón*, Varios autores, Editorial Planeta, Madrid, 1987.
- Manual de Historia Económica Mundial y de España*, Francisco SIMÓN SEGURA, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, 1996.
- Nueva Historia Universal*, Varios Autores, Tomos 3 al 6, Editorial Marín, Barcelona, 1972.
- El capitalismo japonés. Algo más que una derrota creativa*, Shigeto TSURU, Akal Ediciones, 1997.

#### ARTÍCULOS Y REVISTAS:

- Revista Economía Exterior*, Número 6, Otoño 1998.
- «El modelo económico japonés en la encrucijada: desaparición o continuidad en el siglo XXI» Kazuei TOKADO y Fernando VARELA, *Cuadernos de Información Económica*, Julio-Agosto 1998.
- «Las tres grandes economías mundiales frente a frente» Ángel LABORDA, *Cuadernos de Información Económica*, Marzo 1998.
- «La economía japonesa en un momento crucial», *Cuadernos de Japón*, Primavera 1998.
- «La economía japonesa: de la SGM al siglo XXI», *Cuadernos de Japón*, Primavera 1998.
- «Japón aumenta la intervención de su economía para salir de la crisis», *The Economist*, 31 de Octubre de 1998.
- «Perspectivas de una economía maltrecha: la importancia de una gestión independiente», Tanaka NAOKI, *Cuadernos de Japón*, Primavera 1998.
- «La crisis asiática y la medicina del FMI», Yoshitomi MASARU, *Cuadernos de Japón*, Primavera 1998.
- «Quelques idées pour relancer l'économie japonaise», Hamada KOICHI, *Cahiers du Japón*, Primavera 1996.
- «El naufragio de Japón» Editorial de *Le Monde*, 4 de abril de 1998.
- «La "erosión" del sistema japonés de gestión», Kiyoshi YAMAUCHI, *Harvard-Deusto Business Review*.
- «La extinción del asalariado japonés», Kusaka KIMINDO, *Cuadernos de Japón*, Número 2, 1995.
- Revista Muy Interesante*, Número 218, Julio 1999, págs. 172-176.
- Revista Emprendedores*, Julio 1999, págs. 24 y 25.
- Gaceta de los negocios*, 10 de octubre de 2000.
- Expansión*, 7 de noviembre de 2000.

*Expansión*, 14 de noviembre de 2000.

«La crisis inédita», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, N.º 4, 1998.

*El desarrollo económico de Japón*, Takafusa NAKAMURA, Ministerio de Relaciones Exteriores, Japón.

#### CONFERENCIAS Y OTROS:

«La crisis de Valores en la Gestión de Recursos Humanos en Japón», Luis Óscar RAMOS ALONSO, Augusto COBOS PÉREZ y Rodolfo CÁCERES DE KERVOCHE, dentro del *V Congreso de la Asociación de Estudios Japoneses de España*.

«El cambio global y Japón: Los nuevos planteamientos en la gestión de los recursos humanos», dentro del *Primer Simposio Internacional en España de la Nippon Academy of Management Education*.

«The rejuvenation of japanese business in a rapidly changing 21st century enviroment» de Norikate KOBAYASHI dentro del *Primer Simposio Internacional en España de la Nippon Academy of Management Education*.

«Japón, la crisis del sistema de empleo vitalicio» de José KOICHI OIZUMI, dentro del *II Foro sobre la «Economía del Siglo XXI» de la Universidad de Valladolid*.

«Frugality and diligent of management» de Hajime SAKAI y Mineko MORITA dentro del *Primer Simposio Internacional en España de la Nippon Academy of Management Education*.

«Alta dirección sobre management comparado. Los modelos japoneses y españoles de administración de empresas» de José María YOICHI OIZUMI, dentro del *Primer Simposio Internacional en España de la Nippon Academy of Management Education*.

Apuntes de la asignatura «Gestión Internacional de la Empresa», impartida por don Luis Óscar RAMOS en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid.

Apuntes de la asignatura «Sociología industrial» impartida por don Vicente FARPÓN en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Valladolid.

Apuntes de la asignatura «Economía Española y Mundial I» impartida por don José Antonio SALVADOR INSÚA en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid.

Apuntes de la asignatura «Economía Española y Mundial II», impartida por don José Antonio SALVADOR INSÚA en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid.

Apuntes de la asignatura «Espacios Económicos Internacionales», impartida por don José Antonio SALVADOR INSÚA en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid.

*Perspectivas económicas mundiales en la 53.ª Asamblea del FMI y del Banco Mundial*, Washington, 6-8 de septiembre ([www.imf.org](http://www.imf.org)).

Página web personal de Marco KAMIYA (E-mail: [mkaiya@gol.com](mailto:mkaiya@gol.com)).