

M.<sup>a</sup> PILAR CURÓS VILÀ

*Economista y Doctora Ingeniera Industrial.  
Profesora Universidad de Girona y Universidad Oberta de  
Catalunya*

**Extracto:**

El objetivo de este trabajo es analizar si el modelo de recursos humanos japonés es transferible a las filiales japonesas de Cataluña, donde existe una plantilla de directivos y trabajadores con una idiosincrasia propia, es decir, con una cultura organizativa diferente a la nipona. Primero se estudia la internacionalización de los recursos humanos así como las principales herramientas en la gestión de los recursos humanos como la ubicación de la función de personal, pasando por la jerarquía, el reclutamiento y selección, la promoción y rotación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación, la evaluación del desempeño, la formación, la comunicación y la retribución. En segundo lugar se ha realizado el estudio empírico que se basa en un trabajo de campo realizado mediante un cuestionario y entrevistas a directivos de las filiales japonesas instaladas en Cataluña, analizando cuál es la política de dotación del personal directivo a las filiales japonesas, así como las diferentes herramientas esenciales en recursos humanos, las cuales constituyen las siete hipótesis de trabajo que se detallan a continuación. La primera comprende el reclutamiento y la selección; la segunda la promoción y rotación; la tercera el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo; la cuarta la motivación, el clima laboral y la cultura empresarial; la quinta el ámbito de la formación y desarrollo; la sexta la evaluación del rendimiento y la séptima el ámbito de la retribución y los beneficios sociales. Todas ellas nos ayudan a confirmar si el modelo de recursos humanos japonés se cumple o no en las filiales catalanas, es decir, es transferible del todo, parcialmente o en nada.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
2. La internacionalización de los recursos humanos.
  - 2.1. Política de dotación del personal directivo en las filiales extranjeras.
  - 2.2. Los retos de las asignaciones internacionales.
  - 2.3. Dirección eficaz de las asignaciones de los expatriados con políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.
3. La gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas.
  - 3.1. Ubicación de la función de recursos humanos.
  - 3.2. La jerarquía.
  - 3.3. El reclutamiento y la selección.
  - 3.4. La promoción y la rotación.
  - 3.5. Los círculos de calidad.
  - 3.6. El liderazgo.
  - 3.7. La motivación y la evaluación del rendimiento.
  - 3.8. La formación.
  - 3.9. La comunicación.
4. Las hipótesis de trabajo.

Hipótesis 1: ámbito del reclutamiento y la selección del personal.

Hipótesis 2: ámbito de la promoción y la rotación.

Hipótesis 3: ámbito del liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación.

Hipótesis 4: ámbito de la motivación, el clima laboral y la cultura empresarial.

Hipótesis 5: ámbito de la formación y desarrollo.

Hipótesis 6: ámbito de la evaluación del rendimiento.

Hipótesis 7: ámbito de la retribución y los beneficios sociales.
5. Estudio empírico.
6. Conclusiones.

### Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

En Japón, empresa es sinónimo de gerontocracia, paternalismo y fidelidad, tres conceptos que en Occidente son distintos, por eso el presente artículo pretende poner de manifiesto las diferencias entre la gestión de los recursos humanos de las empresas matrices y sus filiales en el extranjero. No debemos olvidar que siempre que se pretende hablar de la cultura e idiosincrasia de los trabajadores y de las empresas de un país, es necesario tener en cuenta que su comportamiento está influido por las características particulares que han marcado su historia, como la geografía, los recursos, la religión, la política, etc.

El rápido crecimiento y expansión de la industria japonesa en las últimas décadas ha sido un fenómeno de gran interés para empresarios e investigadores. Todo ello me ha llevado a analizar la gestión de los recursos humanos, que es un factor clave en la competitividad empresarial de nuestros tiempos.

Además España es de los primeros países según datos del Japan External Trade Organization <sup>1</sup> (JETRO) en que las empresas japonesas manufactureras prefieren instalarse. En primer lugar se sitúa Reino Unido con 235 empresas, le sigue Francia con 125, después Alemania con 115 y en cuarto lugar España con 65 empresas.

## 2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 2.1. Política de dotación del personal directivo en las filiales extranjeras.

A partir del momento en que una empresa asume el estadio de la internacionalización, en la cual la producción de alguno de los elementos se realiza fuera de las fronteras del país originario de la compañía, sea una filial o fruto de una *joint venture*, se debe decidir sobre la responsabilidad en la dirección de la unidad.

---

<sup>1</sup> Fuente: *The 16 th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing of Europe*. Noviembre 2000. Jetro.

PERLMUTTER (1969) ha catalogado tres tendencias en la dirección de las operaciones internacionales y las ha nombrado Etnocéntrica, Policéntrica y Geocéntrica.

Según esta tipología, se habla de una multinacional etnocéntrica cuando la dirección de las filiales, al igual que los puestos claves son ocupados por personas del país de origen y la práctica se hace de acuerdo a como se realiza en la empresa matriz. Se consideran multinacionales policéntricas aquellas en que la responsabilidad directiva recae sobre las personas originarias del país anfitrión y la manera como se implementa esta dirección está estrechamente ligada a las prácticas locales.

Finalmente se hace referencia a multinacionales geocéntricas, se trata de empresas cuyos puestos directivos son ocupados por profesionales con una muy buena formación y preparación (independientemente de su nacionalidad), que tengan un buen bagaje internacional y que domine el que piensan en la organización con un enfoque mundial o global.

**TABLA 1. Diferentes enfoques del desarrollo organizacional internacional adaptado por PERLMUTTER (1969).**

<b>Etnocéntrico</b>	La alta dirección de las filiales, así como las posiciones claves, las ocupan las personas del país de origen.
<b>Policéntrico</b>	Las filiales están dirigidas por personas del país anfitrión en cuanto a los lugares de la alta dirección y los principales niveles de dirección.
<b>Geocéntrico</b>	No preocupa la nacionalidad de los dirigentes pero sí la capacidad y la profesionalidad. La selección de personal se realiza a nivel mundial (los/las mejores se sitúan en los puestos más importantes, sin tener en cuenta su origen).

Las empresas japonesas con filiales en Cataluña se corresponden con el enfoque etnocéntrico, ya que los altos cargos directivos son ocupados mayoritariamente por personas japonesas. Tal como dice KOPP (1994), las multinacionales norteamericanas y japonesas son consideradas esencialmente etnocéntricas, mientras que las europeas suelen adoptar estrategias policéntricas.

Ya que la mayor parte de los estudios se han centrado en las multinacionales japonesas, hay resultados ambiguos. Algunos análisis reflejan la idea de que, a pesar del alto grado de autonomía en los recursos humanos que se detecta en algunas filiales, éstas continúan haciendo uso de prácticas japonesas como el uso intensivo de expatriados, los círculos de calidad, programas individualizados de compensación y evaluación basado en el mérito o en una sofisticada selección (OLIVER y WILKINSON, 1992). De otro lado, otros estudios evidencian cómo las multinacionales japonesas adoptan sus políticas de personal al entorno local de sus filiales (WOOD, 1993) o combinan la influencia local y la de la casa matriz (LINCOLN *et al.*, 1978).

Al transferir conocimiento y prácticas organizativas dentro de las multinacionales, las compañías están comprobando que algunas prácticas se transfieren bien y que se difunden mediante las diferentes culturas mejor de lo que tradicionalmente se pensaba (FLORIDA y KENNEY, 1991). Otros autores, en cambio, destacan que hay unas barreras sociales y políticas sistemáticas tanto dentro de las organizaciones como en las sociedades, y sostienen que las prácticas empresariales están enraizadas en instituciones y culturas nacionales que no son transferibles en muchos casos a los países de operaciones donde actúan las multinacionales. Numerosos investigadores han examinado la posibilidad de transferir políticas y prácticas de recursos humanos de un país a otro (ISHIDA, 1986, VON GLINOW y TEAGARDEN, 1988). Por ejemplo, ISHIDA (1986) muestra que las compañías japonesas han tenido éxito dirigiendo eficientemente el personal destinado fuera de sus fronteras, pero han fracasado en la gestión de los comandos intermedios y altos ejecutivos. Argumenta este autor que para garantizar el éxito en la selección y retención de altos directivos en las filiales, las multinacionales japonesas tienen que ofertar promociones más rápidas y paquetes de retribuciones más atractivos.

KOCHAN *et al.* (1992) dicen que el papel de diferentes instituciones externas en la misma empresa juega una misión importante a la hora de facilitar o limitar la difusión entre diferentes países de las políticas y prácticas de recursos humanos. Estos investigadores afirman que las prácticas individuales no pueden ser trasplantadas con resultados y efectos equivalentes, sin embargo el conjunto de prácticas empresariales y el entramado institucional en el que se desarrollan puede ser también, en una determinada proporción, transferible y aceptado al nuevo entorno. Analizando la transferencia de prácticas occidentales al Japón, WESTNEY (1987) sugiere que las prácticas organizativas pueden ser importadas por otras culturas, pero el resultado no es nunca una reproducción idéntica. En cambio, el proceso de introducción de nuevas prácticas de gestión en otros países sí que se convierte en un proceso de innovación institucional, el cual, a lo largo del tiempo, genera una nueva práctica diferente de la que fue incorporada del extranjero.

A continuación se detallan las ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales y expatriados en las filiales internacionales.

	Ventajas	Inconvenientes
<b>Locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costes laborales.</li> <li>• Se muestra una confianza en los ciudadanos del país de acogida.</li> <li>• Se mejora la aceptación de la empresa en la comunidad local.</li> <li>• Maximiza el número de opciones disponibles en el entorno local.</li> <li>• Permite obtener el reconocimiento de la empresa como un participante legítimo en la economía local.</li> <li>• Representa eficazmente las consideraciones y restricciones locales en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Mayor comprensión de las condiciones locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificulta el equilibrio entre las exigencias locales y las prioridades globales.</li> <li>• Suele provocar que se pospongan las decisiones locales difíciles (como una reducción de plantilla) hasta que se hacen inevitables, cuando es más difícil, costoso y doloroso tomar estas decisiones que si se hubiera hecho antes.</li> <li>• Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado.</li> <li>• Puede reducir la cantidad de control ejercido por la sede.</li> </ul> <p style="text-align: right;">.../...</p>

<p>.../...</p> <p><b>Expatriados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analogía cultural con la empresa matriz que garantiza la transferencia de prácticas empresariales/directivas.</li> <li>• Permite un control más estrecho y una mejor coordinación de las filiales internacionales.</li> <li>• Ofrece a los empleados una orientación multinacional gracias a la experiencia de la empresa matriz.</li> <li>• Crea un conjunto de ejecutivos con experiencia internacional.</li> <li>• Puede no haber una cualificación disponible en el país de acogida como para obtener todo el valor que ofrecen los expatriados.</li> <li>• Ofrece una perspectiva global más amplia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea problemas de adaptación al entorno y a la cultura extranjera.</li> <li>• Aumenta la «foraneidad» de la filial.</li> <li>• Puede implicar elevados costes salariales, de transferencia y otros.</li> <li>• Puede provocar problemas personales y familiares.</li> <li>• Tiene un efecto negativo sobre la moral y la motivación de los directivos nacionales.</li> <li>• Su contratación puede estar sujeta a las restricciones del gobierno local.</li> </ul>
--	---	---

**FUENTE:** Adaptado de HAMIL, J. (1989). «Expatriate policies in British MNN». *Journal of General management*, 14 (4), 20; SHERIDAN, W.R. y HANSEN, P.T. (primavera 1996). «Linking international business and expatriate compensation strategies». *ACA Journal*, 66-78; Hill, C.W. (2000). *International business*. Chicago: IRWIN; y WILSON, M.L. (16 de julio 1999) *She got the last laugh when colleagues bet she would fail in Japan*. *Wall Street Journal*, B-1.

## 2.2. Los retos de las asignaciones internacionales.

Una de las tareas más difíciles para cualquier empresa internacional es la dirección eficaz de sus trabajadores expatriados. El fracaso de los expatriados estadounidenses, es decir, el porcentaje de los que regresan antes de tiempo sin haber realizado su asignación, se estima que está entre el 20 y el 40 por 100. Esta tasa de fracaso es 3 ó 4 veces mayor que la tasa de fracaso de las empresas europeas y asiáticas. Existe una razón de por qué la tasa de fracaso estadounidense es superior: dos generaciones de dominio económico y de fuerte mercado nacional han contribuido a la creación de una mentalidad colonialista en muchas empresas estadounidenses <sup>2</sup>.

*Por qué fracasan las asignaciones internacionales.*

Se pueden considerar siete factores que cuentan en la mayoría de los fracasos, aunque su importancia relativa varía en función de la empresa. Estos factores son: bloqueo profesional, choque cul-

<sup>2</sup> Fortune (1995, October 16). *From the front*. 225.

tural, falta de formación en diversas culturas, un excesivo énfasis en la cualificación técnica, tendencia a utilizar las asignaciones internacionales como forma de deshacerse de empleados problemáticos y los problemas familiares.

#### *Bloqueo internacional.*

Muchos empleados consideran la oportunidad de trabajar y viajar al extranjero como una experiencia excitante. Pero una vez que la emoción inicial desaparece, muchos consideran que su sede se ha olvidado de ellos y que su carrera profesional se ha trastocado, mientras que los compañeros que se quedaron en casa ascienden de nivel en la organización.

#### *Choque cultural.*

Muchas veces una asignación internacional no puede funcionar por la falta de adaptación del expatriado al entorno cultural distinto, fenómeno conocido como choque cultural. Esta circunstancia hace que el expatriado, en vez de aprender a trabajar en la nueva cultura, intente imponer sus valores nacionales a los empleados del país de acogida. Esta práctica puede desatar enfrentamientos culturales y malentendidos que aumentan hasta que el expatriado decide volver a casa, a un entorno más familiar, a veces dejando tras de sí una desorganización total.

#### *Falta de formación previa a la partida en diversas culturas.*

No todas las multinacionales ofrecen algún tipo de formación de diversas culturas a los expatriados y las que lo hacen tienden a ofrecer simplemente unos cursillos. A menudo el expatriado y su familia hacen sus maletas y se van a su destino con sólo el pasaporte y la formación que hayan podido obtener en revistas, folletos turísticos... Todo ello puede llevar al fracaso en determinadas ocasiones. Por ejemplo, en los japoneses es costumbre en el intercambio de tarjetas, pronunciar el nombre de la persona y empresa y luego te puedes guardar la tarjeta.

#### *Demasiado énfasis en la cualificación técnica.*

La persona seleccionada para ir al extranjero debe tener un expediente positivo y una reputación en la sede. La elección se hace muchas veces para poner en marcha una nueva instalación internacional, para dirigir una filial que necesita ajustarse o para actuar como el que soluciona problemas cuando surgen dificultades técnicas. Por desgracia las mismas características que llevan al éxito en el país de origen pueden resultar desastrosas en otro país.

#### *Deshacerse de un empleado problemático.*

Las asignaciones internacionales pueden ser consideradas como una fórmula cómoda para librarse de los directivos que tienen problemas en la sede. Al enviar a estos directivos al

extranjero, la organización resuelve las difíciles situaciones personales o los conflictos políticos de la sede, pero con un coste significativo en cuanto a las operaciones internacionales.

#### *Problemas familiares.*

La incapacidad o falta de voluntad del cónyuge y los hijos del expatriado de adaptarse a la vida en otro país es una de las razones más importantes del fracaso. Las expectativas de las parejas con una doble carrera profesional constituyen otra causa de fracaso de las asignaciones de los expatriados. Las multinacionales se enfrentan cada vez más a parejas que esperan trabajar en el mismo país extranjero, sin tener que sacrificar la carrera de ninguno.

#### *Dificultades al regreso.*

Según el trabajo de investigación de ODDOU y MENDENHALL (1991), se estima que entre el 20 y el 40 por 100 de los expatriados que vuelven (llamados repatriados) dejan la organización al poco tiempo de regresar.

Se han detectado cuatro problemas comunes que tienen que afrontar los repatriados:

1. La falta de respeto que muestra su empresa por las habilidades adquiridas en el extranjero.
2. La pérdida de estatus.
3. Una mala planificación del regreso.
4. El choque cultural inverso.

### **2.3. Dirección eficaz de las asignaciones de los expatriados con políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.**

Normalmente las asignaciones de los expatriados serán siempre más problemáticas que las transferencias dentro del país de origen, pudiendo las empresas minimizar las probabilidades de fracaso creando un conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, siendo éstas la selección, formación, desarrollo profesional y remuneración.

#### *Selección.*

La elección de un empleado para una asignación internacional es una decisión crítica, puesto que la mayoría de los expatriados trabajan bajo una supervisión mínima en el lugar de destino. Para elegir el mejor empleado expatriado, la dirección tiene que:

- **Destacar la sensibilidad cultural como criterio de selección.** La empresa debe valorar la capacidad del candidato para relacionarse con personas de distinta procedencia.
- **Establecer una junta de selección de los expatriados.** Algunos especialistas de gestión de recursos humanos recomiendan firmemente que todas las asignaciones internacionales sean aprobadas por una junta de selección compuesta por directivos que han trabajado como expatriados como mínimo entre tres y cinco años. Dicha junta debería ser capaz de detectar problemas potenciales de los directivos que no tienen una experiencia internacional.
- **Exigir una experiencia internacional previa.** Aunque no siempre es posible, es muy deseable elegir a candidatos que ya han pasado cierto tiempo en otro país.
- **Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como «expatriados» en el futuro.** Las empresas japonesas han tenido bastante éxito contratando a empleados nacidos en el extranjero (no japoneses) tras licenciarse en la facultad, para trabajar en la sede en Japón. Estos reclutados empiezan en la empresa con poca experiencia laboral en su país de acogida y por ello son mentes en blanco sobre las cuales la multinacional japonesa puede escribir su propia filosofía y sus propios valores.
- **Tener en cuenta a los cónyuges y familiares de los candidatos.** La infelicidad de los miembros de la familia del expatriado desempeña un papel tan importante en el fracaso de las asignaciones internacionales que cada vez más las empresas están teniendo en cuenta a los cónyuges de los expatriados.

### *Formación.*

La formación en diversas culturas sensibiliza a la persona ante una asignación internacional sobre la cultura del país, las costumbres, el idioma, las leyes fiscales, el gobierno local, etcétera.

Aunque todos los empleados que participan en una asignación internacional reciben formación, el sentido económico dicta que la formación más rigurosa y prolongada quede reservada para los expatriados que se quedan en el extranjero más de un año y para aquellas asignaciones laborales que exijan tener un gran conocimiento de la cultura local. A continuación se muestran tres planteamientos sobre la formación en diversidad cultural. El tipo más barato, el *planteamiento informativo*, dura menos de una semana y se limita a ofrecer información indispensable y una ligera formación del idioma. El *planteamiento afectivo* (de una a cuatro semanas) se centra en ofrecer cualidades directivas y psicológicas que necesitará el expatriado para realizar eficazmente una asignación de medio plazo. La formación más cara, el *planteamiento de impresiones* (de uno

a dos meses) prepara al directivo para una larga asignación con mayor autoridad y responsabilidad, que ofrece, por ejemplo, experiencia de campo y muchas clases del idioma. En un mundo ideal, al menos una parte de estos programas de formación debería estar dirigida a la familia del expatriado.

Duración asignación	Duración y profundidad de la formación	Planteamiento de la formación en diversidad cultural
De 1 a 3 años	1 a 2 meses o más Elevada	<b>Planteamiento de impresiones</b> Centro de valoración Experiencias de campo Simulaciones Formación en sensibilidad Extensa formación idiomática
De 2 a 12 meses	1 a 4 semanas Moderada	<b>Planteamiento afectivo</b> Formación idiomática Juegos de rol Incidentes críticos Casos Formación de control del estrés Moderada formación idiomática
1 mes o menos	Menos de una semana Baja	<b>Planteamiento informativo</b> Informaciones sobre el área Informaciones culturales Películas/libros Utilización de intérpretes Formación idiomática «de supervivencia»

**FUENTE:** Adaptado de MENHENHALL, M. y ODDOU, G. (1986): «Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training». *Columbia Journal of World Business*, 78. Copyright 1986. *Columbia Journal of World Business*.

### *Desarrollo profesional.*

La motivación del expatriado para tener un buen rendimiento en una asignación internacional, conservar el puesto durante toda la duración de la asignación y tener un rendimiento excelente cuando vuelva a su oficina, dependerá en gran medida de las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrezca la empresa. Al menos la buena planificación profesional de los expatriados exige que la empresa haga dos cosas:

- **Situar la asignación internacional como paso previo hacia el avance dentro de la empresa.** La empresa debe definir explícitamente el puesto de trabajo, la duración de la asignación y el puesto al que regresará el expatriado, su nivel y la continuidad de su carrera.
- **Ofrecer apoyo a los expatriados.** Para evitar que los expatriados se sientan aislados y desconectados, la casa matriz debe mantener un contacto regular con ellos. Esto se puede conseguir de diversas maneras. Un método muy popular es el sistema de compañeros, en el que se nombra un directivo o mentor de la oficina de origen para que mantenga el contacto con el expatriado y le ayude cuando sea necesario. Otro planteamiento consiste en que el empleado expatriado vuelva a la oficina de origen de vez en cuando, para mantener una sensación de pertenencia a la organización y reducir el choque del regreso. Un tercer planteamiento ofrece breves períodos sabáticos en la oficina de origen cada cierto tiempo (por ejemplo, dos semanas cada seis meses) para mantener al día al expatriado de lo que ocurre en la empresa y de los planes de futuro de la sede. Algunas empresas pagan a los familiares del expatriado el viaje para que le acompañen en estos períodos.

#### *Remuneración.*

Las empresas pueden utilizar paquetes retributivos para mejorar la eficacia de las asignaciones de los expatriados. La planificación de la remuneración de los expatriados exige a la dirección que siga tres importantes líneas maestras:

- **Proporcionar al expatriado una renta que sea equivalente a lo que recibiría en su país de origen.** Esto suele implicar garantizar a los empleados expatriados una asignación para cubrir las diferencias de precios de la vivienda, los alimentos y otros bienes de consumo. Las asignaciones para la escolarización de los hijos y el tratamiento médico de toda la familia también pueden ser necesarias.
- **Proporcionar un incentivo «adicional» explícito por aceptar la asignación internacional.** Este incentivo puede adoptar diversas formas. La empresa puede ofrecer una prima de aceptación antes del traslado, ofrecer al empleado una subida porcentual sobre su salario base en la oficina de origen o proporcionar una cuantía de pago único cuando se finaliza con éxito la asignación en el extranjero. Algunas empresas ofrecen una combinación de los tres incentivos. Normalmente, los mayores incentivos se reservan para las localizaciones menos atractivas.
- **Evitar que los expatriados ocupen los mismos puestos que los locales, o puestos de rango inferior.** Esto se hace para evitar sentimientos de falta de equidad. Los empleados locales tienden a comparar sus salarios y estilos de vida con los de los expatriados y es más probable que surja un sentimiento de injusticia si un expatriado en el mismo puesto, o en uno de rango inferior, cobra más que un empleado local.

### 3. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS

#### 3.1. Ubicación de la función de recursos humanos.

Según INOHARA (1990) las empresas japonesas tienen dos departamentos que funcionan y se estructuran de manera diferente que las empresas occidentales. Uno de ellos es el departamento de asuntos generales (somu-bu), que tiene adjudicadas las funciones de administrar los aspectos legales, las relaciones con los accionistas y todo lo que se refiera a documentación empresarial, regulaciones internas y mantenimiento. En éste departamento, algunas veces, también se gestionan las compras, así como las relaciones externas con agencias gubernamentales, asociaciones mercantiles y empresas filiales. También en algunos casos tienen adjudicada la función de personal o de recursos humanos.

El otro departamento es el de personal (jinji-bu). Éste es fruto del departamento de asuntos generales, una vez que la empresa ha adquirido un tamaño importante. El departamento de personal se basa en los principios japoneses de dirección y gestión de personal y según INOHARA (1990) funciona como el núcleo central de todos los asuntos relacionados con la plantilla de la empresa. La dirección de personal en Japón va más lejos de la producción, el marketing y las finanzas. Aparte de otras funciones se habla del «familiarismo industrial», que significa que una empresa industrial o comercial no es considerada sólo en términos económicos sino que también se tiene en cuenta su personal. Para la mayoría de la gente, cualquier organización transmite la imagen de familia, esto tiene dos implicaciones. Por lo que se refiere a los trabajadores, la empresa espera de ellos un determinado estatus social y un estilo de vida presente y futuro, así como su desarrollo físico y mental. Por lo que respeta a la empresa, ésta tiene la responsabilidad de tener cuidado de sus trabajadores en cualquier circunstancia, no solamente laboral.

La filosofía de la empresa tiene como norma la ocupación a largo plazo y los méritos alcanzados por los años de servicio. En épocas difíciles en las empresas japonesas ninguna persona puede ser despedida de manera impropia. También se respeta mucho más a las personas de mayor edad en la empresa que a los jóvenes, debido a que son los primeros los que han acumulado méritos, lo cual simboliza su lealtad hacia la compañía y su experiencia tanto dentro como fuera del trabajo.

En cualquier empresa japonesa se hace una distinción entre dos niveles de gestión de personal, uno a nivel de empresa y otro a nivel individual. En el nivel de empresa, el departamento de personal es el núcleo central que administra aspectos formales e institucionales de la gestión de personal y además ayuda a que se dé una fácil implantación a nivel individual. En el nivel individual todos y cada uno de los superiores, subordinados o trabajadores tienen que gestionar los aspectos personales e informales de la dirección de personal, es decir, las relaciones huma-

nas. El departamento de personal participa de todas las funciones estándar de la estructura de la empresa. Suele ser un departamento que consta de varias secciones. No se espera que ninguno de sus miembros o directivos sean profesionales en la dirección de personal. El diccionario oficial de ocupaciones no reconoce el personal como especialización. La plantilla de personal se puede clasificar con el nombre de oficinistas (jimu-shoku) o bien por trabajo administrativo (kanri-shoku).

Según WILLIAMSON (1991), en la empresa japonesa el departamento de personal es un elemento importante, puesto que actúa como coordinador de los rangos jerárquicos de la empresa, siendo también el encargado de diseñar la carrera profesional de los empleados. Este departamento tiene a su cargo la selección de los nuevos empleados y la movilidad de los mismos dentro de la empresa.

En general, y para evitar la concentración de un poder excesivo en manos de los responsables del departamento, estos puestos están sujetos a rotación. También hay que señalar que dentro del propio departamento hay menos capacidad de decisión de los superiores inmediatos sobre sus subordinados, para evitar así la endogamia.

Cuando se trata de la movilidad interna de los operarios, la decisión de rotación puede ser delegada en la sección correspondiente del taller donde trabajan.

La evolución de la función del personal, según la estructura y el tamaño de la empresa, se puede clasificar en diferentes niveles:

- 1.º Nivel:** en empresas pequeñas con menos de 100 trabajadores, es la sección de Asuntos Generales (somu-ka) quien controla la función de personal.
- 2.º Nivel:** en empresas entre 100 y 200 trabajadores hay un departamento de Asuntos Generales (somu-bu) y una de sus secciones controla los asuntos del personal (jinji-ka).
- 3.º Nivel:** en grandes compañías, la dirección de personal se incluye dentro del departamento de Personal (jinji-bu), el cual comprende varias secciones como Bienestar o Educación. La nómina es responsabilidad de la sección de Finanzas (Keiri-ka) que puede estar en el departamento de Asuntos Generales o en el departamento Financiero.
- 4.º Nivel:** cuando una empresa tiene varias plantas repartidas en varias localidades, el jinji-bu, el departamento de personal que está en la oficina central, administra las cuestiones del personal que hay en los distintos lugares a través de la sección local de asuntos generales (somu-ka).
- 5.º Nivel:** en las compañías más grandes las responsabilidades de la oficina central del departamento de personal se reparten, por lo que surgen nuevos departamentos centrales, como por ejemplo el de Bienestar (Kosi-bu) y el de Educación (Kyoiku-bu).

Muchas empresas someten a los nuevos trabajadores bajo la supervisión general del departamento de Personal durante un período de 3 a 12 meses, hasta que se decide la primera asignación formal.

### 3.2. La jerarquía.

La preocupación por la jerarquía en Japón está profundamente enraizada en su historia y profundizada en cada aspecto de la vida en el país. Si bien el «Shogunato Tokugawa» no fue el creador del concepto jerárquico, sí lo hizo cumplir enérgicamente durante 250 años arraigando profundamente en la psique nacional. (LANDERAS, 2000).

Aunque Japón dejó de ser hace tiempo una sociedad feudal, la estructura de las empresas japonesas se basa en el sistema de «Buchô» (jefe de división), «Kachô» (jefe de sección) y «Shain» (empleado), que en realidad corresponde a las clasificaciones de los antiguos ejércitos de clanes, donde el reconocimiento de la autoridad del superior, así como la dedicación total, es lo que se espera del subordinado.

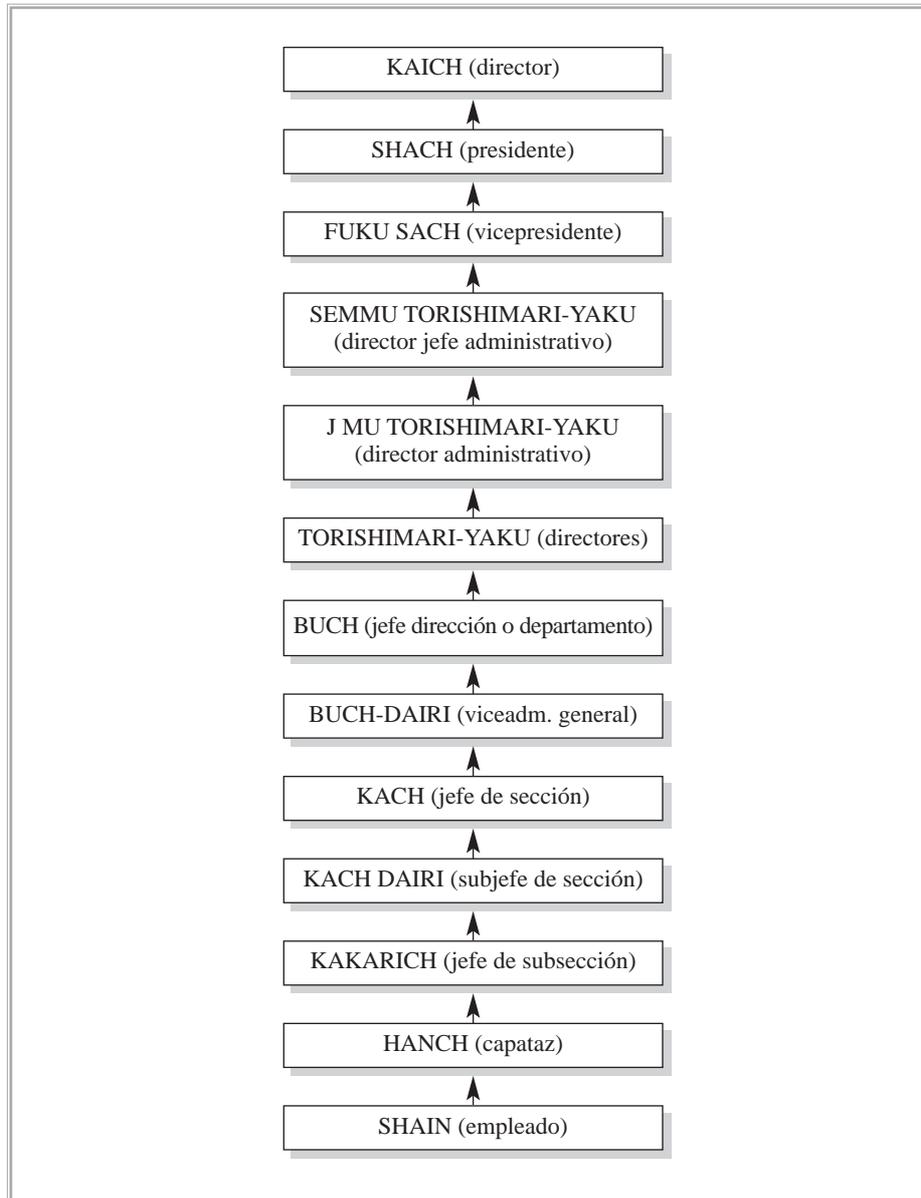
Es normal en las empresas que el subordinado se dirija a un superior como «Buchô san» (literalmente, honorable jefe de división) «Kachô San», etc, y no por su nombre. (LANDERAS, 2000).

Generalmente en las grandes compañías japonesas, el ingreso de los empleados suele producirse a los 23 años de edad, inmediatamente después de terminar sus estudios universitarios. Durante los primeros 8 a 10 años por lo general no obtienen ningún título. El primero será el «Kakarichô», o jefe de subsección. La siguiente promoción, más o menos 10 años después, es a «Kachô» o jefe de sección. En algunos casos, a un empleado pueden asignarle el título de «Kachô dairi», o subjefe de sección, en espera de que quede vacante un puesto de «Kachô». El «Kachô» es la figura clave en la estructura, puesto que está al mando de un grupo de trabajadores y debe procurar la armonía en el grupo y solucionar los problemas laborales o particulares que en él surjan. Esta categoría podría tener su correspondencia con los mandos intermedios occidentales.

El siguiente rango en las compañías japonesas es el de «Buchô Dairi» (gerente general asistente de un departamento o de una oficina), o el de «Buchô» (jefe de un departamento o de una oficina). En general, la promoción al rango de «Buchô» puede tener lugar cuando el empleado está cerca de los 50 años de edad; dependiendo del tipo y del tamaño de la compañía.

El siguiente paso para los «Buchô» más dotados es el rango de «Torishimariyaku», que por lo común se traduce como «director». Posteriormente vienen los rangos de «jomu torishimariyaku» (director administrativo), «Senmu Torishimariyaku» (director jefe administrativo) «Fuku Shachô» (vicepresidente), «Shachô» (presidente) y «Kaichô» (Director). A continuación se muestra una representación gráfica con los diferentes rangos o categorías de una empresa industrial japonesa:

**Gráfico 1.** Jerarquía japonesa.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Según AOKI (1990) los rangos jerárquicos actúan como principal instrumento motivador para los empleados. Los rangos son diferentes para trabajadores titulados y trabajadores no titulados, aunque siempre es cada rango y no cada trabajo específico el que lleva asignado un nivel salarial, pudiendo ejercer funciones diferentes dos personas con el mismo rango.

Los empleados compiten por la promoción al siguiente rango, principalmente en función de sus años de antigüedad y de los méritos propios, no sólo específicos de su actual labor, sino también teniendo en cuenta sus habilidades para la resolución de problemas, capacidad comunicativa, etc.

El ascenso en la jerarquía de las empresas japonesas sucede muy lentamente (de 5 a 10 años para cambiar de rango).

### 3.3. El reclutamiento y la selección.

Desde 1950, las características principales del reclutamiento de la fuerza laboral que emprenden las compañías japonesas de mayor envergadura, ha sido la práctica de contratar a sus empleados sólo una vez al año haciendo la selección directamente en las escuelas o universidades. Reclutan a los trabajadores entre los estudiantes que están a punto de finalizar sus estudios o bien acaban de finalizarlos en las escuelas secundarias y preparatorias; y a los candidatos a puestos administrativos los reclutan en las universidades.

La selección se basa en la valoración de los resultados académicos y en un examen de aptitud. Una vez superadas las fases anteriores se realizan una o dos entrevistas. La entrevista es la fase más importante de la selección. Algunas empresas llevan a cabo las entrevistas en grupo, donde el solicitante habla sobre un tema determinado con solicitantes de otras escuelas. Después de haber examinado los informes académicos los seleccionados pueden realizar el examen y luego la primera entrevista. Si el resultado es satisfactorio el candidato realiza la segunda entrevista, con un posible test de aptitud. Muchas empresas también realizan una tercera entrevista. Para poder evitar el riesgo de contratar a un graduado sin el potencial necesario, las entrevistas se llevan de forma diferente interviniendo varios directivos. Normalmente los entrevistadores formulan como mínimo las siguientes preguntas: ¿Por qué le gustaría trabajar en nuestra empresa? ¿Cuáles son las contribuciones que crees que puedes aportar a nuestra empresa, cómo lo realizarías? ¿A quién respetas más? De todas formas, los directivos de personal no observan tan detenidamente lo que dice el solicitante sino como éste reacciona y se comporta.

Normalmente, los test incluyen un examen de cultura general sobre temas de actualidad y una breve redacción.

En algunas empresas grandes, sólo aceptan candidatos universitarios que han obtenido una calificación de «A» como mínimo en 20 asignaturas de su carrera; y muchas empresas valoran que los candidatos hayan formado parte de clubes deportivos, ya que esto potencia el trabajo en equipo e indica una buena salud física y mental; considerando que el trabajador disponga de una elevada moral y disciplina.

Aun cuando la mayoría de empresas siguen la norma de contratar una vez al año en primavera, actualmente, y en función de las necesidades, se pueden incorporar en el transcurso del año algu-

nos profesionales altamente cualificados. Al constituir un grupo especial, estos trabajadores (chuto saiyo) se consideran incorporaciones irregulares. Se les suele contratar en el mercado laboral abierto o en empresas en proceso de restricción.

Los contrarios de empleados altamente cualificados que procedan de empresas de la competencia en Japón es considerado un «pirateo», procurando evitar estas situaciones.

Los empleados que tienen títulos universitarios se considera que han superado una serie de obstáculos y que pueden dar un buen resultado como trabajadores. Es por ello que la empresa prefiere la contratación de gente muy joven con la licenciatura recién finalizada. Las empresas más importantes se dirigen a las universidades más prestigiosas para el reclutamiento de sus ejecutivos.

En cuanto a la selección de los directivos, ésta normalmente se hace en el seno de la empresa. Solamente si no hay un candidato cualificado, se procede a la selección exterior.

Esta práctica de reclutamiento está relacionada con el empleo vitalicio y el sistema de antigüedad; ahora bien, en la actualidad, el ascenso viene determinado básicamente por la capacidad del candidato, no por la antigüedad.

Dentro del proceso de selección, WHITEHILL (1994) distingue entre empleados regulares y especiales, siendo:

Los **empleados regulares** aquellos a quienes se contrata directamente en las escuelas de enseñanza superior y en las universidades, que pretenden hacer carrera profesional dentro de la misma empresa, y señala que hasta hace poco tiempo este tipo de contratación solamente se daba en hombres.

En los **empleados especiales** se incluye a personas de ambos sexos, especialmente mujeres, estudiantes de escuelas primarias y secundarias y extranjeros, todos ellos suelen tener contratos temporales o a media jornada.

Con la ley de igualdad de oportunidades del año 1986 <sup>3</sup> algunas empresas han cambiado su estilo de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las mujeres con titulación universitaria. Antes de esta ley, implícitamente se sabía que la mayoría de mujeres eran contratadas para realizar tareas administrativas. Tenían que hacer trabajos de bajo nivel y no existía la promoción para ellas. Después de la ley las grandes empresas admiten que las ofertas de trabajo deben ser abiertas a ambos sexos.

---

<sup>3</sup> Ley de igualdad de oportunidades 1986, como producto de compromiso, no contiene previsiones punitivas sustanciales, pero contiene previsiones normativas. Se prevé que esa ley elimine gradualmente la discriminación de sexos dentro del mundo laboral. El efecto es significativo, ya que muchas empresas han modificado su publicidad para fines de reclutamiento, ya que los trabajos tienen que ser abiertos a ambos sexos.

### 3.4. La promoción y la rotación.

En Japón, se tiene la convicción de que cuanto más tiempo participe una persona en una empresa mayor será su identificación con ella. Por ello, las empresas japonesas garantizan los puestos de sus empleados utilizando un sistema de remuneración basado en la antigüedad para evitar abandonos. Cuanto más tiempo permanezca un trabajador en una empresa, más altos serán su categoría y sueldo y, por tanto, el cambio a otra empresa significa renunciar a la antigüedad y empezar de nuevo.

La promoción también depende principalmente de los años de servicio (a veces también de la edad). Antes de la Segunda Guerra Mundial, los funcionarios del gobierno o de las grandes empresas, que eran titulados universitarios, a ciertas edades, ascendían automáticamente. La pauta normal era ascender a directivo de nivel medio, y después a directivo superior y posteriormente a la dirección general, a pesar de que el rendimiento no fuera óptimo. Pero la situación ha cambiado, ahora la promoción no depende sólo de la antigüedad, sino también de la capacidad y del rendimiento. Aunque el sueldo del empleado sube anualmente, las promociones ya no son automáticas. Para llegar a un alto nivel directivo, deben demostrar capacidad y buen rendimiento, aunque también la antigüedad puede influir todavía en algunos casos en el ascenso.

Un joven con gran capacidad ejecutiva no puede ascender a la alta gestión antes de llegar a cierta edad. Muchas grandes empresas limitan la edad de ascenso, por ejemplo, 30 años es la edad normal para los más jóvenes directores *junior*, 35 para los directores *sénior*, etc.

La rotación y promoción se basan en elementos que tengan la máxima objetividad posible, teniendo en cuenta observaciones durante un largo período de tiempo, que en general concuerdan con la opinión generalizada de los compañeros. Cuando surge un conflicto interviene el sindicato de empresa.

La rotación de puestos es normal en Japón. Excepto el personal sin calificar, todos los empleados están sujetos a rotación de puestos en ciclos de 5 años. A veces esta rotación tiene lugar dentro del mismo grupo de trabajo.

También es típica la rotación especialmente para los candidatos a puestos ejecutivos. Un candidato típico para la alta dirección pasa por distintos departamentos como, por ejemplo, de finanzas a contabilidad, a personal, a estudio de mercados, planificación, etc. La rotación y el ascenso se producen a menudo simultáneamente.

Hay que poner de relieve que los sistemas de empleo vitalicio y de antigüedad se implantaron, no por los peculiares hábitos sociales del Japón, sino por la estrategia de dirección de personal de las empresas.

Al principio de la era Meiji, había muy pocos obreros especializados disponibles para trabajos mecánicos. Aquellos que poseían la preparación necesaria se trasladaban de una empresa a otra

para ganar salarios más altos. Enfrentadas a esta escasez de mano de obra, algunas grandes empresas fabricantes de maquinaria –Mitsubishi Shipbuilding Co., por ejemplo– establecieron escuelas de formación para enseñar oficios a los jóvenes. La empresa pagaba todos los gastos escolares para poder incorporarlos a los talleres, pero debido a la escasez de operarios especializados, muchos de los trabajadores, una vez que habían recibido la formación necesaria, decidían cambiar de empresa en busca de un sueldo mayor. Para conservar a los trabajadores que habían formado, las empresas adoptaron los sistemas de empleo permanente y premios a la antigüedad, así el cambio de empresa significaba renunciar a beneficios ya consolidados y, evidentemente, a los beneficios futuros.

En la sociedad japonesa se opina que el sistema actual de ascenso, basado en una mezcla de antigüedad y rendimiento, es el mejor medio para conseguir los objetivos corporativos en el clima social japonés.

### 3.5. Los círculos de calidad.

Se puede afirmar que el Control Total de Calidad (CTC) es una filosofía, incluso una forma de vida, que impregna cada fase del proceso de gestión empresarial en Japón, donde se considera que calidad y productividad son la misma cosa. Es preciso señalar que, en las empresas japonesas, el control de calidad dejó de ser una estricta función de ingeniería que realizaban especialistas con poca experiencia real en las líneas de producción y se ha convertido en responsabilidad de todos y cada uno de los empleados.

Un aspecto central del concepto de CTC es el uso de Círculos de Calidad (CC). Según Robert E. COLE, director del centro de Estudios Japoneses de la Universidad de Michigan, «los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que desempeñan un trabajo similar o relacionado y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad del producto y de la producción y para perfeccionar las operaciones generales» (COLE, 1979). Los objetivos de la actividad de los círculos no son solamente mejorar la calidad y la productividad, sino que también mejoran la capacitación personal, la moral, el desarrollo del liderazgo y el enriquecimiento del trabajo.

La experiencia señala que los círculos deben ser pequeños, tal vez de diez a doce personas, para facilitar la comunicación.

### 3.6. El liderazgo.

El estilo de liderazgo está en función del marco de referencia cultural, sociopolítico y económico del gerente y sus subordinados. En el año 1968 parecía totalmente correcto señalar que una modalidad comúnmente aceptada en Japón consistía en asignar al liderazgo «un papel más bien pasivo», concibiéndose fundamentalmente al líder como un «facilitador» para que se alcanzara el éxito del grupo a su cargo (YOSHINO, 1968 y OKUMURA, 1982). Pero en la actualidad la situación y las

necesidades son muy diferentes y en consecuencia los patrones de liderazgo de la postguerra han experimentado en el país una modificación sustancial, aunque actualmente prevalecen muchos patrones idiosincrásicos de liderazgo, como el orden.

En los líderes japoneses se destaca la alta prioridad por los recursos humanos en su gestión empresarial (estilo paternalista).

Otra prioridad de los líderes japoneses actuales es la orientación al futuro, a largo plazo. Los líderes que tienen la habilidad de prever y evaluar fuerzas tales como el creciente proteccionismo y la poderosa competencia de los países recientemente industrializados han resultado cruciales para la supervivencia de la economía japonesa.

Una característica de la gestión empresarial ha sido su paciencia, que se traduce en la disponibilidad para aceptar la ambigüedad, la incertidumbre y la imperfección en el corto plazo con el fin de lograr el éxito a largo plazo, según las teorías de organización situacionales y de contingencia.

Otra prioridad es la identidad de grupo: la inmersión en el grupo y la satisfacción de ser un colaborador anónimo en el logro de las metas comunes son rasgos relevantes de la gestión empresarial japonesa.

A los japoneses les gusta decir que «la uña que se levanta será derribada a martillazos»; en cambio en Occidente se considera que «la uña que se levanta» obtendrá probablemente un aumento de salario y una promoción (WHITEHILL, 1994). Mientras que los empresarios occidentales tienden a desplegar un áspero individualismo, los empresarios de Japón se caracterizan por el trabajo en comunidad.

El antropólogo social CHIE NAKANE destaca la dependencia mutua entre superior y subordinados en las empresas de Japón: «Para equilibrar la dependencia de los subordinados del líder, siempre se espera que éste, a su vez, dependa de sus hombres. El líder debe tener siempre alguna debilidad que sus hombres puedan compensar, o debido a la cual puedan prestarle apoyo» (NAKANE, 1973). Esta fuerte interdependencia entre el directivo y los integrantes de su grupo de trabajo constituye otro ejemplo del más amplio fenómeno del «grupismo» en la sociedad japonesa.

El éxito del liderazgo en las empresas japonesas es su impresionante disposición a integrar su vida personal y laboral. En esto se diferencian del ejecutivo occidental que insiste en una separación entre vida personal y vida laboral.

Una característica básica y simple de los ejecutivos japoneses es la importancia de la cortesía, que demuestran en todas sus negociaciones. Esta cuestión debe tenerse en cuenta por las personas extranjeras que, muchas veces por ignorancia, acostumbran a querer hacer negociaciones rápidas dejando los prolegómenos, no teniendo en cuenta la importancia dada por los japoneses a la cortesía y formalidades, estropeando así buenas posibilidades de negociación.

Y el último aspecto del estilo de liderazgo japonés sería la **toma de decisiones**. Bajo el principio de la búsqueda del «wa» (Anillo de paz y armonía), la colaboración de todos los miembros del grupo sin que nadie pueda sentirse discriminado. Las decisiones trascendentes se realizan, al menos formalmente, a través del consenso (sistema ringi), es decir, cualquier decisión que deba tomarse se somete a consulta de todos los interesados, que pueden llegar a introducir, mediante buenas dosis de «mano izquierda», modificaciones a la propuesta original. De esta forma, aunque al final la decisión sea tomada realmente en la cúspide del organigrama, existe un sentimiento de participación que ayuda a la ejecución más rápida y sin obstáculos por parte de los destinados a llevarla a cabo, los cuales ya han manifestado su compromiso individual de apoyo al ser consultados y por tanto no será necesario explicarles ni convencerles, no teniendo opción a la queja. El problema del sistema «ringi» es la lentitud en la toma de decisiones, lo cual desespera en ocasiones a los directivos occidentales.

Sobre la centralización o dispersión en la toma de decisiones de la industria japonesa, se han realizado diversos estudios que concluyen que este factor es muy dependiente de las características de la compañía (MARSH, 1992): a mayor dispersión geográfica y tecnología productiva, más concentrada está la toma de decisiones en una persona, mientras la concentración disminuye al tratarse de grandes firmas con muchos empleados y con especificidades que hacen frecuente el «trabajo por excepción».

### 3.7. La motivación y la evaluación del rendimiento.

Un importante elemento que puede explicar el elevado grado de motivación de algunos japoneses es el principio de igualdad entre los empleados. Cada empleado es un miembro más de la familia corporativa; entre sí difieren sólo por edad y antigüedad; los jefes pueden aceptar sin dificultades el potencial creativo de subordinados que contribuyen con sus ideas al mejoramiento de todas las fases operativas de la empresa.

Haciendo referencia a las fuentes de motivación, debemos tener presentes el reconocimiento, la responsabilidad, el desafío, el interés por el trabajo, que son conceptos ampliamente conocidos tanto en empresas de países occidentales como en empresas de Japón.

Aunque debemos reconocer que, según WHITEHILL (1994), hay numerosos factores que los japoneses estiman importantes y que resultan insólitos para los ejecutivos occidentales. Un ejemplo es que la fuente de motivación mencionada con más frecuencia fue el sistema de remuneraciones y promoción basado en la antigüedad (nenkô joretsu).

Si queremos tener en cuenta los índices de absentismo como factor ligado a la motivación, debemos señalar que, en las empresas japonesas, es prácticamente inexistente, debido a que la mentalidad del trabajador japonés es tal que incluso cuando se pone enfermo, en condiciones que le impiden realmente ir a trabajar, es normal que esos días le sean computables de vacaciones (VILARÓ, 1989).

En las empresas japonesas como en cualquier otra empresa la evaluación y comparación del desempeño individual es una tarea difícil. Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación que van desde los procedimientos más subjetivos a los más objetivos.

El extremo subjetivo sería la revisión anual que el supervisor realiza en breves términos descriptivos, este procedimiento puede llevar problemas: dudosa validez de los factores que se considera que predicen el desempeño futuro, falta de datos fiables, apreciaciones personales y favoritismos, entre otros.

En el extremo objetivo se aplican instrumentos como la simple calificación, el listado de comportamientos, la referencia a incidentes críticos y por último una variedad de gráficos de escalas de evaluación.

Es importante hacer una buena selección de los criterios que se utilizarán para evaluar a los trabajadores. En las empresas japonesas esta lista suele ser mas amplia que en las empresas occidentales.

Para la elección de los factores del sistema de evaluación, existen tres pautas generales a seguir: en primer lugar, estar de acuerdo con el tipo de trabajo y con el nivel que se desempeña; en segundo lugar, el significado debe ser muy claro, y por último, deben ser un reflejo claro del buen desempeño laboral.

WHITEHILL señala como ejemplo de evaluación en las empresas japonesas el caso de una empresa de alta tecnología con más de mil empleados, con once estratos, a efectos de evaluación se establecen tres categorías de empleados: gerentes, empleados antiguos y empleados nuevos. En el caso de los gerentes los criterios básicos son la capacidad de decisión, la habilidad para la identificación y resolución de problemas y el talento de visión de futuro. En el caso de los empleados antiguos, se tienen en cuenta la capacidad para el logro de los objetivos, además de la creatividad y la motivación, y de la capacidad de influencia sobre los subordinados. En el caso de los empleados nuevos, los factores prioritarios son la calidad y volumen de producción, confianza y habilidad para seguir las normas.

La periodicidad de la evaluación, en la mayoría de empresas japonesas, se realiza entre 2 ó 3 veces al año (WHITEHILL, 1994).

### **3.8. La formación.**

Con la estrecha relación trabajador y empresa, esto es, con el compromiso mutuo a largo plazo, se posibilitan sin riesgo las grandes inversiones que las empresas japonesas realizan en la formación continuada a sus empleados.

Para la formación del personal, es necesaria una labor constante del jefe. El jefe tiene que estar atento a cada uno de sus subordinados en los aspectos tanto profesionales como humanos. Por ejemplo, si se observa que dos de sus subordinados no se llevan bien, la estrategia que se pone en marcha en Japón

es precisamente la opuesta de la habitual en Occidente: se incorpora a los dos trabajadores citados en un mismo proyecto, con el fin de que se conozcan mejor y que trabajen juntos. Lo curioso es que normalmente se consigue el objetivo después de las largas horas compartidas en que se necesitan y por lo tanto se produce un natural reconocimiento mutuo. El resultado es positivo para cada uno de los dos trabajadores y aún más para la empresa. Por esto, es fácil comprender que para los ascensos, uno de los valores que se exigen con mayor énfasis es la capacidad humana para atender a las personas.

La formación del personal depende del jefe, que es quien debe saber la formación que necesita cada empleado. En general se sigue la filosofía confuciana de «aprender haciendo»: Cuando un nuevo empleado se incorpora, comienza realizando trabajos sencillos siempre bajo la supervisión de un veterano.

La formación para los trabajadores de alto nivel la reciben por personas expertas que son de fuera de la empresa, mientras que para los niveles inferiores, la mayoría de formadores son de la misma empresa.

El hecho de que se hagan cursos en el exterior de la empresa hace que se creen oportunidades de asociarse con personas de otras compañías y se pueda conseguir un intercambio muy valioso de información personal y técnica.

### 3.9. La comunicación.

La comunicación interna en la empresa puede ser escrita, oral y no verbal. Según WHITEHILL (1994), la **comunicación escrita** es la última forma que utilizan los directivos japoneses. Los altos ejecutivos en las reuniones deben ser buenos oyentes y no usar lápiz ni papel, ni llevar una grabadora ni una secretaria que tome notas. El rechazo general a la comunicación escrita se agrega a la complejidad inherente de la escritura japonesa. En las empresas japonesas se dedica mucho tiempo y atención a la **comunicación oral interpersonal o en grupos**. Muchas empresas japonesas mantienen reuniones regulares: reuniones matutinas, de taller, y reuniones de pequeños grupos de actividad (círculos calidad) <sup>4</sup>.

Normalmente se realiza una reunión cada mañana (en algunas empresas una vez por semana) antes del trabajo. Un alto directivo suele hablar a los empleados sobre política de la compañía o ética empresarial.

Tras la reunión de la mañana, los trabajadores pueden asistir a una reunión de taller. A cada trabajador se le dice lo que hay que hacer ese día y se le da toda la información necesaria para realizar su trabajo. Después de las preguntas y respuestas, hay una discusión sobre cómo realizar algunos trabajos. El fin principal de la reunión de taller es transmitir las órdenes del jefe de taller a los trabajadores. Los japoneses tienen otros sistemas para aumentar la comunicación entre los emplea-

<sup>4</sup> Un estudio de 24 compañías japonesas que cuentan con CC revela los enormes beneficios que ha reportado el programa (Ross y Ross, 1982): un mejoramiento de la comunicación, mayor satisfacción en el trabajo y aumento de la moral.

dos; todos los miembros de un departamento, incluyendo directivos, ocupan la misma gran sala. En una oficina normal, los empleados se sientan unos frente a otros; si uno se pone de pie puede ver, de una simple ojeada, a todos los miembros de su departamento. De este modo, los componentes del departamento se pueden comunicar mutuamente con facilidad, en cualquier momento, y los subordinados están accesibles para sus jefes en toda ocasión.

En Estados Unidos, las empresas practican la política de puertas abiertas para asegurar la buena comunicación entre el director y los subordinados. Los japoneses han quitado hasta las puertas.

La comunicación informal entre los empleados es también frecuente y vital para llegar a un consenso.

En la **comunicación no verbal**, los japoneses tienen una historia, una lengua y una cultura comunes, que han desarrollado una forma de comunicar sus deseos y sentimientos sin palabras, convirtiéndola en un arte. El proceso de comunicarse con sentimientos se conoce como «baragei», que significa «lenguaje del estómago». Una sonrisa, un gesto con las cejas, o una señal son parte de este lenguaje. El tipo «baragei» más familiar entre los ejecutivos japoneses es el silencio, siendo el tiempo más productivo en las reuniones, en cambio para los occidentales el silencio en una reunión provoca momentos tensos y difíciles.

En relación con la comunicación no verbal, parece oportuno explicar la distinción existente entre «bonne» y «tatema», que en Japón influye en muchas negociaciones. En el trato con los demás, «bonne» es lo que realmente se pretende decir o hacer; mientras que «tatema» es lo que uno debería hacer o decir conforme a la posición que tiene o a la situación en que está (WHITEHILL, 1994).

La comunicación ayuda a intensificar la identificación del trabajador con la empresa.

#### 4. LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las siete hipótesis de trabajo que se detallan son extraídas de la literatura existente en cuanto a la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas y nos servirán para detectar si parte del modelo se puede transferir a las filiales catalanas.

##### **Hipótesis 1: ámbito del reclutamiento y la selección del personal.**

Dicha hipótesis consta de cuatro subhipótesis, siendo:

1. Se buscan personas acabadas de graduar y sin experiencia laboral.
2. En el reclutamiento se buscan personas integrales.

3. Hay discriminación de las mujeres y los extranjeros en el lugar de trabajo, tienen contratos a tiempo parcial y a media jornada.
4. Siempre que sea posible se contrata personal de la misma empresa.

### **Hipótesis 2: ámbito de la promoción y la rotación.**

Dicha hipótesis consta de tres subhipótesis, siendo:

1. Para la promoción se tiene en cuenta la edad y la antigüedad (promoción lenta) pero cada día se tiene más en cuenta la capacidad de desarrollo técnico y social.
2. Se busca que el trabajador sea polivalente, eso comporta que tenga conocimientos mucho más amplios.
3. Se da rotación de puestos de trabajo cada 3 ó 5 años para los expatriados, siendo éstos hombres y con altos cargos directivos.

### **Hipótesis 3: ámbito del liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación.**

Dicha hipótesis consta de cuatro subhipótesis, siendo:

1. El estilo de liderazgo japonés se basa en la toma de decisiones por consenso, llamado «sistema ringi», en el cual se incluyen todas las personas implicadas en la decisión.
2. Es un estilo de liderazgo paternalista, donde se da una elevada importancia a los recursos humanos.
3. Los círculos de calidad se utilizan para mejorar la productividad pero también para la comunicación interpersonal.
4. La comunicación se da de manera fluida tanto a nivel de comunicación vertical descendente, ascendente, diagonal y horizontal.

### **Hipótesis 4: ámbito de la motivación, el clima laboral y la cultura empresarial.**

Dicha hipótesis consta de cuatro subhipótesis, siendo:

1. Hay un bajo nivel de absentismo.
2. El principio de igualdad entre los trabajadores justifica el alto grado de motivación.

3. Hay una gran lealtad e identificación total del personal con la empresa. La empresa se considera de igual importancia que la familia.
4. Existe un buen clima laboral debido a la concepción de que todos forman parte de una comunidad.

#### **Hipótesis 5: ámbito de la formación y desarrollo.**

Dicha hipótesis consta de cinco subhipótesis, siendo:

1. La formación es elevada y constante.
2. Siempre que sea posible se imparte dentro de la propia empresa.
3. El superior inmediato es quien sabe qué formación necesita cada empleado.
4. La formación mejora el nivel técnico y sirve de vínculo de unión y comunicación entre sus empleados.
5. Se intenta que la formación a impartir sea más generalista que especializada.

#### **Hipótesis 6: ámbito de la evaluación del rendimiento.**

Dicha hipótesis consta de cuatro subhipótesis, siendo:

1. La evaluación del rendimiento se realiza de 2 a 3 veces al año.
2. El agente evaluador principal acostumbra a ser el superior inmediato.
3. Los resultados obtenidos de la evaluación se mantienen en secreto.
4. El resultado de la evaluación se tiene en cuenta para la promoción.

#### **Hipótesis 7: ámbito de la retribución y los beneficios sociales.**

Dicha hipótesis consta de dos subhipótesis, siendo:

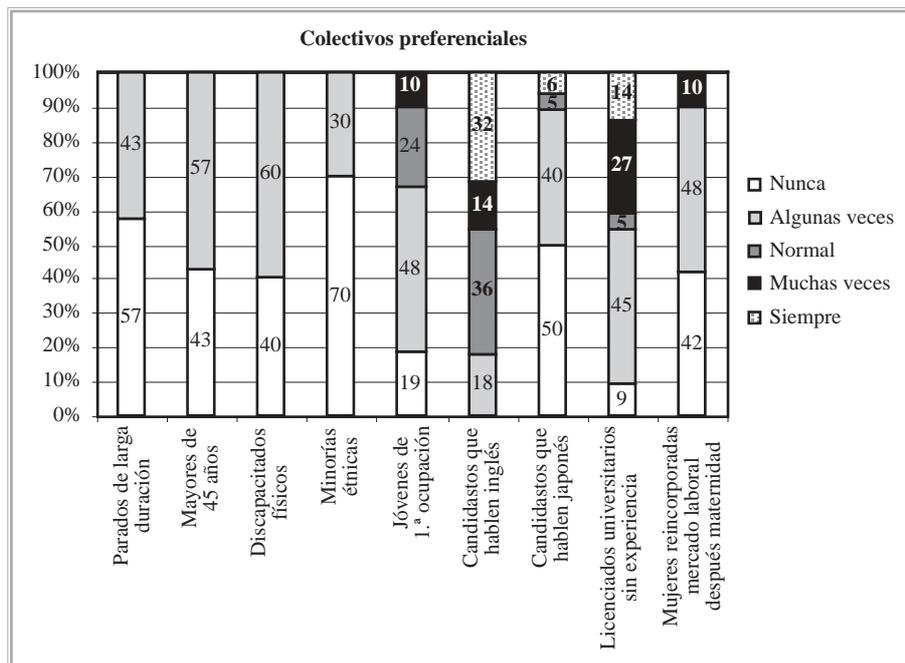
1. El sistema retributivo japonés se basa en los años de antigüedad, pero cada día se tiene más en cuenta el rendimiento individual y el global.
2. Se intenta dar el máximo de beneficios sociales a los trabajadores ya que se consideran miembros de una familia corporativa.

### 5. ESTUDIO EMPÍRICO

El estudio empírico es el resultado del cuestionario elaborado con 63 preguntas, algunas de ellas con vocabulario japonés para facilitar más las respuestas y con preguntas redundantes para su fiabilidad de respuesta. El cuestionario nos sirve para dar respuesta a las 7 hipótesis, determinando si el modelo de recursos humanos japonés es transferible a las filiales. Dicho cuestionario fue enviado por correo a 83 empresas de diferentes sectores, siendo los principales el electrónico, la automoción y el químico entre otros. La respuesta obtenida fue de un 30,12 por 100, respuesta compatible para dicho tipo de estudios, además teniendo en cuenta que las empresas japonesas son muy herméticas. Se muestran parte de los gráficos más representativos de cada hipótesis.

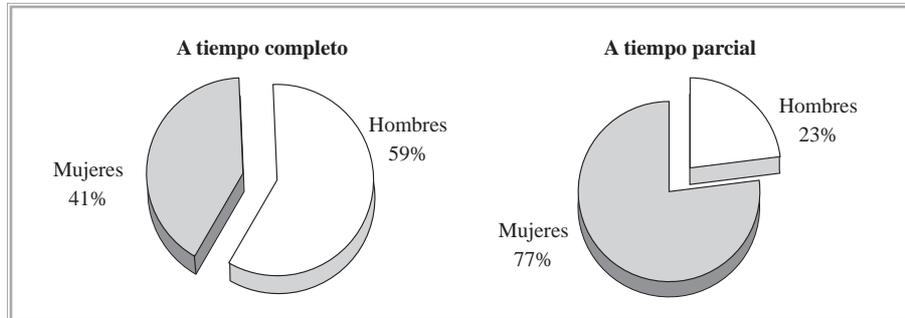
Referente a la hipótesis sobre el reclutamiento y la selección se puede observar que en la filial también prefieren licenciados sin experiencia laboral y jóvenes de primera ocupación además de candidatos que hablen inglés (véase **gráfico 5.1**).

**Gráfico 5.1.** Diferentes colectivos en la contratación del personal.



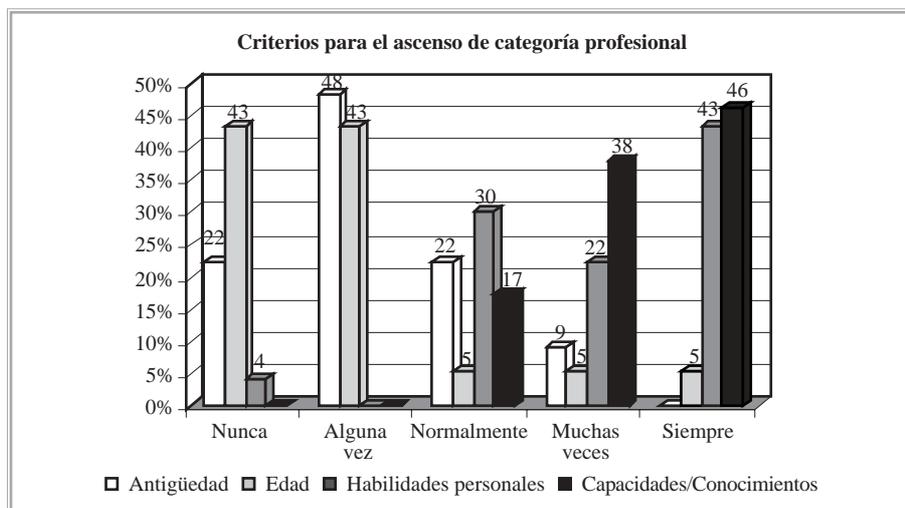
Como dice WHITEHILL (1994) las mujeres tienen contratos a tiempo parcial y a media jornada. Se puede observar en la filial que se transfiere el modelo japonés, las mujeres tienen un 77 por 100 de los contratos a tiempo parcial y un 41 por 100 a tiempo completo en proporción a los hombres que sólo tienen un 23 por 100 a tiempo parcial y un 59 por 100 a tiempo completo (véase **gráfico 5.2**).

**Gráfico 5.2.** Representación de contratos a tiempo completo y parcial.



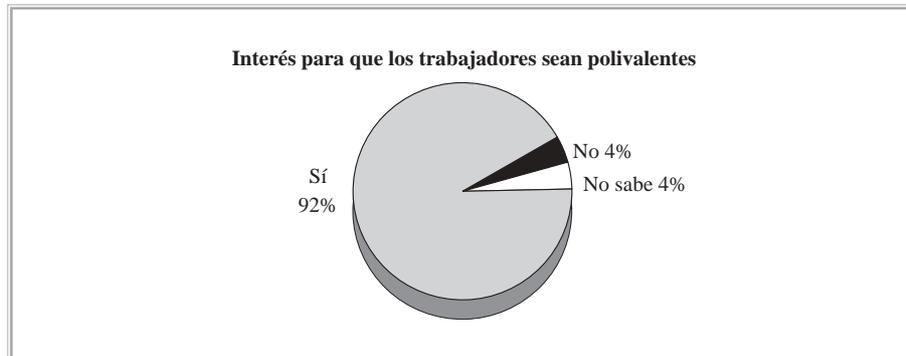
Referente a la promoción y rotación se tiene en cuenta la edad y la antigüedad pero cada día más las capacidades de desarrollo técnico y social. Se puede observar que no se transfiere a la filial el criterio de la edad y la antigüedad, pero sí en un 84 por 100 las capacidades y conocimientos y con un 65 por 100 las habilidades personales (véase gráfico 5.3).

**Gráfico 5.3.** Criterios a tener en cuenta para la promoción.



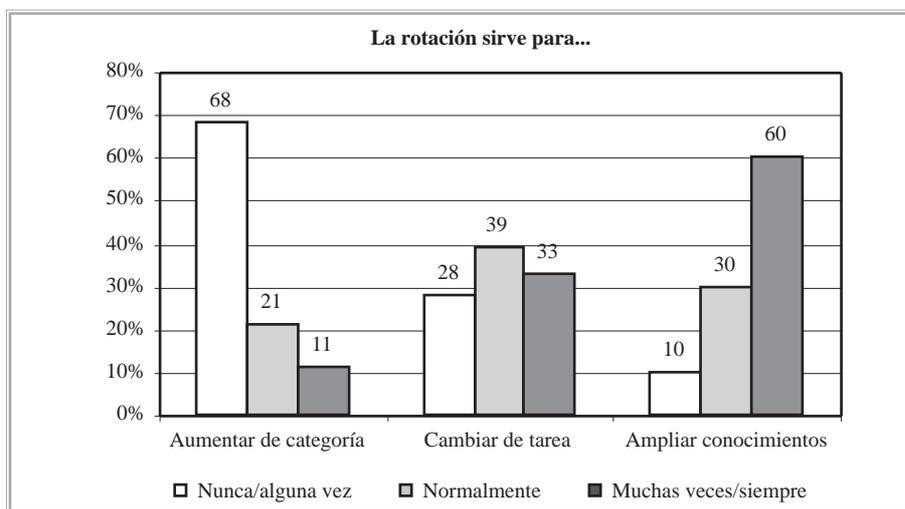
Se busca que el trabajador sea polivalente en un 92 por 100, lo que comporta que tenga conocimientos más amplios (véase **gráfico 5.4**).

**Gráfico 5.4.** Polivalencia del trabajador en la filial.



La rotación sirve en un 60 por 100 para ampliar conocimientos, seguido con un 33 por 100 para cambiar de tarea y con un 11 por 100 para aumentar de categoría (véase **gráfico 5.5**).

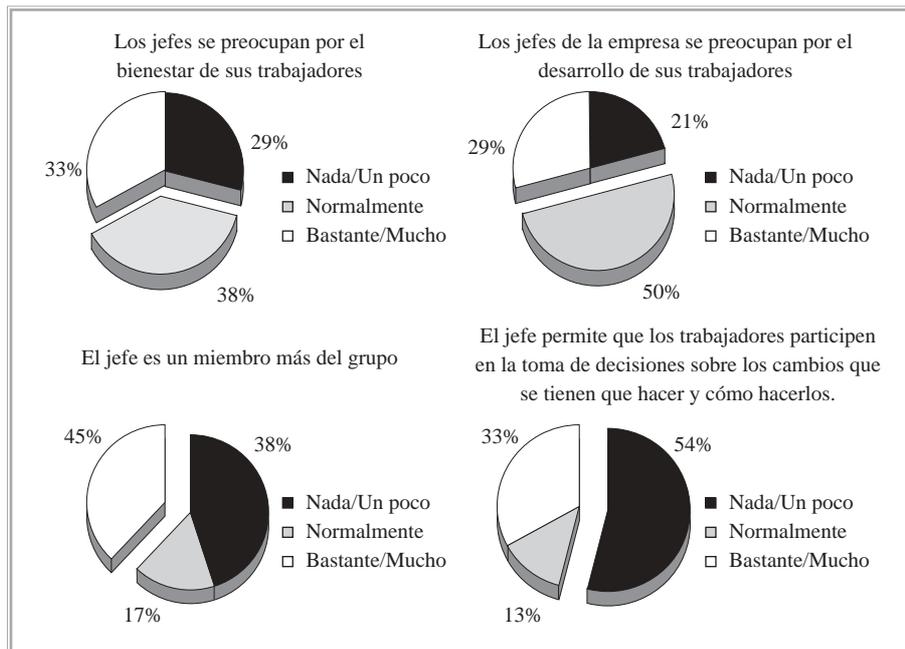
**Gráfico 5.5.** Utilidad de la rotación.



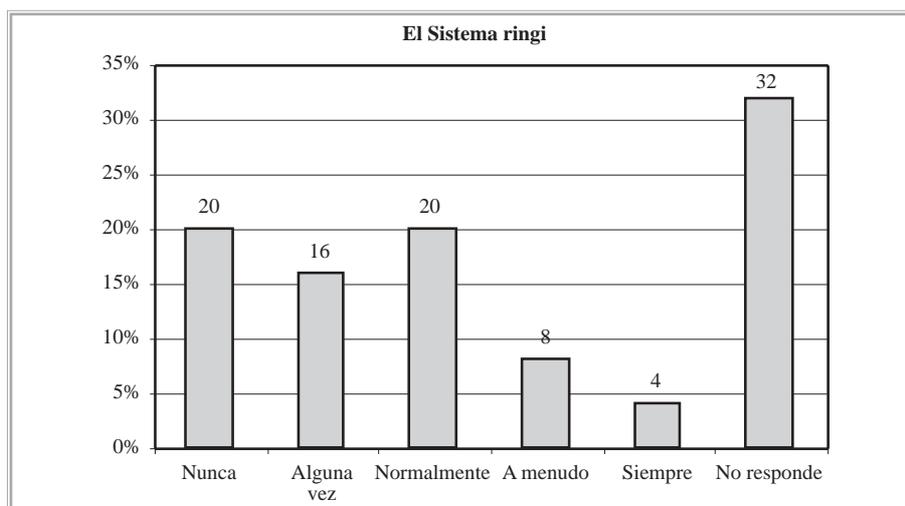
El liderazgo japonés tiene una alta preocupación por sus recursos humanos, siendo un liderazgo paternalista, donde el jefe es un miembro más del grupo. Esto se transfiere a la filial (véase **gráfico 5.6**).

También cabe destacar el sistema *ringi* (bottom-up) o toma de decisiones por consenso, en el cual toda persona implicada en la decisión tiene derecho a expresar su opinión y si se considera válida puede ser aceptada. Según datos obtenidos no se da en la filial (véase **gráfico 5.7**).

**Gráfico 5.6.** El liderazgo japonés.

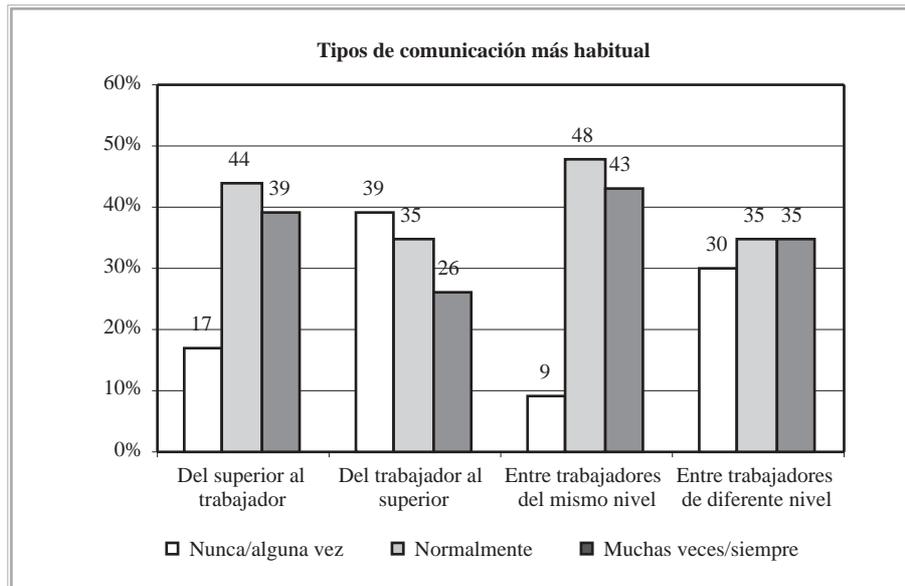


**Gráfico 5.7.** Aplicación del sistema ringi en la filial.



La comunicación en la empresa japonesa, debido al sentido de comunidad que tienen sus trabajadores, hace que se den en espontaneidad los diferentes flujos de comunicación, el vertical ascendente y descendente, el horizontal y el diagonal (véase **gráfico 5.8**).

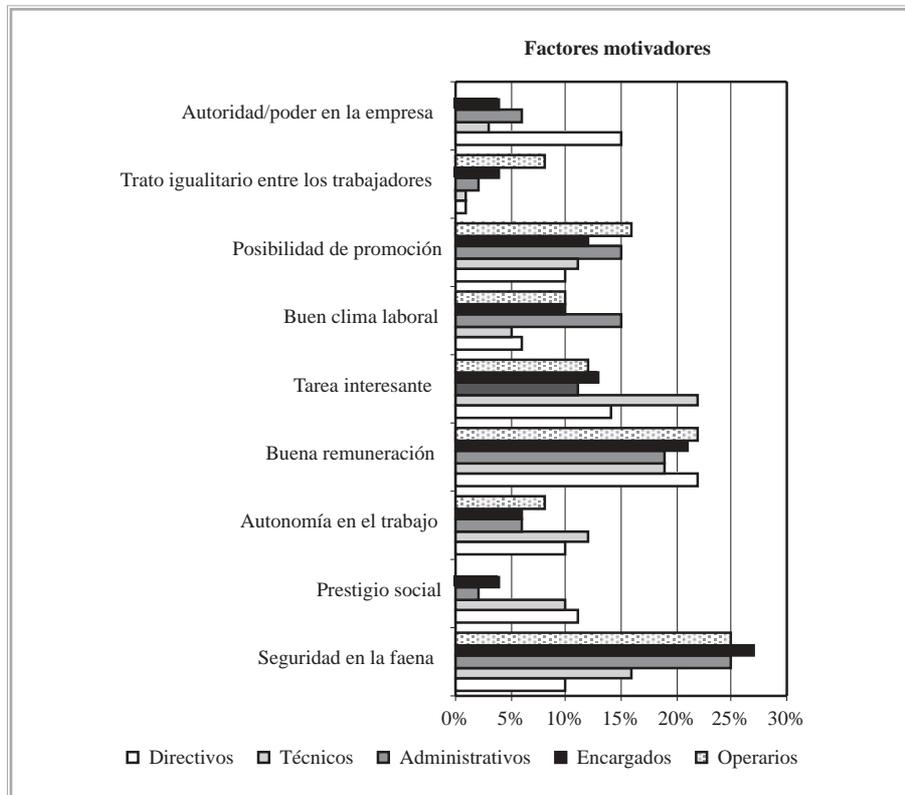
**Gráfico 5.8.** Diferentes flujos de comunicación.



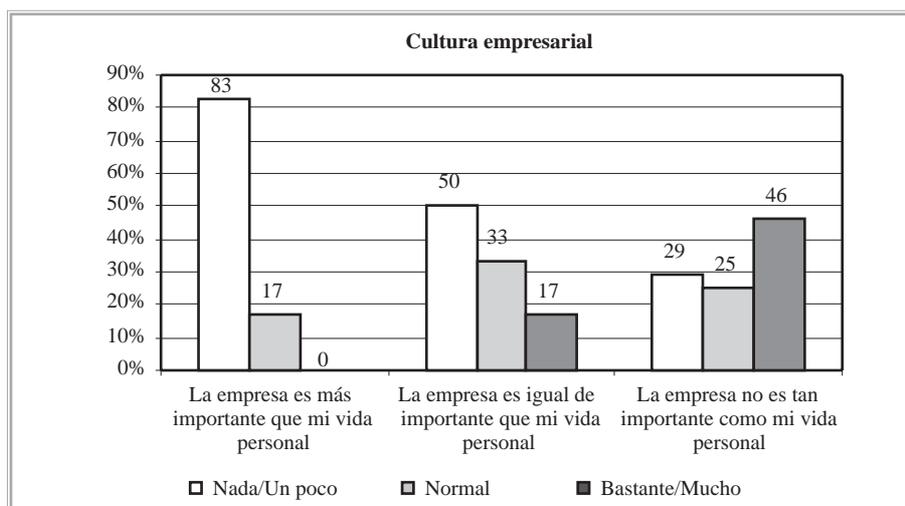
El principio de igualdad entre los trabajadores japoneses hace que éstos se sientan motivados y que se dé un bajo índice de absentismo. En la filial se ha preguntado a las diferentes categorías profesionales lo que más les motiva, siendo para los directivos una buena remuneración seguido de autoridad y poder en la empresa, para los técnicos una tarea interesante y una buena remuneración, para los administrativos seguridad en la faena y una buena remuneración, para los encargados seguridad en la faena y una buena remuneración y para los operarios seguridad en la faena y una buena remuneración. Podemos observar que el principio de igualdad en todas las categorías es lo que menos les motiva (véase **gráfico 5.9**).

Una de las diferencias del modelo de gestión empresarial japonés respecto del occidental es la separación de la vida privada y la vida profesional de sus trabajadores y directivos. Para los japoneses la empresa es de igual importancia que la familia, concepción que es diferente en la filial como se puede observar en el **gráfico 5.10**. Para un 46 por 100 de los entrevistados la empresa no es tan importante como su vida personal y para un 17 por 100 es de igual importancia que la vida personal. Se puede destacar que en un 83 por 100 nunca la empresa es más importante que la vida personal. Por lo tanto no es transferible el concepto de empresa igual a familia en las filiales catalanas.

**Gráfico 5.9.** Factores motivadores.

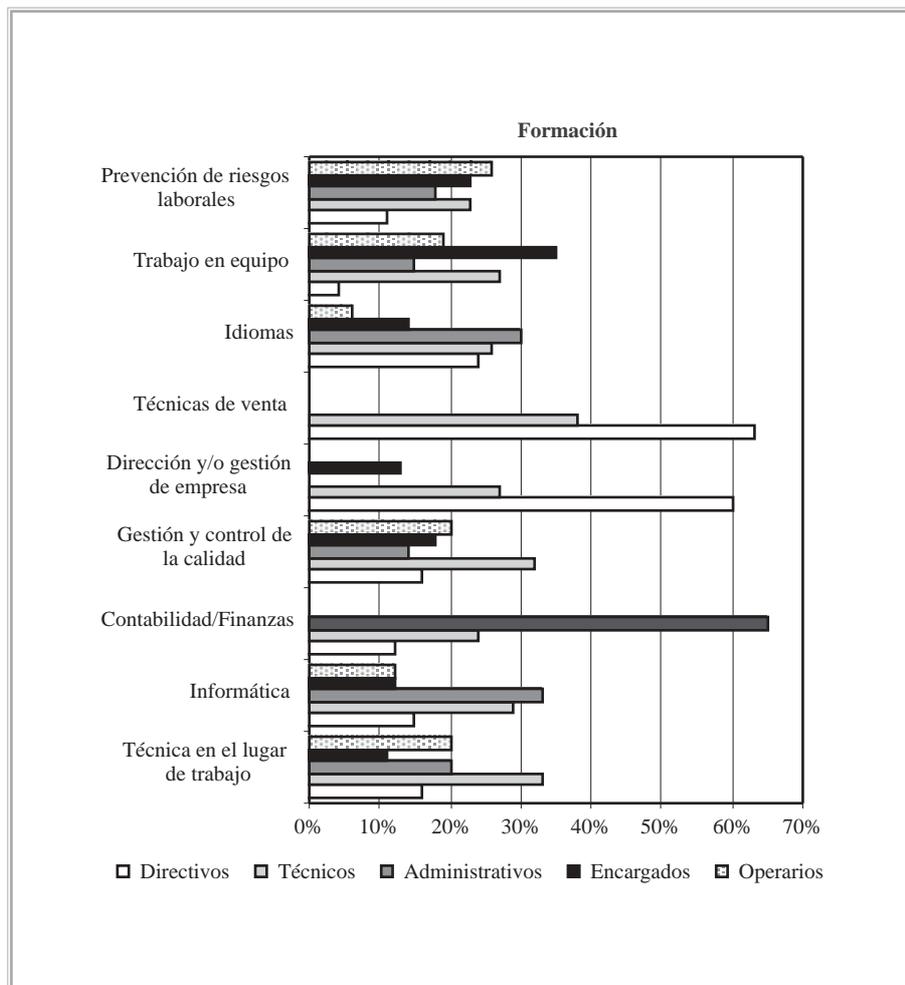


**Gráfico 5.10.** Cultura empresarial.



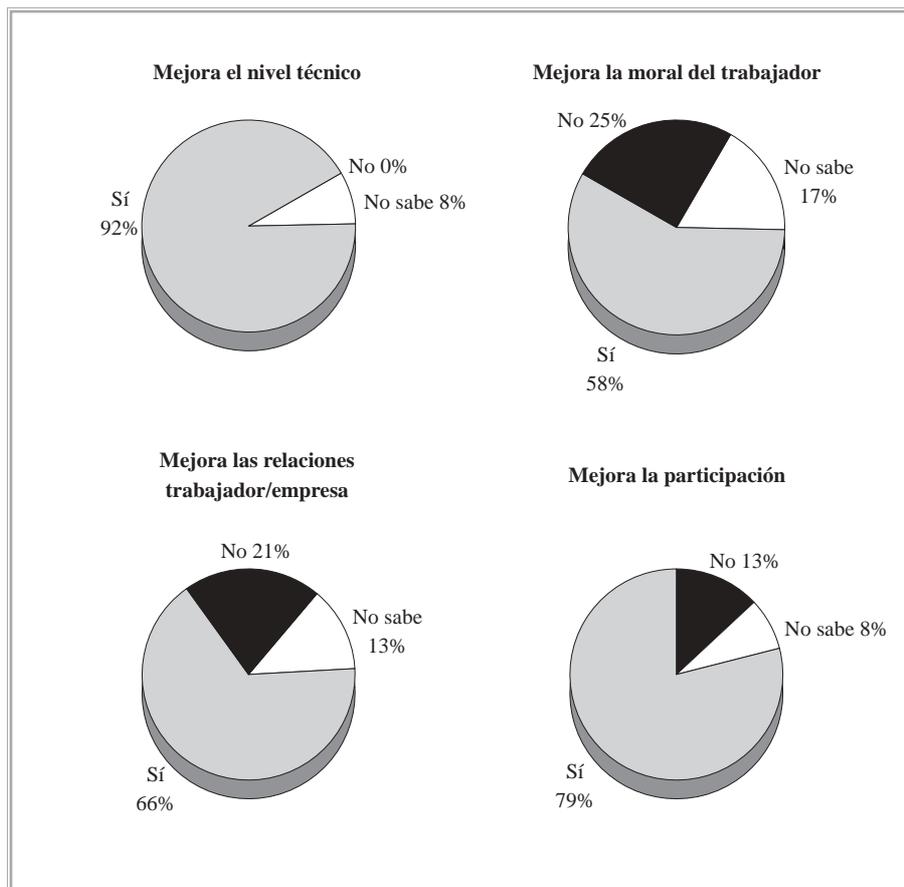
En el modelo japonés la formación es elevada y constante, le dan mucha importancia teniendo algunas empresas el lema «aprendizaje de por vida» ya que el hecho de que exista el trabajo de por vida o vitalicio hace que la formación que reciben sus empleados repercuta dentro la propia empresa. A las empresas entrevistadas se les preguntaba si sus empleados recibían algún tipo de formación y la respuesta fue totalmente que sí en un 100 por 100. En relación con la media de días al año de formación en la filial, los directivos reciben 8 días, los profesionales o técnicos 23 días, los encargados 16 días, los administrativos 13 días y los operarios 11 días. Referente al tipo de formación se prefiere que sea generalista más que especializada, como se puede observar en el **gráfico 5.11**. La mayoría de categorías profesionales reciben un poco de todo, excepto los directivos que reciben mayoritariamente formación en técnicas de venta y en dirección y gestión empresarial, y los administrativos mayoritariamente en contabilidad y finanzas.

**Gráfico 5.11.** Formación correspondiente a cada categoría profesional en la filial.



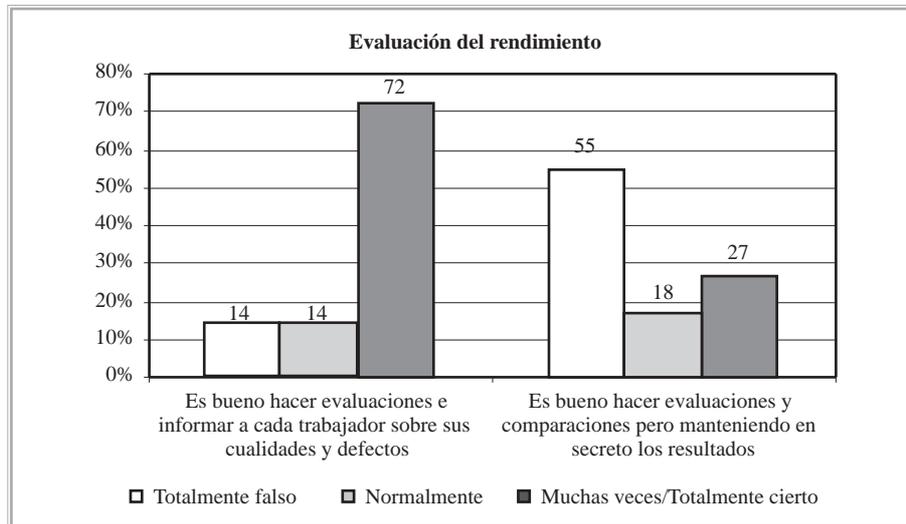
La formación mejora el nivel técnico en un 92 por 100, seguido de la participación en un 79 por 100, un 66 por 100 las relaciones trabajador/empresa y en un 58 por 100 la moral de los trabajadores (véase **gráfico 5.12**).

**Gráfico 5.12.** Beneficios de la formación en la empresa.



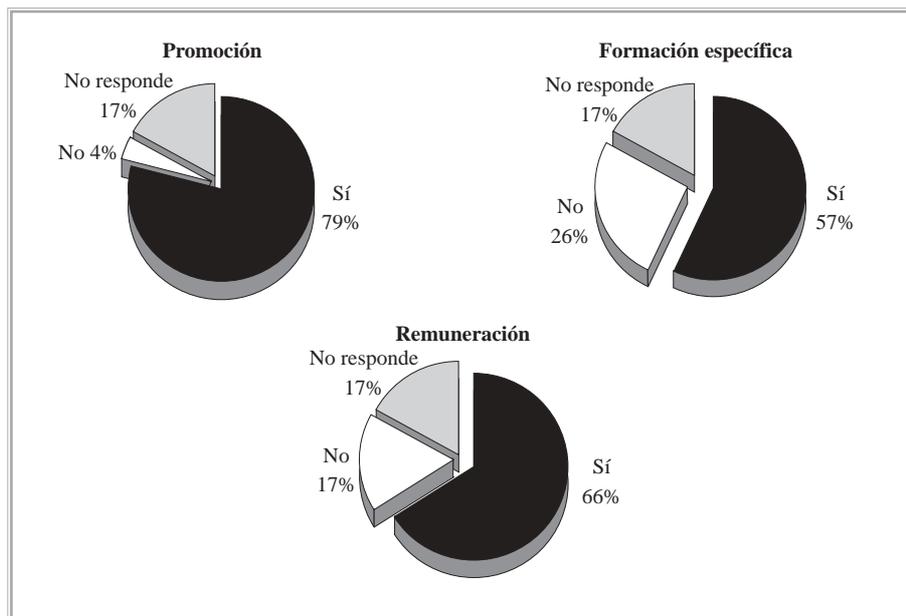
Referente a la evaluación del rendimiento, dicha evaluación se da una vez al año en la filial a diferencia de en Japón que se da de 2 a 3 veces al año y los resultados en la filial no se mantienen en secreto como en Japón, sino que se comunican al empleado (véase **gráfico 5.13**).

**Gráfico 5.13.** La evaluación del rendimiento.



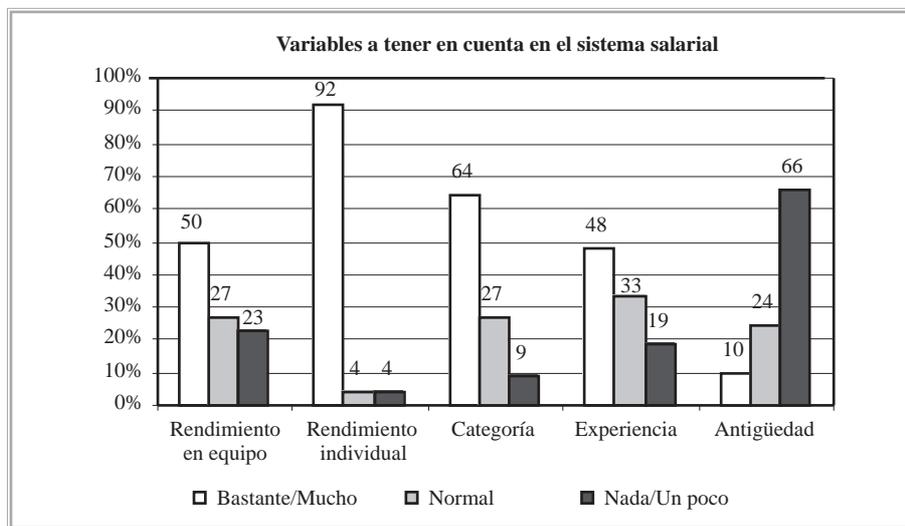
La evaluación del rendimiento se tiene en cuenta en un 79 por 100 para la promoción, seguido de un 66 por 100 para la remuneración y de un 57 por 100 para la formación específica (véase gráfico 5.14).

**Gráfico 5.14.** Utilidades de la evaluación del rendimiento.



El sistema retributivo japonés se basa en los años de antigüedad y la edad, pero cada día más en el rendimiento individual y global. En la filial, según los cinco criterios analizados, el primer criterio es el rendimiento individual en un 92 por 100, seguido de la categoría profesional en un 64 por 100, el rendimiento en equipo un 50 por 100, la experiencia un 48 por 100 y finalmente la antigüedad en un 10 por 100, por lo tanto no es transferible el modelo japonés a la filial (véase gráfico 5.15).

**Gráfico 5.15.** Criterios seleccionados para la retribución.



## 6. CONCLUSIONES

Como conclusión se puede señalar que las características del modelo de gestión de los recursos humanos en las empresas japonesas históricamente han sido distintas a las del modelo de gestión de los recursos humanos de las empresas occidentales, pero debemos manifestar que en un futuro las características más básicas y tópicas del modelo japonés seguramente sufrirán una variación importante, fruto de las modificaciones que se empiezan a producir y se irán produciendo en la sociedad japonesa en general.

Japón ha sido un país de tradiciones milenarias, con unas convicciones muy profundas en cuanto al respeto y reconocimiento de sus tradiciones, de sus personas mayores, con una aceptación y obediencia ciega a la jerarquía, no cuestionando jamás la integración total entre trabajador y empresa, hasta el punto de que en las escalas de valores de los japoneses, la empresa está por encima de todos los demás valores. Es una sociedad en la que la cortesía y los modales tienen una importancia vital, y para ellos es imprescindible que se respeten.

No obstante, hay que reconocer que los llamados «tesoros sagrados», empleo vitalicio, toma de decisiones por consenso, identidad grupal, concepto de empresa igual a familia, orgullo de pertenencia a la empresa, cambiará con las nuevas generaciones. En la actualidad, se habla de que Japón está cambiando, Japón quiere cambiar, Japón debe cambiar (RAMOS y COBOS, 2000).

En la **tabla 6.1** se resumen los resultados obtenidos sobre si el modelo japonés es transferible a las filiales catalanas.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, el reclutamiento y la selección en la empresa es transferible a la filial, ya que buscan personas integrales que tengan conocimientos y habilidades amplias y específicas, con capacidad de adaptación, experiencia, referencias y disponibilidad geográfica. Además de reclutar jóvenes de primera ocupación y recién licenciados de las universidades sin experiencia, de esta manera la empresa puede impregnar a esos trabajadores su cultura corporativa y su sistema de trabajo. Se puede destacar que continúa la discriminación de la mujer en el trabajo, teniendo trabajos a tiempo parcial y sin poder ocupar cargos de mucha responsabilidad. También siempre que sea posible se contrata a personal de la propia empresa, lo que da posibilidades de promoción.

Hipótesis	Formulación de las subhipótesis planteadas	Resultado del análisis de la muestra
Hipótesis 1: Reclutamiento y selección.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se buscan personas recién graduadas, sin experiencia laboral.</li> <li>2. En el reclutamiento se buscan personas integrales.</li> <li>3. Hay discriminación de las mujeres en los puestos de trabajo; tienen contratos a tiempo parcial y a media jornada.</li> <li>4. Siempre que sea posible se contrata al personal de la misma empresa.</li> </ol>	<p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>
Hipótesis 2: Promoción y Rotación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la promoción se tiene en cuenta la edad y antigüedad (promoción lenta) pero cada día más se tiene en cuenta la capacidad de desarrollo técnico y social.</li> <li>2. Se busca que el trabajador sea polivalente, eso comporta que tenga conocimientos más amplios.</li> <li>3. Hay rotación de puestos de trabajo cada 3 ó 5 años, para los expatriados, siendo hombres y con cargos directivos.</li> </ol>	<p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>

<p>.../...</p> <p>Hipótesis 3: Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estilo de liderazgo japonés se basa en la toma de decisiones por consenso, llamado sistema ringi, en el cual toda persona implicada puede tomar parte de la decisión.</li> <li>2. Es un estilo de liderazgo paternalista, donde hay una alta preocupación para sus recursos humanos.</li> <li>3. Los círculos de calidad sirven para mejorar la productividad pero también la comunicación interpersonal.</li> <li>4. Los distintos flujos de comunicación se dan fluidamente en todos los sentidos, la vertical ascendente, descendente, horizontal y en diagonal.</li> </ol>	<p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>
<p>Hipótesis 4: Motivación, clima laboral y cultura empresarial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay un índice de absentismo bajo.</li> <li>2. El principio de igualdad entre los trabajadores justifica el alto grado de motivación.</li> <li>3. Hay una gran lealtad y una identificación total del personal con la empresa, lo que hace que la empresa sea considerada de igual importancia que la familia.</li> <li>4. Existe un buen clima laboral debido a la concepción de pertenecer todos a una comunidad.</li> </ol>	<p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>
<p>Hipótesis 5: Formación y desarrollo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formación es elevada y constante.</li> <li>2. Siempre que sea posible se da dentro de la propia empresa.</li> <li>3. El superior inmediato es el que sabe qué formación necesita cada empleado.</li> <li>4. La formación mejora el nivel técnico y sirve de vínculo de unión y comunicación entre sus empleados.</li> <li>5. La formación que se imparte a los diferentes miembros se intenta que sea generalista más que especializada.</li> </ol>	<p>La hipótesis se cumple.</p> <p>.../...</p>

<p>.../...</p> <p>Hipótesis 6: Evaluación del rendimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La evaluación del rendimiento se hace de 2 a 3 veces al año.</li> <li>2. El evaluador principal suele ser el superior inmediato.</li> <li>3. Los resultados obtenidos se mantienen en secreto.</li> <li>4. La evaluación se tiene en cuenta para la promoción.</li> </ol>	<p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p> <p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>
<p>Hipótesis 7: Retribución y beneficios sociales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema retributivo japonés se basa en los años de antigüedad y la edad y cada día más se tiene en cuenta el rendimiento individual y el global.</li> <li>2. Se intenta ofrecer el máximo de beneficios sociales a los trabajadores, ya que se considera que son miembros de una familia corporativa.</li> </ol>	<p>La hipótesis no se cumple.</p> <p>La hipótesis se cumple.</p>

Referente a la promoción, en la filial no se da el sistema *nenkô joretsu* basado en los años de dedicación a la empresa, considerando los japoneses que es el mejor sistema porque no hay injusticias para nadie. Hoy en día las empresas japonesas aplican más la política de la capacidad, llamada *noryokushugi kanri*, pero no quiere decir que se abandone la ecuación edad-sabiduría propia del confucianismo. Se hace más énfasis en criterios de mérito, como la confianza personal entre empleados, los conocimientos y capacidades, la experiencia práctica, la contribución a aumentos en la producción y el sentido de responsabilidad que es totalmente presente en la filial. Por lo que hace a la rotación es transferible a la filial, ya que se buscan personas polivalentes en un 92 por 100 de las empresas entrevistadas y el período de rotación más habitual es de 3 a 5 años para los expatriados.

El liderazgo japonés basado en la toma de decisiones por consenso, llamado *sistema ringi*, se puede decir que según los resultados no es transferible a la filial. La comunicación y el trabajo en equipo se da en espontaneidad, se podría dar con mayor proporción, pero cabe tener en cuenta que el personal de la filial no es mayoritariamente japonés, lo que hace que el grado de lealtad, armonía y amor por el trabajo sean diferentes. Se puede destacar que los círculos de calidad y las reuniones mejoran en un 50 por 100 la productividad, seguido de un 40 por 100 la comunicación entre los trabajadores, un 35 por 100 la satisfacción por el trabajo y las relaciones personales y un 25 por 100 la moral de los trabajadores.

Respecto a la motivación, el clima laboral y la cultura empresarial, podemos decir que debido a la mentalidad japonesa del sentido de pertenencia total a la empresa, hay una tasa mínima de absentismo y existe un buen clima laboral entre los empleados, que los criterios de motivación en la filial son diferentes que en Japón, buscando la mayoría de categorías profesionales una buena retribución y seguridad en la faena y siendo el criterio de la igualdad entre los trabajadores el último criterio de los preguntados a tener en cuenta.

Referente a quién decide la formación que necesita cada trabajador, en un 68 por 100 es el superior inmediato, seguido de un 44 por 100 el departamento de personal y un 36 por 100 el departamento donde se trabaja. Se intenta en la filial que la formación sea generalista más que muy especializada, así la persona tiene una visión más amplia y cabe señalar que la formación en un 92 por 100 de las empresas sirve para mejorar el nivel técnico, seguido de un 79 por 100 para mejorar la participación, un 66 por 100 para mejorar las relaciones trabajador-empresa y de un 58 por 100 para mejorar la moral de los trabajadores. Por lo tanto, el modelo japonés es transferible a la filial.

La evaluación del rendimiento no es del todo transferible a la filial, ya que en la filial la evaluación del rendimiento se hace una vez al año, a diferencia de Japón que son 2 ó 3 veces al año, y los resultados obtenidos en la filial no se mantienen en secreto como se hace en Japón. La evaluación en la filial la suele hacer el superior inmediato, y su utilización sirve en un 79 por 100 para la promoción, seguido de un 66 por 100 para la remuneración y de un 57 por 100 para la formación específica. Cuando se pregunta qué método usan para la evaluación del rendimiento, no hay un método concreto y unificado para las empresas; algunas utilizan entrevistas, cuestionarios, comparación de resultados previstos y obtenidos, la valoración del superior inmediato, el departamento de personal, por competencias...

Por último, el criterio más utilizado para el sistema retributivo en la filial es el rendimiento individual en un 92 por 100, seguido de la categoría en un 64 por 100, el rendimiento en equipo en un 50 por 100, la experiencia en un 48 por 100 y por último la antigüedad en un 10 por 100, por lo tanto no es transferible la antigüedad en las filiales catalanas siendo el principal criterio en la empresa matriz. Por lo que hace a las prestaciones sociales, la normativa legal y política es diferente que en Japón, pero sí que en un 50 por 100 disponen de comedores, en un 21 por 100 de permisos para cuidar de los hijos, en un 29 por 100 de programas de excedencias, en un 13 por 100 de planes de pensiones y en un 13 por 100 de permisos para disponer de un período de formación. Intentan beneficiar al máximo al empleado.

Como se ha visto, parte del modelo de recursos humanos japonés es transferible a las filiales catalanas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABEGGLEN, JAMES C. [1990]: *Kaisha. La Corporación japonesa*. Plaza & Janes. 2.ª ed. Barcelona.
- AMAYA, TADASHI [1983]: *Human Resource Development in Industry*. Tokyo: Japan Institute of Labour.
- AOKI MORITA, EDWIN M., REINGOLD y MITSUKO SHOMOMURA [1987]: *Made in Japan*. Akio Morita y Sony. Ed. Versal.
- AOKI, MASAHICO y DORE, RONALD [1996]: «The Japanese Firm». *Sources of competitiveness Strength*. Editorial Clarendon paperbacks.
- ARMSTRONG, MICHAEL [1998]: *Human Resource Management Strategy & Action*. London Kogan.
- AXEL, MICHAEL [1995]: «Culture-bound Aspects of Japanese Management». *Management International Review*. Vol. 35 Special Issue. Págs. 57 a 73.
- BALLON ROBERT J. [1992]: «Foreign competition in Japan». *Human resource strategies*. Editorial Routledge. London and New York.

- BEECHLER/BIRD [2000]: *Multinationales Japonesas en el extranjero*. Oxford University Press. México 2000.
- BREWSTER CHRIS y HEGEWISCH ARIANE [1994]: «Human Resource Management». *Policy and Practice in European*. Routledge.
- BRIAN J., McCORMICK, KEVIN McCORMICK [1996]: *Japanese companies – British Factories*. Editorial Hardcover
- CLAVER ENRIQUE, GASCÓ JOSÉ LUIS y LLOPIS JUAN [1997]: *Dirección y Directores de recursos humanos*. Universidad de Alicante.
- [1996]: *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Editorial Civitas. 2.ª edición.
- COLE, R.E. [1979]: «Made in Japan: A spur to US productivity» en *Asia*, Mayo-junio. Núm. 6.
- COMISIÓN ASESORA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS [1987]: «Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España». *Colección Informes*. Edita Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- COMISIÓN DE LA ENCUESTA SOCIO-LABORAL DE AEDIPE [1995]: «Encuesta socio-laboral de Catalunya». Informe anual de 1994.
- CORIAS, BENJAMÍN [1993]: «Pensar al revés». *Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid. 2.ª edición.
- CRANFIELD PROYECTO [1995]: «Cuatro años de investigación internacional en gestión estratégica de Recursos Humanos». *Informe de conclusiones*. Esade. España.
- DE MARICOURT, RENAUD [1994]: «La estrategia ofensiva japonesa: ataque por los flancos». *Harvard Deusto Review*. Tercer Trimestre, núm. 61, págs. 48 a 54
- DE MENTE, BOYE [1994]: *Cómo hacer negocios con los japoneses*. Editorial McGraw-Hill.
- DÍAZ FERNÁNDEZ, ADENSO, KAWAMURA YAYOI [1994]: *La cultura empresarial japonesa en España*. Editorial Civitas. Madrid.
- DORE, RONALD [1989]: *British factories, Japanese factories: the origins of national diversity industrial relations*. University of California Press, Berkeley.
- FLORIDA, R. y KENNY, M. [1991]: «Transplanted organizations: the transfer or Japanese industrial organization to the U.S.». *American Sociological Review*. Núm. 56. Juny, págs. 381 a 398.
- FODELLA, GIANNI [1999]: «Orgaware: La organización estructural como clave del éxito japonés». *Economía Internacional*. ICE. págs. 2.241 a 2.247.
- FURRIOL, EULÀLIA [1990]: «The Japanese Culture Labour in Catalonia. Abstract». *Món Laboral*. Segon semestre 1990. Generalitat de Catalunya. Departament de treball. Págs. 1 a 18.
- HAMIL, J. [1989]: «Expatriate policies in British MNNs». *Journal of General Management*. 14 (4), 20.
- HOSONO, AKIO [1995]: *La economía japonesa en una época de transición*. Japan Echo Inc. Inter-Edit. Círculo Internacional de Editores.
- INOHARA, HIDEO [1990]: *Human Resource Development in Japanese Companies*. Editat: Asian Productivity Organization.
- ISHIDA, H. [1986]: «Transferability of Japanese human resource management abroad». *Human Resource Management*. 25.1. Págs. 103 a 120.
- IZUTSU, MASANORI [1997]: «L'entreprise japonaise fait sa mue». *L'expansion Management Review*. December. 1997. Núm. 87, págs. 41 a 49.
- JETRO [1998]: «The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector». December 1998.
- KOTCHAN, T.A., BATT, R. y DYER, L. [1992]: «International human resource studies: a framework for future research». En LEWIN, D., MITCHELL, O.S. y SHERER, P.D. (eds.): *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison. IRRA. Págs. 309 a 337.
- LANDERAS, JAVIER [2000]: «¿Cómo negociar con los japoneses? Aspectos culturales que hay que considerar en las relaciones comerciales con Japón». *Capital Humano*. Octubre 2000. Págs. 60 a 62.
- LINCOLN, J.R., OLSON, J. y HANADA, M. [1978]: «Cultural effects on organizational structure: the case of Japanese firms in the United States». *American Sociological Review*. Núm. 43. December. Págs. 829 a 847.
- MARSH, R.M. [1992]: «A research note: cen tralization of Decision-making in Japanese factories». *Organization Studies*, vol. 13, núm. 2. Págs. 261 a 274.

- MILGROM, PAUL y ROBERTS, JOHN [1993]: «Economía, Empresa y Gestión de la Empresa». *Las políticas de recursos humanos en Japón*. Editorial Ariel. Barcelona. Págs. 411 a 417.
- MURATA KAZUO y HARRISON A. [1991]: «Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia». *Serie Empresarial*. Editorial Legis.
- NAKANE, C [1973]: *Japanese Society*, Penguin Books. Nueva York.
- ODAGIRI, HIROYUKI y GOTO, AKIRA [1996]: *Technology and Industrial Development in Japan*. Clarendon Press-Oxford.
- ODDOU, G.R. y MENDENHALL, M.E. [1991]: *Succession planning for the 21<sup>st</sup> century: How well are we grooming our future business leaders?* Business Horizons. Págs. 26 a 35.
- OGLIASTRI ENRIQUE URIBE [1992]: «Gerencia Japonesa y Círculos de Participación». *Experiencias en América Latina*. Editorial Norma.
- OLIVER, NICK y BARRY, WILKINSON [1992]: «The Japanization of British Industry (New Developments in the 1990s)». *Human Resource Management*. Blackwell.
- OKUMURA, A. [1982]: *Nihon no Top Management (Japanese top Management)*. Diamond Publishing, Tokio.
- OUCHI, WILLIAM [1984]: *Teoría Z*. Ediciones Orbis. Barcelona.
- PEGELS, C. CARL [1991]: *Japanese management practices in Japanese overseas subsidiaries*. Production and Inventory Management, Third Quarter.
- PERLMUTTER, H [1969]: «The tortuous evolution of the multinational corporation». *Columbia Journal of World Business*, January-February, págs. 9 a 18.
- RACIONERO, LUIS [1993]: *Oriente y Occidente*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- RAMOS, LUIS OSCAR y COBOS, AUGUSTO [2000]: «El empleo en Japón. Coordenadas para un nuevo siglo». *Capital Humano*. Junio 2000. Págs. 48 a 52.
- ROSS, J.E., y ROSS W.C. [1982]: *Japanese Quality Circles and Productivity*. Reston Publishing Company, Reston Virginia.
- SATOSHI, KAMATA [1993]: «Toyota i Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa». *El punt de vista dels treballadors*. Col.lecció Sociologia del Treball. Núm. 1. Editorial Columna.
- TAKAYANAGI SATORU, YOSHIHARA HIDEKI y otros [1989]: *El estilo japonés de gestión de empresas*. Institute of Industrial Engineers.
- TOYOHIRO, KONO [1992]: *Strategic Management in Japanese Companies*. Editor Hardcover.
- TREVOR, MALCOM [1983]: *Japan's reluctant multinationals: Japanese management at home and abroad*. St. Martin's Press, Nueva York, 1983.
- VILARÓ, R. [1989]: «Japón más allá del vídeo y las geishas». Ediciones El País-Aguilar.
- VILLA CELLINO, MANUEL A. [1988]: «Modelo de análisis Organizativo aplicado a las Empresas Industriales Japonesas, con especial referencia a las instaladas en España». Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis Doctoral.
- VON GLINOW, M.A. y TEAGARDEN, M.B. [1988]: «The transfer of human resource technology in Sino-U.S. Cooperative ventures». *Human Resource Management*. Núm. 27. Págs. 201 a 209.
- WEGNEZ, LEON F. [1988]: «El Milagro Japonés». *Cultura empresarial e innovación*. Editorial. ESIC.
- WESTNEY, D.E. [1987]: «Imitation and innovation: transfer of western organizational patterns to Meiji, Japan». Cambridge. M.A. Harvard University Press.
- WHITEHILL ARTHUR, M [1994]: *La Gestión Empresarial Japonesa, Tradición y Transición*. Editorial Andrés Bello.
- WILLIAMSON O.E. [1991]: «Strategizing, economizing and economic organization». *Strategic Management Journal*, vol. 12.
- WOOD, S. [1993]: «Are human resource practices in Japanese transplants truly different?». *Documento presentado a la BUIRA Annual Conference*. York. 2-4 junio.
- YAMAUCHI KIYOSHI [1996]: «La erosión del sistema japonés de gestión». *Harvard Deusto Business Review*. Marzo-Abril 1996. Núm. 71. Págs. 54 a 64.
- YOSHINO, M.Y. [1968]: «Japan's Managerial System». MIT. Press, Cambridge, Mass.