

## ASPECTOS SOCIALES DE LA EMPRESA EN EL JAPON

### SUMARIO

I. Algunos rasgos de la sociedad japonesa. 1. La dimensión social del hombre en el Japón. 2. La relación entre lo público y lo privado. 3. El deber profesional. 4. Relaciones entre clases sociales.—II. Aspectos sociales de la empresa. A) Los «tres sagrados tesoros». B) Su mantenimiento. C) La situación real. 1. La empresa como grupo social. a) El grupo, núcleo de la empresa. b) La empresa como comunidad de hombres. 2. La vida del trabajador en la empresa. 3. La gestión de la empresa. 4. Los círculos de calidad. 5. Conflictividad. 6. La empresa como sistema de distribución de la renta nacional. 7. La empresa como instrumento para la formación del hombre. 8. La formación en la empresa.

La obra de Pascale y Athos (1) subraya con énfasis el éxito económico del Japón: «En 1980, el producto nacional bruto del Japón era el tercero del mundo, y si extrapolamos los datos corrientes, será el número uno hacia el año 2000. Un país del tamaño de Montana que no tiene virtualmente recursos físicos y que, además, sostiene una población de ciento quince millones de personas, la mitad de la población de los Estados Unidos, exporta setenta y cinco billones más de lo que importa en mercancías, y tiene una tasa de inversión que, lo mismo que la renta nacional, crece dos veces más deprisa que en los Estados Unidos. Japón ha llegado a dominar en una industria selecta después de otra, eclipsando a los ingleses en la industria del motor, sobrepasando a los alemanes y los americanos en la producción de automóviles, logrando colocarse en cabeza, frente a alemanes y suizos, en relojes, cámaras e instrumentos ópticos y sobrepasando la histórica domina-

---

(1) RICHARD TANNER PASCALE y ANTHONY G. ATHOS: *The art of japanese management*, Editorial Penguin Books, 1983, primera edición 1981.

ción de Estados Unidos en negocios tan diversos como el acero, la construcción de buques, los pianos, las cremalleras y los artículos electrónicos» (2).

Todo esto, ¿es el resultado de técnicas empresariales desconocidas, de procedimientos ignorados por los europeos? Los autores del libro citado consideran, a mi modo de ver con razón, que la realidad empresarial no es un absoluto; más bien está social y culturalmente determinada. De modo que, la dirección, la coordinación y la motivación son valores comunes a todo tipo de sociedad, y a todo tipo de empresa, pero cada una de ellas los ve y los resuelve a través de su cultura. El éxito del Japón no está en el empleo de tal o cual técnica perfectamente conocida y que, aplicada en otros sitios, no produce demasiados resultados, como pueden ser los círculos de calidad o el empleo de por vida. Está, seguramente, en una base social que interesa conocer aunque sea a grandes rasgos.

## I. ALGUNOS RASGOS DE LA SOCIEDAD JAPONESA

No estamos ya, creo, en los tiempos que describe Ruth Benedict (3), con todo, y aunque quizá la conciencia de deberes sociales haya disminuido significativamente, no me atrevería a decir que haya desaparecido; con cierta audacia intento describir a continuación algunos de los que creo datos fundamentales de la cultura japonesa en el campo social.

1. Personalmente me parece que uno de los datos fundamentales, quizá el fundamental, que integran la psicología de los japoneses, por lo menos a finales del siglo xx, y, acaso, durante toda su historia, es una ponderación de los aspectos sociales del hombre que desconocemos actualmente en Occidente. En Occidente, incluso los cristianos que creemos tener una noción adecuada del hombre, de la persona, en la que se combinan adecuadamente el aspecto social y el aspecto individual, de hecho, a lo largo de los dos últi-

(2) *Op. cit.*, pág. 20.

(3) RUTH BENEDICT: *El crisantemo y la espada. Patronos de la cultura japonesa*, Alianza Editorial, 1974; edición original norteamericana de 1946, por tanto, de los primeros años de la ocupación. La autora nos habla fundamentalmente de la carga ética de los japoneses, cuya virtud esencial sería el «on», sentimiento de deber hacia la sociedad, encarnada por el Emperador, pero reflejado también en cada una de las instituciones a que el hombre pertenece: «on» hacia los padres, «on» hacia los superiores, «on» hacia los profesores... El «on» debe de pagarse activamente; una de las versiones de este pago es el «giri», el deber de mantener limpio el nombre de uno, es decir, lo que en Occidente llamaríamos el «honor». Este sentimiento de obligación hacia esas instituciones sociales sería el deber fundamental, la base esencial de la actuación del hombre japonés.

mos siglos, por lo menos, hemos ido desconociendo en parte muy significativo aquel aspecto social. El liberalismo clásico inglés de Hobbes, Locke y toda la filosofía anglosajona en general, han penetrado en nuestro espíritu mucho más de lo que reconocemos y de lo que incluso podemos llegar a conocer; nuestras ideas y nuestras conductas sobre la sociedad y lo que debemos a ella escandalizarían por su insuficiencia a un europeo de la Baja Edad Media. No ocurre así en los japoneses de hoy, en los que el aspecto social está presente al lado del aspecto individual de la persona. Tendremos ocasión de contemplar cómo este aspecto social sale siempre a flote en multitud de planteamientos empresariales (4); de hecho el japonés da la impresión de que vive siempre constantemente engranado en los distintos grupos sociales a que pertenece, siendo la empresa el más importante para él de todos esos grupos, por encima, incluso de la familia.

Por lo demás, el nacimiento y el cultivo de estos valores sociales, de este culto a lo colectivo, tampoco son ni una casualidad, ni un privilegio exclusivo del pueblo japonés, sino como Ouchi hace notar (5), una cierta consecuencia de la configuración física del Japón; en parte, en Inglaterra, podemos ver que ocurre algo parecido. Hace notar Ouchi que cuando viajamos por el Japón, vemos desde el tren caseríos y más caseríos, unos junto a otros, y campos de arroz, bastante reducidos, entre ellos; ahora bien, una familia no puede cultivar por sí sola el suficiente arroz para sobrevivir, pero doce familias que trabajen juntas pueden producir un excedente a repartir entre todos. He aquí una necesidad física impuesta por las circunstancias que, ciertamente, no se da en países poco poblados como puede ser Castilla. Por otra parte, toda la población pertenece a la misma raza, tiene la misma historia, el mismo lenguaje, la misma religión, la misma cultura; no han sido nunca invadidos por razas ni culturas extranjeras y han sobrevivido gracias a que su gran capacidad de trabajo se ha impuesto, también por las circunstancias (6). Es lógico que así surgiese el cultivo de los valores colectivos, sin los que una sociedad no puede continuar; y, como consecuencia, se subraya también que el individuo no importa demasiado frente a la

---

(4) Es conocida, por ejemplo, la influencia del «grupo» en la empresa japonesa, influencia que ha dado lugar a censurar lo que ellos mismos llaman «grupismo», como cierta degeneración, por exceso, de este espíritu social (MATSUMI TSUDA: «Study of Japanese management development practices», separata tomada de *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, abril 1978).

(5) OUCHI: *Theory Z*, Editorial Addison-Wesley, 1981.

(6) La densidad de población es de 840 habitantes por kilómetro cuadrado, frente a los 33 de Estados Unidos, 131 de Francia, 250 del Reino Unido, 350 de la República Federal de Alemania.

colectividad. Esto último repugna ciertamente al alma occidental, pero no al Japón, en donde las necesidades individuales nunca pueden ser precedentes sobre las necesidades del conjunto; además, los filósofos de Occidente han manejado, quizá con exceso, el tema de la libertad individual, cosa que, por supuesto, no se ha hecho en el Japón.

Las muestras de este espíritu social, de este culto a lo colectivo, son constantes, aún respecto al extranjero; en taxis, tiendas y en la misma calle, los japoneses se desviven por entenderte y ayudarte. No es, ciertamente, ni mucho menos, que todos sepan inglés, pero, si normalmente como suele ocurrir, no lo saben, se levantan, se mueven y buscan hasta que encuentran alguien que pueda entenderte y facilitarte lo que quieras. Hay, por otra parte, una aceptación espontánea respecto de cualquiera que se constituya en autoridad; ello explica la deferencia con las autoridades de ocupación y la observancia de la gran mayoría de leyes que los ocupantes impusieron. En la calle es fácil ver que personas con pinta de jubilados y con un simple brazaleta al brazo, se constituyen en policías de tráfico y todo el mundo les obedece, a pesar de que, según parece, tales ciudadanos son, efectivamente, jubilados, que de esa manera llenan su tiempo con algo útil.

Los datos sobre criminalidad son, asimismo, significativos; aunque inmediatamente después de la posguerra las tasas subieron algo, en la actualidad son extraordinariamente bajas; por ejemplo, hay en Estados Unidos cuatro veces y media más asesinatos que en el Japón, cinco veces más simples golpes y ciento cinco veces más hurtos, referidos siempre todos estos datos a unidades idénticas de población. En 1973, a pesar —¿o por ello?— de que se persigue la droga más que en Estados Unidos, sólo se arrestaron quinientas personas por este motivo y, de ellas, sólo el 6 por 100 estaban acusadas del empleo de drogas duras frente a los 629.000 casos detenidos en Estados Unidos por el consumo de drogas de los que el 20 por 100 era de drogas duras. Por otra parte, la policía parece más eficaz para detener a los autores de delitos que en Estados Unidos. En éstos, en 1974, sólo se detuvo al 22 por 100 de los autores de crímenes, en tanto que en el Japón se detuvo al 77 por 100 de los autores de robos y al 96 por 100 de los autores de asesinatos. A pesar de todo, es más peligroso ser policía en Estados Unidos que en Japón: 127 muertos en un solo año, 1973, en Estados Unidos; frente a 16 en Japón en los cinco años transcurridos desde 1969 a 1973 (7).

Puede preguntarse el lector el por qué de esta diferencia. Por supuesto, la policía es sumamente eficiente. Existe un puesto por cada 10.000 habitantes y sólo tardan tres minutos en contestar a cualquier petición de auxilio;

---

(7) VOGEL: *Japan as number one*, Harvard University Press, 1979.

conocen, además, su circunscripción; pero resulta que, por otra parte, encuentran en el público un espíritu de cooperación, incluso por parte de los sospechosos. En Estados Unidos se advierte a éstos que no necesitan cooperar con la policía. En Japón, en cambio, con o sin advertencia, el sospechoso sabe que será tratado con más benignidad si coopera con aquélla que en caso contrario. Existe, además, un gran espíritu profesional, los puestos de policía son muy solicitados, lo que permite elegir con cuidado a personal realmente valioso, tienen un año de entrenamiento y, en 1983, de 182.000 policías (0,15 por 100 aproximadamente de la población), sólo 524 fueron detenidos por abusos.

Por lo demás, muchas conductas que en Occidente se consideran delictivas, en Japón no lo son. Así, la embriaguez en el grado que sea, el juego, e incluso la prostitución, que sólo está castigada en casos de sollicitación o por la propiedad de casas de este género. Y, como digo, la cooperación pública es extraordinaria; no siempre la policía va de uniforme, pero ello no impide que, una vez identificados, se coopere generosamente con ella. Aparte de esto, existen algunas técnicas que quizá no sean del agrado de Occidente. Por ejemplo, las visitas domiciliarias cada seis meses, hablar muy poco a la gente de los derechos que pueden asistirles en caso de detención, la posibilidad de mantener ésta durante veintitrés días... Por lo demás, las sanciones preferibles son las multas que, según parece, son aplicadas al 95 por 100 de los culpables.

Problema distinto es conocer si este espíritu social es producto de la historia sólo, de las circunstancias geográficas o resultado de la educación. Es sabido que hasta el final de la guerra la organización empresarial estaba constituida por grandes unidades llamadas «Zaibatsu» que eran como señorios feudales proyectados en la industria, en lugar de estar proyectados, como en Occidente, en la tierra y en el ejército. Es también cierto que el feudalismo clásico, en el sentido occidental del término, persistió en el Japón hasta la revolución Meiji, en 1868 (8). Pero también es cierto que en los programas de educación primaria y de la educación de bachillerato existe una materia denominada «Estudios sociales» (en un total de ocho materias), en la cual no se dan programas de Sociología, sino simplemente se examina la conducta social del hombre, cómo debe comportarse con los demás, cómo debe respetar a sus superiores, etc. (9). Su objetivo es «ayudar

---

(8) Más exactamente hasta 1871, fecha en que se persuadió a los señores feudales a devolver sus tierras al Emperador; con este motivo, unos 300 feudos fueron transformados en 72 prefecturas y tres distritos metropolitanos, reducidos después en una tercera parte.

(9) Véase *Course of Study for Elementary Schools in Japan*, Ministerio de Educa-

a los alumnos a adquirir una comprensión básica de la vida social, a estimular su afecto por la tierra y la historia de nuestra nación y cultivar una vigilancia fundamental para ser ciudadano de una nación en una sociedad democrática y pacifista» (10). Me parece que el sentido social de los japoneses actuales, si bien es debido en parte más o menos importante a la tradición y a las condiciones geofísicas, también es debido y continuado gracias a la educación.

Como consecuencia o acaso como datos independientes de ese culto a

---

ción, Ciencia y Cultura del Japón, 1983, pág. 27. El estudio de esta materia se continúa durante los seis grados de la primera enseñanza y se prosigue durante el bachillerato elemental, incluyendo ya geografía e historia. Continúa en el bachillerato superior, examinando la sociedad contemporánea, sus problemas, ética, política y economía; sin olvidar que en primaria y en el bachillerato elemental ha habido, como una materia más, enseñanza continuada de música, incluidos Haendel, Mozart y Bach, y el aprendizaje, a lo largo de los seis grados, de unos 1.000 (exactamente 996) caracteres del idioma escrito. Recuérdese que Japón usa tres alfabetos: uno ideográfico, con unos 30.000 caracteres, aunque parece que para el uso corriente basta con conocer 3.000; otro fonético, de treinta y tantos signos, más el alfabeto occidental. Lo cual hace mucho más escaso que entre nosotros el uso de la máquina de escribir. No así las calculadoras, pues su numeración, como la occidental, es la arábica.

Véase también *Course of Study for upper Secondary Schools*, del Ministerio de Educación japonés y también de 1983.

Vogel (loc. cit.) recuerda que no hay analfabetos en el Japón, que son frecuentes los programas de televisión con fórmulas químicas y que, en las comparaciones internacionales de Ciencias Naturales, quedaron siempre los japoneses los primeros; asisten doscientos cuarenta días al año a la escuela frente a los ciento ochenta del estudiante norteamericano y, además, el que entra en la escuela, la termina; no hay prácticamente abandonos. Al lado de estas excelencias de la enseñanza elemental, la enseñanza universitaria, según el citado autor, deja algo que desear: los gastos de la Universidad son muy bajos, los estudiantes cultivan más las grandes líneas de conocimientos ya recibidas que el culto por la originalidad, los exámenes eliminan cualquier tipo de fantasía intelectual y en ellos no se tiene en cuenta prácticamente la cuota de inteligencia, sino la aptitud para los estudios ordenados. Por otra parte, la Administración suele señalar las grandes líneas de los libros de texto que son aprobados por Consejos elegidos por el Ministerio de Educación; estas grandes líneas de orientación de los textos son revisadas cada diez años por el Ministerio de Educación. Y, dato curioso, se extrañan de que en los países con dos lenguas se pida a la minoría lingüística tan poco conocimiento del idioma oficial; lo entienden como restarles posibilidades...

(10) Acaso se deba a esta sensibilidad social, no ya la meticulosa limpieza de calles y casas, sino detalles significativos; así, la gente constipada se pone mascarilla para no contagiar a los demás; los taxistas y empleados del «metro» visten guantes blancos; las autopistas tienen paneles que aislan a las casas vecinas del ruido del tráfico; los escapes de los coches ni se ven ni huelen...

los valores sociales, se pueden apuntar aspectos adicionales que me parecen interesantes:

2. No existe en Japón la oposición tradicional de Occidente, y, sobre todo en los países continentales, entre lo público y lo privado; sino que existe una rigurosa continuidad entre ambos aspectos de la sociedad.

Japón es ajeno a la tradición romana en la que parece posible enraizar esa división entre lo público y lo privado. Allí, en lugar de la hostilidad con que en Occidente el sector privado mira al sector público y al Gobierno, y a la inversa, existe entre ambos una estrecha colaboración que se nota en multitud de detalles. Por ejemplo, la venta de las empresas de los antiguos «Zaibatsu» a los particulares, hecha en condiciones realmente económicas; cierto que había que venderlas, por disposición de las fuerzas de ocupación y no había compradores. También tenemos la ayuda del Estado a las empresas privadas, los programas estatales para la formación de los empresarios. En definitiva, una colaboración tan íntima que realmente pudiera, incluso, generar abusos, pero que, por extraño que pueda resultar, no parece engendrarlos puesto que no se encuentran denuncias ni referencias a ellos en ninguna parte.

Lejos de abusos, la colaboración parece haber producido los mejores resultados. Así, por ejemplo, en el funcionamiento de la Agencia de Planificación Económica, en la que muchos comités de los que la forman tienen una composición mixta, o mejor dicho, doblemente mixta, de funcionarios y empresarios privados por una parte, de empresarios y sindicatos por otra (11). Otro dato: el legendario MITI (Ministry of International Trade and Industry), órgano, por tanto, del Gobierno, creó un Consejo de Estructura Industrial, formado por líderes de las industrias, por funcionarios y por representantes de los consumidores. Organismos tripartitos de esta clase existen en muchos sectores, pero animados, me parece, de un espíritu muy distinto del que existe en Occidente en casos similares; porque, entre nosotros, los organismos compuestos por representantes de los interesados suelen ser campos de batalla en los que cada uno de ellos va dispuesto a defender a toda costa sus intereses particulares y sus puntos de vista singulares; si se logra un acuerdo es a base de transacciones arrancadas a cada parte. El espíritu de esos consejos en Japón es muy distinto; está basado en una

---

(11) Esta planificación es indicativa, pero no duda en conseguir resultados eficaces. Por ejemplo, los transportes de más de diez toneladas están reservados en Japón al ferrocarril. Pero da la casualidad de que no se construyen en Japón camiones de más de diez toneladas. ¿Hay alguna ley que lo impida? No lo parece. ¿O es el espíritu de colaboración con la autoridad el que impone esos límites a las fábricas de camiones?

colaboración, hasta el punto de que se ha podido decir que «las mayores iniciativas para mejorar la capacidad competitiva de las principales industrias ha llegado del MITI» (12).

Por supuesto que esta afirmación no es exagerada; el fin principal del MITI era burlar la ley antitrust impuesta por la ocupación norteamericana y conseguir una mayor concentración y especialización de las grandes industrias, convencidos de que sólo las grandes empresas podían ser rentables y competitivas. Creó un Banco de Desarrollo que facilitaba préstamos blandos a todas estas operaciones y, además, estableció un plan indicativo de cinco años para estimular la investigación.

Las conclusiones de toda esta actividad, coronada prácticamente por el éxito, fue, que tanto el MITI como los propios empresarios creen en la eficacia de las grandes concentraciones industriales; creen, también, en la necesidad de empresas competentes. El Gobierno tenderá, por tanto, a apoyar las concentraciones industriales, pero evitando los viejos problemas producidos por el oligopolio y, en todo caso, dejará la decisión final a los propios empresarios que, con la decisión, asumirán la correspondiente responsabilidad (13).

3. Otro dato extremadamente significativo que, como dije antes es debido probablemente a la alta conciencia de los valores sociales que tienen los japoneses, es el deber profesional. Por extraño que parezca, la religión japonesa —sintoísmo y budismo Zen—, en la modestísima medida en que impregna la vida del Japón (14), ha dejado una huella importante en la consideración del trabajo como una actividad santa (15). Los japoneses y los americanos ven al ser humano como un ser que tiene necesidades económicas, sociales, psicológicas, espirituales; pero los japoneses tratan de resolver esas necesidades dentro de la empresa, en tanto que los Estados Unidos, acostumbrados a distinguir en su mundo social el Estado de la Iglesia, y a ambos de la empresa, no creen que la empresa esté creada para

(12) M. Y. YOSHINO: *Japan's Managerial System*, M.I.T.I., 1968, pág. 180.

(13) YOSHINO: *Loc. cit.*, págs. 185, 193.

MATSHUMI TSUDA, en «Study of Japanese Management Developed Practice» (*Hitotsubashi Journal of Social Studies*, mayo 1977), insiste que, en los comienzos, las empresas privadas dependían de la ayuda del Gobierno y recuerda que, precisamente, los Zaibatsu fueron vendidos al públicos a precios «extremadamente bajos».

Véase también *Japan, The Government Business Relationship*, 1972, Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

(14) Se dice de los japoneses que no son creyentes, pero tampoco son ateos; parece más bien que no son trascendentes —al menos, no creen en una trascendencia ultraterrena— pero sí místicos.

(15) Véase PASCALE y ATHOS: *Loc. cit.*, cap. IV.

resolver todos esos problemas. Sin embargo, desde hace veinte años, Estados Unidos se replantea el problema y se crea la Administración de Recursos Humanos frente a la pura «Administración de Personal» (16).

En Occidente, Iglesia y Estado eran instituciones separadas; aquélla trataba con el hombre en su relación con Dios, éste trataba de la existencia mundana del hombre; incluso Maquiavelo quiso separar la moral de los negocios. Pero, en la filosofía japonesa basada en la versión Zen del budismo, la situación es distinta, el trabajo es considerado como una actividad religiosa, como una actividad santa, cosa que —según ellos— no ocurrió en Europa hasta la llegada de Calvino (17). Por otra parte, la revolución industrial en Europa produjo una auténtica crisis de los valores en los que hasta entonces había ido viviendo la sociedad. Además, hizo perder importancia al comercio especializado, consideró al hombre como mero factor de producción, e introdujo un divorcio radical entre el hombre, entre el ser social del hombre y su configuración humana, de tal manera que la vida reside para él prácticamente desde entonces fuera del puesto de trabajo. Nada de esto sucedió en el Japón, la revolución industrial que indudablemente se produjo, no introdujo cambios sustanciales en el pensamiento japonés: el trabajo siguió unido al hombre y siguió siendo santo.

Además, no sólo en Japón, sino en todo Oriente, ha sido la sociedad, una sociedad extraordinariamente ágil y vivida, la que ha enseñado al individuo la importancia de la puntualidad, el concepto de propiedad, las sanciones contra el robo, la importancia del trabajo bien hecho, la necesidad del diálogo para evitar los conflictos. El trabajador continental no ha aprendido todo esto de su sociedad, bastante incapaz de desarrollar estos extremos. Ha tenido que aprenderlos en la empresa, cosa que, manifiestamente no ha sucedido en Japón (18).

(16) Ha de preguntarse si la finalidad de estas instituciones norteamericanas recogen más o menos parcialmente el espíritu del Japón: es probable que en los Estados Unidos se creen estas instituciones porque el hombre trabaja más y produce mejor cuando se encuentra rodeado de ellas, no por consideración al hombre mismo como parece ser el punto de vista del Japón.

(17) En realidad, no es exactamente así. Desde el precepto del Génesis, II, 15; Job V, 7; Apocalipsis III, 2; Romanos XII, 11; Corintios II, 10.31; Hechos, 18.3; hasta la consigna de San Benito «ora et labora», para terminar con los movimientos contemporáneos que tratan de reconquistar la espiritualidad del trabajo (véase DOMINIQUE LE JOURMEAN: *L'Opus Dei*, Presses Universitaires de France, 1984).

(18) En la vida urbana se observa, por ejemplo, el culto al trabajo profesional en la meticulosa limpieza de las calles y los servicios públicos, en la exactitud en los horarios, en el deseo de resolver el problema de que se trate, sin demorarlo, sin endosárselo a tercero, sin contentarse con arreglos meramente verbales; de este sentido

4. No hay tampoco en Japón una oposición entre clases realmente seria (19).

Se han realizado encuestas americanas (20) en las que se han manejado preguntas significativas a este respecto. Por ejemplo, «¿La dirección de esta compañía está interesada en el bienestar de sus trabajadores?» A esta pregunta el 56 por 100 de los trabajadores japoneses dedicados a la producción de bienes industriales ha contestado que sí, y también ha contestado afirmativamente el 65 por 100 de los empleados. A la pregunta «¿El incremento de beneficios de la empresa llevaría a un incremento del salario de los trabajadores?», el 93,5 por 100 de las contestaciones ha sido afirmativo, comparado con el 73,5 por 100 en Alemania Occidental que contestaron negativamente a la misma pregunta.

Sobre el tema sindical, las encuestas también son significativas. «¿Cómo ayuda el sindicato a los trabajadores?», entre los que contestaron «muchísimo» y los que simplemente dijeron que «bastante», se reúne el 60 por 100 de las contestaciones; sin embargo, la mayoría de los trabajadores cree «que los trabajadores pueden pasarse sin sindicato si la empresa da buenos salarios y buenas condiciones de trabajo».

Por lo que se refiere al puesto de cada uno de los interesados en la empresa, un total de dos terceras partes de los trabajadores entiende que «la empresa es una parte de mi vida al menos igual en importancia al resto de mi vida personal»; contestación muy significativa porque demuestra la importancia que la empresa tiene en la vida de cada uno, aspecto sobre el que volveré más adelante. En cambio, la respuesta a la misma pregunta en Estados Unidos era que «estrictamente (la empresa) es un sitio donde trabajar, enteramente separado de mi vida personal».

También se contesta afirmativamente (65 por 100) al tema de cómo se

---

de «quedar bien», brota un sentimiento de humildad por lo suyo (con lo cual, no presumiendo de nada, es difícil que nadie les ponga ejemplos superiores; de lo único que presumen —y ello bajo la forma velada de ¿tienen ustedes un tren como éste?—, es del Sinkasen, y tienen motivo...); en su admiración por lo ajeno. Por el mismo motivo, en las horas de trabajo, se ven las oficinas, no ya sólo con luz como en Estados Unidos, sino con gente dentro a las horas más tardías de la noche.

(19) Se ha subrayado siempre la unidad racial del Japón, la cual es cierta; nunca ha padecido invasiones y, prácticamente, la población del Japón es homogénea. Sin embargo, existen en las islas unos dos millones de población no japonesa, principalmente coreanos, que no logran mezclarse con la población y que, en una especie de discriminación no institucionalizada, se encargan de los trabajos más inferiores de la sociedad; en general, los que viven en Tokio, viven en los suburbios.

(20) Drucker, principalmente.

trabaja. «Yo trabajo al máximo cuando me encuentro dentro de un equipo.» En cambio, esta contestación en Alemania es del 37 por 100 (21).

No existe, pues, en Japón esa oposición de clases tan típica de Occidente; pero es que, además, la organización de la sociedad japonesa no está calcada, ni mucho menos, de la organización de la sociedad occidental; es difícil hablar de «clases» (22).

Un autor (23) entiende que hay tres tipos de organización social vigentes en la actualidad: la organización social basada en el mercado, en la cual existe entre los individuos una vinculación competitiva: cada uno sabe el verdadero valor de sus productos según la apreciación del mercado. Existe un segundo tipo de organización social, de tipo jerárquico, basado en la burocracia, que descansa sobre la jerarquía para estimar el valor de las aportaciones de cada uno. Y, finalmente, existe la organización, que el autor citado califica de «clan», en la cual, se triunfa a través del trabajo en equipo; los cambios de servicios y bienes hacen ambigua la aportación de cada uno, precisamente, por estar basado en un trabajo colectivo.

En un mercado cada individuo es responsable de sus propios intereses, pero en un «clan», cada individuo debe hacer lo que se espera de él: la socialización es tan completa que cada individuo quiere hacer lo que le exige el bien común, así, el monje, el marino... o el trabajador japonés de una fábrica de automóviles.

Sólo el «clan» y el mercado respetan la libertad; el régimen burocrático dice «no hagas lo que quieras, déjanos que te digamos por qué te pagamos»; por eso, produce alienación. No hay, por otra parte, en Japón, según parece, luchas por cuestiones de intereses entre empresarios y trabajadores; como indicaré más adelante, las ganancias de un directivo de una gran empresa sólo son 7,5 veces superiores a las ganancias de un trabajador industrial de entrada; aunque, por lo demás, el grado de competitividad entre empresas es, en ocasiones, feroz.

Es evidente que, cuando no hay luchas dentro de la empresa, es muy probable que no la haya en la sociedad como conjunto.

---

(21) También ha de subrayarse, insistiendo en el puesto que la empresa ocupa en la vida de cada uno, que cuando un trabajador japonés piensa casarse, no le importa contar con el jefe: el 76 por 100 de los trabajadores del Japón contestan a esa pregunta que «el jefe debe ofrecer consejo si se le pide».

(22) M. TSUDA: «Class consciounes of Japanese workers», en *Rivista Internazionale di Scienza Economica e Commerciali*, diciembre de 1982.

(23) OUCHI: *Teoría Z*, Addison-Wesley Publishing, 1981, págs. 83 y sigs.

## II. ASPECTOS SOCIALES DE LA EMPRESA

Con las indicaciones que acabo de hacer acerca de la sociedad en el Japón, quizá pueda entenderse mejor el funcionamiento de la empresa japonesa sin necesidad de entrar en la técnica empresarial propiamente dicha.

A) Se ha venido repitiendo que los tres rasgos característicos de la empresa japonesa son, el empleo de por vida o «shushinkoyo», el sistema de salarios basado en la antigüedad («nenko») y el sistema de sindicatos de ámbito exclusivamente empresarial («kigyobedsu kumíai») (24).

Sin embargo, con ser muy interesantes estas instituciones, parecen tener un valor realmente relativo.

Por de pronto, su ámbito de aplicación no es total; concretamente, el sistema de trabajo vitalicio, sólo se aplica en las grandes empresas: las pequeñas y medias empresas sólo lo utilizan en la medida de lo posible. Su formulación más elaborada se verifica en el sector público y en las grandes empresas, pues, supone una permanencia empresarial que las más pequeñas no pueden asegurar. No se trata de que la pequeña empresa siga un sistema diferente, sino de «desviaciones inevitables en el sistema común» (25).

¿Cuáles son las grandes empresas en Japón? No existe, por supuesto, una definición uniforme de grandes y pequeñas empresas. La National Personal Authority traza una línea divisoria en los quinientos empleados, según una definición de las pequeñas y medias empresas que hace la Ley reguladora de éstas. Partiendo de este dato, hay en Japón 5.810.000 empresas medias y pequeñas, en un total de 5.850.000 empresas; es decir, que el 99 por 100 de las empresas del Japón son pequeñas o medianas. Abarcan éstas treinta y cuatro millones de trabajadores frente a cuarenta y dos millones de trabajadores en total (26).

---

(24) Shimada habla de estas tres instituciones como «los tres sagrados tesoros» (*Japanese Industrial Relations Series*, 1980, 5).

(25) SHIMADA: *Loc. cit.* TSUDA: «Study of Japanese Management Development Practices», separata de *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, mayo 1977. En cuanto al origen de esta institución, Tsuda cree que «data de la burocracia feudal y de la organización de los negocios de la época Yokugawa (Yokugawa Ieyasu inauguró, a finales del siglo XVI, dos siglos de paz y prosperidad); discontinuo para los trabajadores manuales y para los bajos empleados, reaparece después de la guerra ruso-japonesa». Shimada niega esta versión y cree que el sistema está basado en la necesidad de conservar los trabajadores bien preparados.

(26) A. P. D.: *Japón hoy, nuevo modelo*, Ed. A.P.D., Madrid, 1983, pág. 110. Véase también NIKKEIREN: *Report of the Committee for the Study of Labor Question*, 1984. La cifra dada en el texto corresponde a trabajadores por cuenta ajena y al

Así pues, el sistema de empleo vitalicio no es, ni mucho menos, general. Pero, además, aún en las grandes empresas muchos trabajadores quedan fuera del sistema; por ejemplo, la mayoría de las mujeres, que suelen tener contratos a tiempo parcial; los trabajadores temporales, los estacionales, los subcontratados; y no es raro que, en una gran empresa, los trabajadores permanentes y los no permanentes sean un número aproximadamente igual; en el mismo sentido, algún otro autor recuerda que en la gran empresa existen varias clases de empleados: los «regulares» y los «temporales»; estos últimos son trabajadores que cobran a base diaria y que, desde luego, no están amparados por el sistema de trabajo vitalicio; antes de la guerra constituían el 20 por 100 de la plantilla de las grandes empresas (27).

A su vez, los trabajadores «regulares», pueden ser trabajadores «llave» o trabajadores de «media carrera». Aquellos son admitidos después de una graduación en el sistema educativo —normalmente universitarios— y es a los que se refiere, particularmente, el sistema de trabajo vitalicio, aunque se aplica también a trabajadores manuales o a simples empleados. Los trabajadores de «media carrera», se toman en otras compañías y se tiende, también, a que sean trabajadores de por vida, pero el sistema ya no es entre ellos una regla general. Porque su estatuto es un tanto vago y tienden a moverse hacia otras empresas en busca de mejores salarios o de más adecuada promoción.

Respecto a la efectividad del sistema, Shimada (28) es bastante radical. Entiende que el empleo permanente exige una serie de circunstancias que en realidad no se dan: que la ocupación del trabajador sea por toda su vida o, al menos, toda su vida laboral, afirmación que no es cierta porque los trabajadores se jubilan a los cincuenta y cinco o, como máximo, a los sesenta años, es decir, diez años antes que en la mayoría de los países occidentales; y ello aún en el caso de los trabajadores regulares de las grandes firmas. Que no haya despido de trabajadores, cosa que a su juicio no es cierta, porque en caso de crisis económicas importantes como la del fuel, sí hubo despido de trabajadores, incluso de los amparados por el sistema de empleo permanente. Y, en efecto, durante la crisis del petróleo (años 1974-78), se pro-

---

año 1983. De ellos, unos cinco millones corresponden al sector público. Esto quiere decir que alrededor del 20 por 100 de los trabajadores japoneses están en grandes empresas (27 por 100 en manufactura, en 1975, frente al 46 por 100 en Estados Unidos y 50 por 100 en el Reino Unido). Véase *Highlights in Japanese Industrial Relations*, Instituto del Trabajo de Japón, 1983, 51.

(27) TSUDA: «Study of Japanese Management Practices», separata de *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, mayo 1977.

(28) *Japanese Industrial Relations Series*, 1980, 6.

dujo una baja del 10,4 por 100 en el número de trabajadores en activo en la industria manufacturera, el 34,3 por 100 en la textil y el 11,6 por 100 en la de aplicaciones eléctricas (29). En tercer lugar, según Shimada, el empleo permanente quiere decir que no habría «turnover» en el Japón, o al menos en las empresas grandes; sin embargo, sí lo hay según demuestran los datos estadísticos (30): en 1977, el promedio fue del 14,9 por 100 (31).

El segundo dato que se da como significativo en el funcionamiento de la empresa japonesa es la antigüedad, considerada como base de la retribución. No hay en Japón una clasificación precisa de tareas, por lo que es difícil determinar las tasas de salarios con tal criterio. Más aún, como veremos algo más lejos, se cambia de tarea con bastante frecuencia a lo largo de la vida laboral de cada uno. Y todavía en el ingreso del personal no se tiene, en general, en cuenta la clasificación profesional, ni aún su formación, ni siquiera su nivel de estudios, para colocarlo en uno o en otro puesto. Así, parece que es frecuente encontrar que un chico con formación universitaria se encuentra realizando una tarea muy subordinada cuando ingresa en la empresa, sin perjuicio de que después su formación sea tenida en cuenta para darle una calificación profesional más adecuada.

Con todo, el principio de antigüedad no rige con exclusividad en las retribuciones del trabajador en Japón, más bien son dos criterios simultáneos los que se tienen en cuenta: de una parte la antigüedad, de otra la formación profesional. El sistema parece que está pensado para estimular la lealtad a la compañía y desanimar la movilidad laboral; pero, sin embargo, no es tan exclusivo que no tenga en cuenta, en bastante proporción, el rendimiento económico de los interesados, de manera que, si bien es cierto que bajo este sistema de salarios un trabajador activo, carente de especialización, puede recibir salarios más altos que un trabajador joven perfectamente formado,

---

(29) *Highlights in Japanese Industrial Relations*. Las tasas de separación del trabajo por tasas de edades van del 34 por 100 en 1970, para jóvenes de veinte a veinticuatro años, al 6,8 por 100 para la gente de treinta y seis a treinta y nueve años. En 1977 se registró una tasa del 21,5 por 100 para gente de veinte a veintinueve años, y del 21,7 por 100 para los de cuarenta y cinco a cincuenta y cuatro años.

(30) Shimada (*loc .cit.*, pág. 9) recoge en esa misma época una cifra de despedidos de 300.000 empleados —no «trabajadores»— en un total de 1.602 empresas; y en una encuesta del M.I.T.I., se encontró que entre 1.300 grandes empresas consultadas, desde el presidente al jefe sindical, entendían que el 57 por 100 de ellas habían podido continuar con el sistema, pero que éste resultaba difícil para un 31 por 100 de ellas (TSUDA, Ficha 31).

(31) Según el mismo Shimada, en la crisis del petróleo se redujeron las horas de muchas grandes empresas hasta 1975, pero se evitaron los despidos. A partir de ese año, se redujo el empleo manteniéndose las horas.

sin embargo, a la larga, esto no es así. En una empresa donde se ha hecho una amplia inversión en recursos humanos, puesto que la formación profesional es tarea mantenida constantemente durante toda vida profesional en la empresa japonesa, a la larga se tiene en cuenta la formación y la productividad de hecho de cada uno. Las diferencias salariales según el grado de educación es, inicialmente en los primeros tiempos de la carrera laboral, muy pequeña; a lo largo de ella se incrementa profundamente con la edad (32).

El tercer rasgo que constituye el «estereotipo» de empresa japonés, es el sindicalismo. Por de pronto, es manifiesto que la gran mayoría de los sindicatos son sindicatos de empresa, en los que, además, la «union shop» es obligatoria, de modo que, todo trabajador nuevo que entra en la empresa está obligado por este solo hecho, a inscribirse en este sindicato, no ya dominante, sino único que existe en ella; las cuotas sindicales le son descontadas en la nómina. Por lo demás, este sindicato agrupa todos los trabajadores sin consideración de sus ocupaciones, de manera que en el mismo sindicato están reunidos los trabajadores propiamente dichos y los empleados. La influencia de los sindicatos es bastante grande, a lo que parece, por lo que respecta a la toma de nuevos trabajadores. Si antes de la guerra el empresario era libre para admitir los trabajadores que quisiera, después de la guerra los despidos han llegado a ser difíciles para el empresario y, además, le es casi imposible tomar los trabajadores que desee. La influencia de los sindicatos hace también muy difícil que los empleados sean tratados con mucha preferencia respecto a los trabajadores en sentido estricto. Y, finalmente, el sindicato ejerce una importante influencia sobre la administración de los salarios; de manera que, antes de la guerra, aunque regía el sistema «nenko», los salarios eran incrementados, no de un modo regular, sino en la forma que el empresario deseaba; pero en la actualidad, esta selección no es arbitraria, sino que incluye el criterio objetivo de la edad, que en gran parte puede considerarse impuesto por los sindicatos. Incluso los bonos, complementos del salario a que me referiré más adelante, se dan sólo a los trabajadores después de una negociación con el propio sindicato, llamada «shunto» (33).

Por otra parte, también es posible considerar que el sindicato de empresa es un fenómeno, si no exclusivo de las grandes empresas, sí referido principalmente a ellas. Así, de un total de trabajadores por cuenta ajena, que en 1983 se fijaba en algo más de cuarenta y dos millones, de los que cinco millones trabajaban al servicio del Estado y treinta y siete eran trabajadores privados, doce millones y medio estaban organizados en sindicatos, esto es,

---

(32) ARUO SHIMADA: *Loc. cit.*, pág. 9.

(33) ARUO SHIMADA: *Loc. cit.*, pág. 11.

aproximadamente, el 30 por 100, cifra que casi coincide con los trabajadores de las grandes empresas.

De esos trabajadores, los dos sindicatos principales agrupaban casi siete millones de miembros: Sohyo, de tendencias podríamos decir socialdemócratas, afiliado a la II Internacional, contaba con cuatro millones y medio de afiliados; Domei, más conservador, contaba con dos millones doscientos mil miembros (34). Por lo demás, los sindicatos más poderosos están también de hecho representados en la Dieta del Japón; en diciembre de 1976, Sohyo tenía setenta y cuatro diputados; Domei, ocho, y otros sindicatos de menor importancia, cuatro; es decir, entre todos ellos ochenta y cuatro, o sea, el 16 por 100 de los parlamentarios de la Cámara Baja japonesa (35).

Lo que sí parece claro es que los sindicatos japoneses suelen tener una conducta muy distinta a los sindicatos occidentales. Si una compañía incurre en gastos para mejorar su producción, en Occidente los sindicatos seguirán pidiendo aumento de salario; para ellos no es asunto a considerar si la empresa gana o pierde, sino, solamente, mejorar la situación de los trabajadores. En Japón, el sindicato opera de otra manera; si la empresa va mal, el sindicato disminuirá sus pretensiones, el empresario les dará las gracias y prometerá compensarlos en el futuro (y, además, lo hará); su objetivo principal es mantener el empleo y, como veremos, los sindicatos tienen instrumentos suficientes de información para saber la verdadera situación de la empresa (36).

Bastantes autores insisten en que estos tres rasgos que tanto han llamado la atención a los occidentales, no son esenciales; más aún, alguno entiende que se dan también en Occidente. Tampoco entre nosotros es posible echar libremente a un trabajador, con lo que de hecho se ha consagrado el trabajo de por vida; también los funcionarios cobran según el criterio de edad como en Japón y, finalmente, en Estados Unidos hay bastantes sindicatos de empresa (37). Se le puede objetar, sin embargo, que, aunque existan rastros parecidos entre las tres instituciones japonesas citadas y lo que sucede en Occidente, la situación está muy lejos de ser la misma, cualquiera

---

(34) NIKKEIREN (Asociación patronal): *Report of the Committee for the Study of Labor Question*, 1984.

(35) *Highlights in Japanese Industrial Relations*, Instituto Japonés del Trabajo, 1983, pág. 55.

(36) MASUMI TSUDA: «Class consciousness of Japanese Workers», en *Rivista Internazionale di Scienza Economica e Commerciale*, XII, 1982.

(37) MASUMI TSUDA: «Lessons to be learned from Japanese Style Management», en *Densu Japan Marketing Advertising*, VII, 1981.

que sea la importancia que aquellas tengan para el éxito económico del Japón. Porque, ciertamente, no se puede despedir libremente a un trabajador en Occidente, pero ello es consecuencia de una tensión importante entre los trabajadores y la empresa y no el resultado de un acuerdo libremente aceptado. También los funcionarios cobran, casi exclusivamente, por edad, pero éste no es ni mucho menos el criterio dominante de las empresas privadas. Y los sindicatos de empresa que puedan existir en algunas partes —también existen entre nosotros— no tienen el peso que parecen tener los sindicatos en el Japón.

B) Ahora bien, ¿es posible el mantenimiento de estas tres instituciones, cualquiera que sea su importancia para el desarrollo económico del Japón? Para contestar a esta pregunta es preciso tener en cuenta la estructura del sistema empresarial japonés, ya que en Japón existe, prácticamente, un sistema dual de empresas. De una parte las grandes empresas que aplican los métodos modernos de la vida empresarial, si bien matizados con la institución de los tres datos citados; y la pequeña empresa, que vive fundamentalmente sobre el molde de la empresa tradicional japonesa (38).

Para el grupo de las grandes empresas, después de la guerra, se han venido a reconstruir, en cierto modo, los antiguos feudos industriales familiares, esto es, los «zaibatsu», aunque hay notables diferencias entre las organizaciones modernas y los «zaibatsu» anteriores. En la actualidad parece que hay como unos trece Bancos que dominan toda la industria y tienen, además, el 50 por 100 de los depósitos totales de la Banca en el Japón; estos Bancos están en condiciones de otorgar préstamos en buenas condiciones a las grandes empresas. Cada uno de estos Bancos es como la cabeza de un cierto número de grandes empresas; así, el Banco Fuji, tiene veinticinco grandes empresas dependientes de él. Los Bancos fuerzan a la cooperación entre las empresas que de ellos dependen y las lanzan a nuevos campos, lo que, además, quiere decir que unos grupos entran en tremenda competencia con los otros grupos similares.

De cada una de estas grandes empresas dependen otras empresas simplemente conexas, de las que las grandes pueden tener todo el capital o sólo el mínimo indispensable para poder mandar sobre ellas. Dependen también de las grandes empresas otras empresas afiliadas («keidetsugai»), con cuya propiedad tiene poco que ver la gran empresa, y funcionan, más bien, como subcontratistas, muchas veces en pirámide, en número que alcanza a varios cientos. Incluso, dependen de ella simples tiendas o pequeños talleres artesanos. Obvio es decir que en estas empresas conexas o en las

---

(38) MARTÍN DE NICOLÁS: «¿Podemos imitar al Japón?», en *Icade*, núm. 2, 1984.

empresas afiliadas, en general, no existen las instituciones antes indicadas, sino que los salarios son más bajos que en las grandes empresas, no existe trabajo de por vida y prácticamente, sus trabajadores no están sindicados (39). Es claro que en estas condiciones, alrededor de cada gran empresa existe una especie de ámbito laboral con el que es posible contar. Estas empresas aparte de que consiguen una gran agilidad para la marcha de la empresa grande, le sirven también como sitio donde encontrar empleo para el personal jubilado, colocar los menos competentes y, por supuesto, mantener el empleo de por vida a los trabajadores que no pueden ser ya mantenidos por la empresa grande. Han conseguido un mercado de trabajo «interno» a cada gran grupo de empresas; esto es, la «internalización» del trabajo.

Es manifiesto que la existencia de esta pirámide de empresas permite a las cabezas de ellas, es decir, a las grandes empresas, el mantenimiento de las tres instituciones citadas con más facilidad que donde tal pirámide no existe. Con todo, se entiende que las instituciones mencionadas no podrán ser eternas. Así, algún autor (40) entiende que el empleo permanente está en contradicción con la necesidad de gente joven para las nuevas técnicas en las grandes empresas, mientras la gente mayor en muchas ocasiones se va a otras empresas para no ser un paria infrutilizado. Por cierto que en el Japón de después de la guerra, en que comenzaba a fluir una gran población de gente joven, la práctica del empleo permanente era perfectamente compatible con la necesidad de mantener en la empresa gente joven, que conociera las nuevas tecnologías. La situación no es ahora la misma; la población del Japón está envejeciendo e indudablemente es imposible enseñar nuevas técnicas a una población laboral envejecida. La solución que se apunta es adelantar las edades de jubilación más aún de lo que ya están rebajadas en Japón (la jubilación se produce a los cincuenta y cinco años en general) llevándola a los cuarenta-cincuenta años para permitir la entrada a los más jóvenes.

Por lo que respecta a la antigüedad como base de retribución es buen sistema cuando los tiempos son económicamente buenos, porque la empresa crece en ese momento por la base, por los jóvenes que necesitan menos ingresos. Pero el sistema parece que ya está cediendo en la actualidad. El salario es siempre la suma de antigüedad y cualificación, pero la importancia relativa de estos dos datos va venciéndose cada vez más a favor de la cualificación: en 1977, ésta pesaba sólo el 42 por 100, en 1982 pesa ya el 46 por 100 (nótese de todas formas la parsimonia con que se producen en Japón los

---

(39) YOSHINO: *Loc. cit.*, pág. 118.

(40) TAKAO NOUKI: *Futuribles*, julio-agosto 1983.

cambios de sentido). Además, con la aparición de la microelectrónica se necesitan conocimientos tecnológicos que sólo tiene la juventud y, por otra parte, la producción se realiza con menos gente (41).

Finalmente, por lo que respecta al sindicato de empresa, está ciertamente basado en el espíritu de grupo, del que todavía no he dicho nada, clásico en Japón. Pero, para las nuevas técnicas la empresa tiene que llamar a especialistas ajenos que no pertenezcan al sindicato, so pena de descender en su nivel técnico. Por otra parte, para dar entrada a nuevos trabajadores más especializados tienen que mandar los que les sobran a otras empresas más o menos filiales; lo que constituye un verdadero embrollo para los sindicatos que, a lo mejor, no tienen rama en la empresa adonde estos trabajadores van destinados. Por otra parte, poco a poco va creciendo la importancia de los trabajadores a tiempo parcial que no están afiliados al sindicato, de donde es un posible descenso de la influencia y el poder de éstos (42).

Finalmente, y como definitivo ataque a las tres instituciones citadas, se encuentra la creciente influencia de la informática sobre la organización de la empresa. El sistema de comunicación por telemática es una verdadera contradicción con la organización japonesa fundada en la comunicación física, presidida por el espíritu de grupo.

C) A la vista de todos estos presupuestos podemos preguntarnos, ¿cuál es en realidad la situación social de la empresa japonesa?

1. La empresa japonesa como núcleo social.

a) La primera observación que salta a la vista es, según sus expositores, que el trabajador en la empresa japonesa se considera como trabajando para sí mismo. Es clara en Occidente la distinción entre el trabajo hecho para sí mismo y el trabajo hecho para un tercero; además, no sólo es diferente la actitud del trabajador en cada una de estas dos situaciones, sino que, históricamente, en Occidente está poco a poco perdiendo importancia el trabajo autónomo para pasar a ser realizado, la mayor parte del trabajo, como un trabajo de empresa, socializado.

En Japón la idea fundamental es que el trabajador empleado en una empresa realiza trabajo cooperativo, como si trabajara para sí mismo, o dentro de un grupo reducido, de lo cual derivan los buenos resultados sociales y económicos de la empresa (43).

(41) TAKAO NOUKI: *Loc. cit.*

(42) TAKAO NOUKI: *Loc. cit.*

(43) MASUMI TSUDA: «For Understanding of Japanese Style Management», en *Densu Japan Marketing Advertising*; no puedo precisar el número porque el autor me dejó fotocopia de su artículo y en ella no aparece este dato. Tsuda aclara la idea indicando que, a su juicio, la empresa japonesa es una «Kyohdhseikatsutai», es decir,

¿Cómo se consigue esto?

En primer lugar, porque la más pequeña unidad de trabajo dentro de la empresa no es, a lo que parece, el trabajador individual, sino el grupo; cada uno de los trabajadores o empleados está inserto en un grupo que asume en el orden productivo unas tareas perfectamente definidas que han de ser cumplidas en un cierto período. El trabajo a realizar, por otra parte, no está impuesto desde arriba, sino que es el propio grupo el que propone unos objetivos a sus jefes inmediatos para el próximo período. Estos objetivos se discuten con los órganos superiores y se definen por consenso entre éstos y el grupo: Para alcanzar ese fin propuesto, el trabajador ha de funcionar y funciona, de hecho, como un autoempresario; porque dentro del grupo, y también por consenso, se le asignan una o varias tareas y tiene que hacerlas bajo su propia responsabilidad, pero contando con la ayuda de los demás. Además, los trabajadores cambian de tarea dentro del grupo y pasan de una función a otra facilitando con esto una alta productividad porque el trabajador es colocado rápidamente dentro del grupo donde su trabajo rinde más, y, por supuesto, se ideologiza al trabajador con la idea de que su trabajo es un trabajo común y que, por eso, tiene un valor más alto para él. El jefe del grupo es un obrero como los demás, con la única diferencia de que suele ser más antiguo que todos ellos (44).

Por lo demás, es importantísimo la construcción espiritual del grupo. Este es considerado por el trabajador en términos de moral y de sentimientos más que en sentido funcional. Y, lo principal del jefe es su aceptación por el grupo. El éxito se valora menos como éxito personal que como éxito del grupo; incluso los beneficios de la empresa se consideran como beneficios colectivos. La lealtad al grupo es tan respetada como la honradez en Occidente. Su mantenimiento requiere muchos contactos; de hecho, por cada veinticinco horas gastadas en el trabajo, una se dedica al mantenimiento de la unidad del grupo, conversaciones, suavización de problemas, mantenimiento de la moral, etc. Estos contactos, ciertamente, se tienen también en Occidente, pero, a diferencia del Japón, son considerados como una pesadez, una rémora, en tanto que en Japón se consideran como una inversión adecuada del tiempo (45).

una asociación comunal, una «Verband» —más que una «gemeinchaft»—, grupo formado por una participación selectiva de individuos libres e independientes; y recuerda la tasa anual de *turnover* —alrededor del 20 por 100— para rechazar cualquier idea de adscripción más o menos forzosa a la empresa.

(44) MASUMI TSUDA: *Loc. cit.* Esta idea de grupo se hace patente en el trabajo de oficina; todos, salvo el presidente y los más altos niveles, trabajan juntos, en grandes salas con cien o más empleados, a la vista unos de otros.

(45) PASCALE y ATHOS: *Loc. cit.*, pág. 125.

Los grupos no son cerrados dentro de la empresa sino que cambian información unos con otros; y, si bien se les señala —previo consenso— el modelo, el volumen y el tiempo de trabajo (y en esto último tienen poca amplitud) son libres para determinar cómo realizarlo. Esta última tarea es confiada al jefe del grupo; los sindicatos no intervienen en esto y el jefe discute con sus subordinados cómo hacer el trabajo.

De este modo funcionan los tan afamados «círculos de calidad», que están basados en la existencia de grupos de trabajo y no exactamente al revés (46). Los trabajadores han participado en decidir la distribución del trabajo, cada uno realiza el suyo con más conciencia de él y, podríamos decir, más a gusto; todos tienen un sentido de responsabilidad y se sienten motivados, no sólo por el dinero.

Por lo demás, los grupos de trabajo no son sólo instrumentos de producción, sino son también mecanismos de entrenamiento como formación profesional; sirven para la promoción de los trabajadores como seres humanos. Por una parte porque dentro del grupo han de establecerse necesariamente buenas relaciones humanas con los demás y han de cooperar unos con otros para lograr el fin del grupo; también por su parte los jefes aprenden a contar con su gente. Por otro lado, se desarrolla y mejora la habilidad profesional. El jefe del grupo ha de buscar las tareas más adecuadas para cada uno; de ahí la antes apuntada rotación en el trabajo. En estas funciones de adaptación de la gente a sus tareas, el jefe del grupo tiene que contar con el departamento de personal para ver si sus apreciaciones son correctas. Por lo demás, al aplicación de la nueva tecnología, la de los robots concretamente, se hace dentro de ese contexto (47).

Ello explica, o hace posible al menos, que la empresa sea el espacio vital primario para el trabajador; de allí la limpieza en los puestos de trabajo, la admiración del trabajador hacia él como un artesano mira su propio taller; de aquí la interdependencia de todos los miembros de una empresa, interdependencia que es, además, un rasgo cultural, no sólo en las empresas, sino en toda la sociedad del Japón. En ese país, la gente es mirada menos como individuo que como colaboradores; se percibe la separación entre uno mismo y los demás como algo arbitrario. Se enfatizan, por el contrario, las influencias recíprocas. Nuestra cultura tiende a subrayar las separaciones y a trabajar para desarrollar la identidad de cada uno. Japón subraya la identidad

---

(46) Sobre los «círculos de calidad», véase más adelante, apartado 4.º, TAKESHI INAGAMI: «QC. Circle Activities and the Suggestion System», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 65.

(47) MASUMI TSUDA: *Loc. cit.*, en nota 43.

del grupo, el japonés no valora los esfuerzos que se hacen en Occidente para subrayar la autonomía y la independencia de cada cual; valora, más bien, la persistencia, el cuidado, el juicio, la atención al detalle. En una cultura en la que la efectividad del grupo es estimada y los éxitos personales desalentados, el éxito significa éxito de grupo (48).

b) De aquí la concepción de la empresa como comunidad de grupos de trabajo competitivos (49). Por supuesto, los empresarios, los mandos intermedios y los trabajadores en el Japón tienen también sus ambiciones, pero se consideran como miembros de una comunidad; de aquí que no puedan ser considerados como unidades abstractas, como elementos fáciles de cambiar; posiblemente aquí está el fundamento del trabajo de por vida. Parece que su justificación histórica está en que con la disolución de los «zaibatsu», después de la guerra, los empresarios intentaron reconstruir las empresas como una comunidad en la que todos participasen, estando destinados a vivir juntos como la tripulación de un barco, envuelto, además, en el ascetismo social característico del budismo Zen. Esta mentalidad se difundió rápidamente, y con la reforma del Código de Comercio de 1952, el «board» de directores, llegó a ser el más alto organismo de la empresa, organización recomendada, además, por el MITI. Esta idea de comunidad queda, además, reforzada por el hecho de que los empresarios, en general, incluso los grandes empresarios, se han promovido de entre los empleados de la empresa y no hay separación social, ideológica o sentimental entre unos y otros.

Consecuentemente, los trabajadores no son simplemente «recursos» económicos. Son seres humanos y por eso la compañía tiene la obligación de asegurar su subsistencia. He aquí que las relaciones humanas en la empresa japonesa, al menos en la gran empresa, sean bastante profundas. Existen reuniones periódicas de empleados; hay comunicaciones escritas, incluso se colocan cortos mensajes del presidente dentro del sobre de la paga; además, cada empleado suele recibir, anualmente, una tarjeta de cumpleaños del propio presidente, y cuando uno llega a jefe de departamento, se le dan dos libros, uno, el libro de la política de la empresa, en el cual se recogen los principios que rigen aquel centro en particular, y el otro es una historia breve de la compañía mostrando cómo se ha trabajado hasta llegar a la situación actual (50).

---

(48) PASCALE y ATHOS: *Loc. cit.*, pág. 29.

(49) R. LIKERT en *The Human Organization*, 1967.

(50) En realidad estos datos se refieren más bien a la empresa Matshusita, pero si bien fue la que los implantó, se ha ido imitando después por otras empresas; por ejemplo, Toyota tiene también su movimiento llamado «Movimiento Toyota» que,

Por otra parte, las relaciones humanas no son consideradas en Japón como un mero procedimiento para obtener un rendimiento mayor de los trabajadores, sino que son realizadas, fundamentalmente, en base a la consideración del trabajador como un ser humano. Incluso cuando el alto grado de industrialización del Japón y la incorporación de nueva maquinaria puso en peligro las técnicas tradicionales de contactos humanos con los trabajadores, fue preciso desarrollar un nuevo movimiento, el llamado «noryokushugi kanri» (política patronal basada en conceptos estrictos de competencia), que trataba de mantener en lo posible las viejas prácticas dentro de las nuevas técnicas de producción (51).

Por lo que respecta a la motivación de los trabajadores japoneses, se insiste en que su trabajo intenso no está, primariamente, realizado para conseguir agrandar al empresario o lograr un ascenso; no se trata de conseguir recompensas a corto plazo, sino, fundamentalmente, conseguir la recompensa de una completa vida de trabajo que ellos esperan gastar en una empresa concreta; así, los trabajadores no sólo aprenden varias clases de tareas y están siempre dispuestos a tomar parte temporalmente en tareas distintas a la suya si ello es necesario, sino también, y más importantemente, aprenden el completo sistema y la estructura del proceso de producción en su compañía (52). Esto da una fuerte ventaja a los trabajadores japoneses pues-

---

organizado en 1965, trata de mantener las mejores relaciones humanas. Pensemos que Toyota, que tenía en 1965 16.000 empleados, tiene en 1980, 43.000.

(51) MASUMI TSUDA: «Study of Japanese Management Developed Practices», separata de *Hitshubashi Journal of Arts and Ciencias*, septiembre de 1977, págs. 6 y 7

(52) Entre estas técnicas de motivación entran, naturalmente, los tan comentados himnos de empresa, cantados al principio de la jornada de trabajo. Al parecer, fue Matsushita el primero que los estableció en la empresa y desde entonces la técnica ha sido seguida por otras empresas. Matsushita proclamó también los «principios básicos», creencias y valores de la empresa que no eran, por lo demás, nada exagerados. Así, los «principios básicos» del negocio eran «reconocer nuestras responsabilidades como industriales, servir al progreso, promover el bienestar general de la sociedad y dedicarnos a un más amplio concepto del mundo de la cultura».

En cuanto al «credo» del empleado en el grupo Matshusita, es el siguiente: el progreso y el desarrollo pueden ser realizados solamente a través de los esfuerzos combinados y de la cooperación de cada uno de los miembros de nuestra compañía. Cada uno de nosotros mantendrá esta idea constantemente en el pensamiento y se dedicará a la continua mejora de la empresa. Por lo que respecta a «los siete valores espirituales», son perfectamente de recibo: servicio nacional, a través de la industria, lealtad, armonía y cooperación, decisión para mejorar, cortesía y humildad, capacidad para adaptarse y asimilación, gratitud (PASCALE y ATHOS: *Loc. cit.*, pág. 51). Las reformas de Matshusita no se limitaron a esos aspectos; incluían también cambios en la organización, reformas en los controles financieros y en el sistema de contabilidad.

to que pueden encontrar su tarea presente llena de sentido, dentro del total funcionamiento de la empresa y del complejo productivo del que forman parte. Además, por la práctica de rotación del trabajo a que ya he aludido, se consigue una importante ventaja para compañías japonesas puesto que les permite adaptarse más fácilmente a las distintas coyunturas económicas, permitiendo cambios tecnológicos, introducción de nuevo equipo o la apertura de nuevas plantas, hechas necesarias con el cambio de condiciones del negocio. Algún autor ha dicho que los trabajadores pueden ser «apostados» dentro de la firma en una factoría o en otra, por meses o años, lo mismo que los soldados son «apostados» en uno u otro puesto de combate (53).

Si se recuerda la estructura piramidal de los grandes grupos de empresas y se combina con esta gran libertad de «rotación de los trabajadores», se comprende que el mercado de trabajo se ha «internalizado», esto es, existe un gran mercado de trabajo interno en aquellos grupos de empresas, de manera que es posible colocar los trabajadores excedentes en una en los huecos producidos en otras.

Al lado de esto, existe también el «trabajador de alquiler»; esto es, para evitar el despido se ceden trabajadores a otras empresas, incluso pertenecientes a grupos piramidales diferentes. Así, por ejemplo, durante la crisis del petróleo, la industria de construcción de buques, que no tenía trabajo suficiente, «alquiló» parte de sus trabajadores a la industria del automóvil que buscaba, en cambio, trabajadores relativamente adecuados (54).

2. Podemos ahora examinar la vida del trabajador japonés desde su reclutamiento hasta la jubilación.

Por lo que hace al reclutamiento de trabajadores, algún autor dice que el observador resultaría impresionado al observar que las actividades de reclutamiento de trabajadores de las grandes empresas entre los chicos que dejan la escuela están sincronizadas entre todas ellas; de modo que, terminado el curso en el mes de marzo, comienzan en el siguiente mes de abril las operaciones de reclutamiento.

Las empresas reclutan trabajadores no solamente de los muchachos que dejan las escuelas o las universidades, sino también, de la masa de trabajadores experimentados. La mayoría del nuevo personal que entra en la empresa son aquellos que han tenido experiencia laboral antes de entrar en alguna firma; este tipo de trabajadores es llamado en Japón «medio trabajador»

---

(53) TADASHI HANAMI: «Worker Motivation in Japan», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 72. Personalmente me resulta significativa esta terminología militar.

(54) KOICHIRO YAMAGACHI: «Employment Adjustment and the System of Loaned Employees», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 8.

y se caracterizan por su experiencia frente a los carentes de ella que salen de centros de enseñanza. Pero estos trabajadores con experiencia son reclutados más o menos constantemente a lo largo del año. De hecho, representaron para el año 1967 el 52 por 100 de los nuevos empleos cubiertos, porcentaje que por lo demás va ampliándose lentamente puesto que en el año 1965 representaba sólo el 47 por 100 (55). Los modos de reclutamiento varían dependiendo del tamaño de la empresa, del sector industrial, del tipo o calificación de trabajadores, de los cambios cíclicos en la economía. Así, las empresas forman parte de un mercado «internalizado», es decir, propio, cubren sus vacantes con trabajadores que dejan otras empresas del grupo; en general, tomar directamente a sus trabajadores de los chicos que salen de las escuelas o universidades sólo lo hacen las grandes empresas.

La estratificación de los trabajadores en los diversos grupos a que me refería antes es, al parecer, bastante rígida. Concretamente empleados —pagados mensualmente— y trabajadores —pagados diariamente— constituyen dos mundos completamente separados, de tal manera que la promoción desde el segundo *status* al primero es realmente rara. Sin embargo, los sindicatos reclaman desde después de la guerra la abolición del sistema que distingue entre trabajadores de «media carrera» y trabajadores «llave» piden también la no separación entre trabajadores y empleados. Poco a poco se van concediendo estas asimilaciones y en lugar de las clasificaciones antiguas, se van estableciendo clasificaciones de carácter funcional, aunque aquella clasificación sigue existiendo (56).

La promoción para los trabajadores se hace casi exclusivamente en función del tiempo de servicios; sin embargo, para los empleados «llave», para cuyo ingreso se tiene en cuenta la educación recibida (57) y que forman un grupo de empleados extremadamente competentes y al que a veces ha accedido gente con menos educación, llegan a cubrir los más altos puestos.

Por lo que respecta al retiro de los trabajadores, sabido es que en Japón la edad media de jubilación es muy baja, cincuenta y cinco años en la mayoría de los casos, aunque puede llegar a sesenta. Esto constituye un problema grave puesto que la edad de la población va ascendiendo y Japón,

---

(55) *Industrial Relations*, núm. 1, pág. 15.

(56) MASUMI TSUDA: «Study of Japanese Management Development Practices», separata de *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, septiembre 1977.

(57) Masumi Tsuda («Study of Japanese Management Development Practices», separata de *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, mayo 1977), indica que para el año 1936, el 46 por 100 de los altos empleados, más bien de los directores de empresa, procedían de la Universidad Nacional, el 15 por 100 de la Universidad privada y el 26 por 100 de las escuelas elementales.

que después de la guerra podía considerarse un país con población preferentemente joven, se encuentra ahora con una población envejecida; por otra parte, las probabilidades de vida en Japón son muy altas, llegan a setenta y tres coma dos años por término medio. Por ello, a las prácticas de jubilación obligatoria a los cincuenta y cinco o sesenta años, se van uniendo poco a poco otras prácticas, como son el reemplazo de los trabajadores jubilados y la facilidad de prescindir de la jubilación y continuar el trabajo. Estas prácticas son más frecuentes en la empresa grande que en empresas pequeñas, aunque las estadísticas muestran para el año 1976 que, si bien en las empresas de más de 5.000 empleados había un 21 por 100 de trabajadores que disfrutaban, bien del reemplazo, bien de la continuación del empleo soslayando la jubilación, lo mismo ocurría, y aún el porcentaje era más alto, entre las empresas pequeñas de 30 a 90 trabajadores; las empresas intermedias entre 5.000 y 30 practicaban también estas prácticas (58).

Por lo que respecta a las horas de trabajo, se han reducido drásticamente. En 1935, el promedio de la industria manufacturera eran de diez horas al día, durante trescientos veinticuatro días al año; se trabajaba, pues, en algunos domingos. En 1960, se bajó a dos mil cuatrocientos ochenta y cuatro horas al año, y en 1975, las horas trabajadas anualmente eran dos mil trece. En algunas industrias incluso algo menos, por ejemplo, en la industria del automóvil se trabajaba ocho horas al día, a lo largo de doscientos cincuenta días al año (59).

La Labor Standards Law prevé ocho horas por día durante seis días a la semana, es decir, una jornada de cuarenta y ocho horas semanales (60). Ahora bien, esta jornada máxima no siempre se agota; así, según el tamaño de la empresa, los datos para 1977 son los siguientes: de 1.000 trabajadores o más, la jornada semanal es un poco más de treinta y nueve horas; de 100 a 999, cuarenta y dos horas; 30 a 99, cuarenta y cinco horas, y de 10 a 29, cuarenta y seis horas; es decir, que en las empresas pequeñas la jornada laboral es más larga que en las empresas grandes. Por lo demás, en general, la jornada media ha ido bajando de 47,8 por 100 horas semanales que era el promedio de 1960, a 40,3 que es el promedio de 1977 (61).

En cuanto a vacaciones, la Ley, en su artículo 39, dispone que, al menos,

---

(58) ARUO SHIMADA: *Japanese Industrial Lights Relations*, I, pág. 33.

(59) KAZUTOSHI KOSHIRO: «Labor Productivity and Recent Employment Adjustment Program», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 62.

(60) La Ley es de 7 de abril de 1947, pero el artículo 32, que es el que regula la jornada máxima, corresponde a una reforma de 31 de julio de 1952 (véase «Labor Standards Law», *EHS Law Bulletin Series*, EHS, vol. VIII).

(61) *Japanese Industrial Relations Series. Wages and Hours of Work*, 1979.

el trabajador podrá disfrutar de seis días de vacaciones pagadas al año. De hecho, se concede a cada trabajador un día más por cada año de servicio, hasta un máximo de veinte días; en 1977, los días no trabajados por vacaciones eran ciento dos, en las empresas de más de 30 trabajadores. Con todo, la mayoría de los trabajadores, deja sin utilizar el 40 por 100 de ese tiempo libre, no agota su cupo de vacaciones anuales; entre los empleados esta cifra es el 60 por 100 del tiempo disponible.

Un fuerte sentimiento de asistencia mutua hace que sea poco frecuente tomar la totalidad de las vacaciones; incluso, a veces, se reducen los bonos por la empresa si el trabajador toma completas las vacaciones a que tiene derecho. Y el trabajador encuentra más confortable estar en la fábrica con aire acondicionado o calefacción, limpio y tranquilo, que estar en su casa, que generalmente adolece, por lo menos, de escasez de espacio (62). No es, pues, que los trabajadores japoneses tengan la concupiscencia del trabajo, pero sí que desean tener ingresos y, por otra parte, las diversiones les resultan carísimas: si juega al golf un domingo, la cuota es de 15.000 a 25.000 yens por día como visitante; para frecuentar un club de tenis tiene que pagar 400.000 yens como entrada y una cuota mensual de 6.000. Lo único que puede hacer, en consecuencia, es ver televisión o ir a las máquinas allí denominadas «pachinko» que, además, están prohibidas a los estudiantes de primaria.

A esto se añade que, dada la escasez de tierra en el Japón, una casa de 92 metros cuadrados, con 165 metros de jardín, cuesta veinticinco millones de yens; en Los Angeles se compraría por ese dinero 257 metros cuadrados de casa y 1.287 de jardín; en Londres, 346 metros edificadas y 577 de jardín, y en Frakfurt, 108 metros de vivienda y 181 de jardín; no hay, por tanto, posibilidad de que el trabajador, o incluso el empleado, compre su pequeña casa en el campo (63).

Lógicamente, las empresas japonesas se caracterizan por un nivel de absentismo realmente bajo, que se señala en el 2 por 100.

3. ¿Cómo es la gestión de las empresas en Japón? Consideraré este punto, no ya desde el punto de vista de la técnica empresarial, sino desde el punto de vista de la incorporación de los trabajadores a la gestión de la empresa en que trabajan.

En primer lugar, se hace notar que la gestión es relativamente independiente de la propiedad; incluso en tiempo de los antiguos «Zaibatsu», los

---

(62) *Loc. cit.* en nota 49.

(63) *Highlights in Japanese Industrial Relations, loc. cit.*

gestores no eran propietarios de las empresas, ya que no les era permitido a los miembros de la familia propietaria trabajar en la empresa, excepto para servir como presidentes. Los gestores actuales fueron en bastantes casos empleados de los «Zaibatsu» antiguos.

Después de la disolución de los «Zaibatsu» al final de la guerra, los gestores intentaron construir las empresas japonesas como una comunidad en la cual todo los participantes estaban destinados a vivir juntos; pero, después de la guerra de Corea, las leyes mercantiles se revisaron. En primer lugar se dio la máxima autoridad al Consejo de Directores que tiene en Japón una composición similar al Consejo de Directores de las Sociedades Anónimas alemanas; al mismo tiempo, se rebajó la importancia de la Junta General de accionistas y, finalmente, bajo la nueva legislación, los altos gestores de los antiguos «Zaibatsu» comenzaron a poner en marcha un sistema de intercambio de directores entre las grandes empresas del mismo grupo, que, de hecho, fueron rescatando.

Con independencia de todo ello, en los niveles anteriores a la alta administración, todos los trabajadores y empleados tienen alguna participación en la gestión. Así, el jefe de una sub-sección, esto es, el miembro más bajo de los mandos intermedios, prepara un esquema o memoria conocida como «ringisho». Para su preparación, un grupo de muy pocas personas se dedica a hablar a grupos mayores, unas sesenta personas, siempre que estén afectadas por la decisión, hasta obtener su consenso; en otros casos se somete a este grupo un solución determinada pidiendo que esa solución sea mejorada, cosa que habitualmente los jóvenes suelen intentar.

La memoria es circulada entre todos los miembros de las secciones y departamentos que serán afectados por la decisión a tomar, o cuya cooperación será necesaria para conseguir el acuerdo propuesto; cada sección manifiesta su aprobación o desaprobación. El esquema circula de un departamento a otro hasta que todas las partes afectadas lo han visto, todos los miembros interesados han firmado la memoria o «rengisho» con su aprobación o sus comentarios; así preparada, es entregada al escalón inmediato superior, el cual puede hacer todavía varias investigaciones y a través de un trabajo similar al que ha recorrido hasta entonces la memoria, la decisión se eleva al jefe de división y, en casos de decisiones importantes, al propio jefe de la empresa. Este no rechaza usualmente una recomendación formulada a través de este procedimiento, pero, en todo caso, sabe qué temas son comprendidos en el asunto y, usualmente, si la decisión es rechazada, se tarda mucho en tomar esta decisión.

De esta forma, no sólo interviene en las decisiones prácticamente todo el personal de la empresa, sino que, además, éste se va entrenando en el tra-

tamiento de problemas y, por lo menos, conoce la importancia de la decisión que vaya a tomarse (64).

El sistema es, por supuesto, lento; pero lo que no puede negarse es su valor formativo humano para el personal de la empresa.

4. Quizá convenga dedicar algunas palabras a los «círculos de calidad». En 1946, se inauguró la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, que estableció, en 1949, un Comité para estudiar las técnicas que se utilizaban en otras partes. Fue establecido un subcomité de centros de calidad y llegó a ser el vehículo para la introducción de varias técnicas de promoción de control de calidad en Japón. En los siguientes años, llegó incluso a haber un periódico destinado a capataces y sus subordinados, sobre control de calidad y se empezaron a difundir técnicas nuevas. En 1962 nacieron los primeros «círculos de calidad»; la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros estableció un sistema de registro sobre las mejoras introducidas a fin de promover la difusión de estos círculos que, efectivamente, se difundieron tanto que en 1980 existían más de 115.000 círculos de esta clase, participando en ellos en esa fecha más de un millón de trabajadores. Estos círculos se han extendido enormemente: el 97 por 100 de las industrias manufactureras tiene círculos de calidad y en las de mantenimiento y equipo llegan al 70 por 100; en las de material de construcción, el 67 por 100, y el 57 por 100 en las industrias de actividades ingenieriles tiene esta clase de círculos.

Se ha comprobado que el coste de ellos, por las reuniones que implican, así como los derivados de su organización y administración, supone un término medio de 3.465 yens por persona y año; ahora bien, los beneficios obtenidos a través de los círculos de calidad alcanzan a 146.837 yens por persona y año. Desde el punto de vista de su organización, estos círculos de calidad no son otra cosa que los mismos grupos de trabajo que están en el cimiento de toda empresa, al menos de toda gran empresa japonesa. Por lo demás, su espíritu es el mismo. Piensan, por supuesto, que una buena maquinaria y un buen equipo son imprescindibles para conseguir aumentos de producción, pero piensan también que el factor humano es más importante que la maquinaria y el equipo (65).

5. Unas palabras respecto a la conflictividad en las empresas japonesas. Se ha presentado a veces a estas empresas como carentes prácticamente de conflictividad porque el sistema de sindicato de empresa, al servicio según se dice, de la empresa, venía a impedirlo.

---

(64) OUCHI: *Teoría Z*, pág. 39; MASUMI TSUDA: *Loc. cit.* en nota 56.

(65) TAKESHI INAGAMI: «QC. Circle Activities and the Suggestion System», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 65.

La realidad, sin embargo, es un poco distinta. Poseemos suficientes datos estadísticos que nos lo aclaran; así, en 1971, en Japón, se perdieron por causa de conflictos laborales, 6.029.000 días de trabajo; en Estados Unidos, 35.538.000; en el Reino Unido, 13.551.000; en Alemania, 4.484.000, y en Francia, 4.390.000. Estos datos referidos a 1982 son, respectivamente, 538.000, 9.061.000, 5.313.000, 15.000 y 2.327.000. Estas son cifras absolutas, no conectadas con el número de trabajadores y, por tanto, interesa examinar los días perdidos por cada 1.000 trabajadores. En el año 1971, en el Japón se perdieron 177 días por trabajador, 503 en Estados Unidos, 616 en el Reino Unido, 198 en Alemania y 271 en Francia; en 1982, dichas cifras fueron, respectivamente, 13, 101, 250, 1 y 136 (66).

En cuanto al número de conflictos, también en cifras absolutas, fueron, para el Japón, 2.527, en el año 1971; 298 en Estados Unidos, 2.228 en el Reino Unido, 624 en Alemania y 4.358 en Francia. En 1982, las cifras fueron 944, 96, 1.528, 40 y 3.240 (67).

Tomando estos datos como ciertos, llama la atención que los datos del Japón no son especialmente bajos comparados, sobre todo, con los de Alemania Federal .

Pero, en concreto, ¿de qué se quejan los trabajadores?

Según un informe de Sohyo (68), se quejan del incremento de la tasa de desempleo que a su juicio en septiembre de 1983, alcanzó el 2,81 por 100, la más alta desde que las estadísticas del empleo comenzaron a realizarse en 1953; ciertamente el paro está creciendo para trabajadores varones y mujeres en todos los grupos de edades. Se quejan también del lento incremento en el número de trabajadores «regulares» y el crecimiento de los trabajadores a tiempo parcial. Según los sindicatos, el fenómeno característico de la reciente situación del empleo es que el número de trabajadores «regulares», esto es, trabajadores a tiempo completo, baja. En 1980 y 1981, los trabajadores de esta clase incrementaron anualmente a razón del 1,5 por 100. Pero esta tasa de crecimiento, bajó al 1,2 por 100 en 1982, fue inferior al 1 por 100 en 1983; este último año, las tasas de crecimiento mensual se colocan entre 0 y 0,1 por 100. Entretanto, los trabajadores a tiempo parcial crecen rápidamente; el número de estos trabajadores, esto es, que trabajan menos de treinta y cinco horas a la semana, crece desde 3.300.000 en 1978 a 4.160.000 en 1982. Su volumen en el número total de trabajadores es 1,4 por 100 más que hace diez años.

---

(66) NIKKEIREN: *Report of the Committee for the Study of Labor Questions*, 1984.

(67) *Ibidem*.

(68) *Sohyo News*, febrero 1984, págs. 28 y sigs.

Protestan también del largo tiempo de trabajo y piden, en consecuencia, que éste sea acortado. Hemos visto algunos datos del Japón; pero Sohyo los compara con los de Occidente; según dicho sindicato, sobre datos tomados de la OECDE, en 1981, el año de trabajo había sido de 1.500 horas o menos para el Reino Unido y Suecia, y 1.750 horas o menos para Francia, Alemania Occidental e Italia. Sobre estas bases, el año de trabajo japonés es 350 a 600 horas más largo que en Occidente. Señala, como causas concretas de esta larga duración del trabajo, el largo tiempo de trabajo normal, las numerosas horas extraordinarias, la escasez de vacaciones anuales; además, la introducción de la microelectrónica, que ha conducido a intensificar el trabajo, incrementando la fatiga física y mental de los trabajadores.

En estos objetivos coincide el segundo sindicato japonés (69) que señala como objetivos de su política la intensificación de los conflictos para acortar las horas de trabajo, aumentar el tiempo de descanso y mejorar el bienestar del trabajo, objetivos que se concretan en conseguir que todos los sindicatos se propongan un total de dos mil horas de trabajo por año y que, aquellas uniones que hayan conseguido un descanso completo de dos días a la semana, y un trabajo anual de dos mil horas de trabajo, traten de conseguir mil novecientas horas de trabajo o menos para el próximo año. Recuerdan, además, que en tiempos pasados habían promovido varios conflictos para extender la edad de retiro y, entonces, consiguieron que comenzara a los sesenta años de edad. Entienden que en la actualidad esta edad debe ser rebajada a los cincuenta y cinco años de edad, que es el sistema vigente para el 30 por 100 de los trabajadores. Piden, también, una política de promoción de la vivienda y política de la tierra; insisten, como medidas concretas a adoptar en los convenios colectivos que el empleo se mantenga, que se evite la reducción de salarios y el deterioro de las condiciones de trabajo, medidas para la salubridad, sistema de educación y entrenamiento para los trabajadores. Desean, también, intensificar las medidas de promoción y de participación en la vida de la empresa.

Sohyo (70) no se recata en pedir unos niveles de salarios más altos. Indica que, aunque la tasa de salario real ha crecido de modo más elevado en Japón que en los Estados Unidos e Inglaterra, la tasa de elevación ha sido más bien mezquina, un 4 por 100 en los pasados siete años, cifra que considera bastante más baja que la de Alemania Occidental y Francia, a pesar de que, por contraste, el incremento de la productividad en Japón ha sido mucho más alto que en cualquiera de los países citados. Critica la posición

---

(69) *Domei Information*, 21 de marzo de 1984.

(70) *Loc. cit.*, pág. 20.

de la Asociación de Empresarios del Japón, Nikkeiren, que sostiene que en los pasados últimos años, los trabajadores japoneses deberían estar satisfechos con el pequeño incremento alcanzado en sus salarios, porque los países occidentales han rechazado toda demanda de incremento de salarios; entiende que aunque fuese esto cierto, sin embargo, la demanda de salarios más altos debe mantenerse porque los sindicatos occidentales han reclamado otras medidas que implicaban una elevación de los salarios y, como petición general, piden una elevación del salario del 6 por 100 para atender a la subida del costo de vida, aparte de algún retoque importante en el salario mínimo industrial. Y, por supuesto, coinciden en las peticiones de Domei sobre la reducción de las horas de trabajo (71), tanto en el salario mínimo regional como en el salario mínimo por industrias.

Un último dato para cerrar este punto. Se trata de la satisfacción en el trabajo. Según un artículo de autor japonés (72), el grado de satisfacción de los trabajadores japoneses es, en comparación internacional, realmente bajo; los datos que recoge este autor es que en un total de 100 trabajadores, dicen estar satisfechos en Japón, el 68,5 por 100 frente al 92,3 en Estados Unidos, y el 86,2 en el Reino Unido. Los no satisfechos son el 22,1 en Japón, el 5,8 en Estados Unidos y el 10,7 por 100 en Inglaterra. El resto de consultados no contesta...

6. Veamos ahora algunos datos sobre la empresa como instrumento de distribución de la renta nacional.

Algún informe (73) recoge los datos siguientes para la renta nacional para los años 1982, 1983 y previsión para 1984 (cifras en trillones: un trillón = 1.000.000.000.000; año fiscal: 1-IV al 31-III).

	<i>Año fiscal</i> 1982	<i>Año fiscal</i> 1983	<i>Año fiscal</i> 1984
Trabajo ... ..	149,2	158,3	169,0
Propiedad ... ..	31,9	34,2	36,4
Beneficio empresarial ... ..	42,1	43,8	46,2

De este cuadro no se deduce con claridad donde figuran los dividendos del accionista, si en «propiedad» o en «beneficios» de la empresa. Y como

(71) *Loc. cit.*, pág. 10.

(72) IDIO INOHARA: «Mitos y realidades de la dirección de personal en el Japón», en *Icade*, núm. 2, 1984.

(73) *Economic Outlook and Basic Policy Stance for FY, 1984*, Economic Manning Agency.

en la mayoría de las estadísticas de este género tampoco se sabe quienes son específicamente «trabajadores». ¿Entran en este grupo los gerentes, altos directores e incluso presidentes de Consejo de Administración?

Se deduce también de este cuadro el crecimiento de la renta del trabajo del año 1984 respecto al año 1983, el 6,8 por 100; los de la propiedad, el 6,5 por 100; los de la empresa, el 5,6 por 100. Evolución que marca, ciertamente, una mejora, aunque lenta, en la situación de los trabajadores.

En otro informe de la misma clase (74) encontramos datos sobre los ingresos *per cápita* en el Japón. Son los siguientes: en 1977, 4.900 \$, frente a 7.000 \$ de la República Federal Alemana y a 7.500 \$ de los Estados Unidos. En 1981, las cifras de Japón subieron a 7.109 \$, frente a 9.500 \$ en la República Federal Alemana y 12.000 \$ en los Estados Unidos (75).

El interés promedio de los préstamos bancarios fue el 7,758 por 100 en 1979, en 1983 el 7,110 por 100 (76) y la tasa de descuento oficial era en 1983 el 5 por 100 (77).

En algunas empresas, por ejemplo Seiko, los accionistas llegan a cobrar el 18 por 100 y, aunque las acciones no cotizan en Bolsa, se estiman en veinticinco veces su valor nominal (78).

El Ministerio de Trabajo del Japón ha emprendido algunos estudios para intentar una comparación de los salarios horarios entre Japón y otros países adelantados. Sus resultados son los siguientes:

	Japón	USA	Alemania	Reino Unido	Francia
1970 ... ..	100	418	210	158	—
1975 ... ..	100	192	170	106	120
1977 ... ..	100	175	159	81	105 (79)

(74) *Economic Outlook Japan*, 1984, Economic Planning Agency.

(75) Como se ve, las cifras son dadas en dólares.

(76) *Monthly Economic Report*, marzo 1984, pág. 14.

(77) *Economic Outlook Japan*, pág. 19.

(78) La empresa en cuestión no ha tenido una sola huelga en cincuenta años y sólo el 2 por 100 de sus trabajadores ha dejado la empresa.

(79) *Japanese Industrial Relations Series. Wages and Hours of Work*, pág. 7. Estos datos se exponen como «real ourly wages», es decir, parecen referirse a salarios reales; pero en el texto se alude al cambio del yen con las monedas extranjeras, por lo que no se sabe exactamente si el cuadro que he transcrito se refiere a salarios nominales en la moneda de cada país, bien que establecidas las equivalencias correspondientes; o se refiere a salarios «reales», esto es, teniendo en cuenta la capacidad de compra dado el nivel de precios de los salarios monetarios indicados.

Por lo que respecta a la diferencia de salarios según la edad, en el mismo informe (80), se encuentran las siguientes diferencias referidas a salarios mensuales (expresados en miles de yens) y a trabajadores «regulares»: de veinte a veinticuatro años, 108,5; de cuarenta y cinco a cuarenta y nueve años, 204; de cincuenta a cincuenta y cuatro años, 205; de cincuenta y cinco a cincuenta y nueve años, 174. Es decir, que hay un pico en el nivel de los salarios entre los cuarenta y cinco y cincuenta y cinco años; pasada esta fecha comienzan a decrecer (81).

También los salarios varían según el tamaño de la empresa (82). Así, si se toma 100 como la base de las retribuciones en la empresa de más de 1.000 trabajadores, la empresa pequeña baja a 60, llamando ahora «empresa pequeña» a la que comprende de 100 a 49 trabajadores; esta cifra es en Estados Unidos 74. Ello es debido a la diferencia de productividad, ya que, ciertamente, las empresas pequeñas son menos productivas que las grandes. Además, como en la empresa grande se emplea el trabajo de por vida, se jubilan antes; pero en las pequeñas empresas la gente se jubila bastante más tarde.

Por lo demás, y confirmando lo dicho anteriormente, el incremento anual de salarios entre 1970 y 1977, fue del 16,8 por 100 en el Japón, del 7,5 por 100 en Estados Unidos, del 9,7 por 100 en la República Federal Alemana, del 15,9 por 100 en el Reino Unido y del 15,4 por 100 en Francia; ciertamente, el Japón parece mostrar la más alta tasa de crecimiento (83).

El salario no es estrictamente el único ingreso que recibe el trabajador en Japón, al menos en las grandes empresas percibe también bonos y beneficios marginales.

Por lo que respecta a los bonos, son pagas que percibe el trabajador, usualmente dos veces al año, en el verano y en el fin de año. Suelen ser de un importe de 1,78 meses la paga de verano y 2,10 por 100 la de fin de año. Están muy ligados a la marcha del negocio en la empresa y pueden desaparecer cuando esta marcha no es favorable; no tienen, pues, el sentido que tienen entre nosotros las llamadas pagas extraordinarias o incluso la paga

(80) Pág. 11.

(81) Es difícil darse cuenta de lo que significan estas cantidades. Por de pronto, a efectos del cambio y con referencia al dólar, podemos considerar, como ya he dicho, al yen aproximadamente igual a la peseta; pero, de todos modos, los precios son mucho más caros en Japón que en España; por lo cual, un salario de 204.000 yens (o pesetas) al mes, no parece ser una cosa extraordinaria.

(82) *Loc. cit.*, pág. 13.

(83) *Loc. cit.*, pág. 6. ¿Nominal o real?

de beneficios que ha de satisfacerse aunque la empresa se encuentre en pérdida (84).

Además de los bonos, el trabajador percibe otros beneficios marginales. Así, cuando es jubilado, la compañía suele conceder pagas extras importantes que pueden llegar a quince millones de yens, aunque lo más frecuente es una paga de 3,5 millones. Y existen también pensiones de retiro satisfechas íntegramente por la compañía e independientes de la Seguridad Social en el 90 por 100 de las empresas con más de 30 trabajadores.

La determinación del salario se basa en la edad, en la educación, longitud de los servicios, habilidad y, en parte mucho menor, en horas extraordinarias, calificación del puesto de trabajo, cargas familiares, etc. En cuanto a los bonos, sirven para hacer flexible la total estructura del contrato de trabajo porque la cuantía de estos bonos varían con la marcha cíclica de los negocios; además, parece que son útiles, también, para ayudar al ahorro y a la compra, por los trabajadores, de grandes bienes de consumo. Por lo demás, el salario basado en la edad y en la longitud de los servicios parece que se motivó por la necesidad de asegurar a los trabajadores que no abandonaran la empresa; por su parte, a los trabajadores les venía bien ganar más cuando tenían más problemas económicos, esto es, precisamente, en la edad de los cuarenta.

Por lo que respecta al salario mínimo, tiene una historia un poco dis-

---

(84) *Loc. cit.*, pág. 15. No he podido concretar si estos bonos se han tenido en cuenta al calcular en los datos anteriores el salario horario del trabajador y su comparación con los salarios de otros países.

En alguna publicación (SHUN-ICHIRO URUETARI: «Employee Benefits in Japan», en *Highlights in Japanese Industrial Relations*, pág. 4), se indica, aunque no refiriéndose a los datos anteriores, que el salario incluye los bonos y, además, los «beneficios» de la empresa por seguros sociales y beneficios no obligatorios como, por ejemplo, prestaciones por familia, transporte, vivienda, salud, cultura, suministros, etc. Según dicha publicación, en 1977, esos beneficios representaban el 16 por 100 de la retribución.

Algún autor, el tan citado Tsuda (en el estudio aludido en la nota 56), indica que el origen de estos beneficios marginales estuvo en los años siguientes a la guerra, en cuyo tiempo las empresas desarrollaron una cierta política de viviendas; de hecho, las grandes empresas fueron pronto ricas y construyeron con sus fondos gimnasios, hoteles, piscinas, etc.; a su juicio, no hay de todos modos una línea fronteriza entre los beneficios marginales pactados voluntariamente y aceptados por costumbre, y aquellos otros que se consideran estrictamente parte del salario. De todos modos la Labor Standards Law admite que el seguro de enfermedad puede ser realizado en cada empresa y gestionado por los trabajadores y empresarios. Por lo que respecta al régimen de autogestión del seguro de enfermedad debe ser un régimen parecido al establecido en España por una Orden del año 1964, aunque ciertamente no tuviera entre nosotros demasiada resonancia.

tinta de la que tiene en Occidente. En principio, durante la economía de guerra, en lugar de un salario mínimo lo que existía era un salario máximo. Después, con la Labor Standards Law de 1947, artículos 28 a 31, se creó una agencia de la Administración (el Central Wages Council), con poder para fijar la cuantía de salarios mínimos en ciertas industrias u ocupaciones (85).

El Central Wages Council es tripartito (representantes de la Administración, trabajadores y representantes de las empresas), aunque en algunas industrias, como en el carbón y en las minas metálicas, lo fija el Gobierno central directamente. Los criterios para la determinación del salario mínimo son el coste de la vida, los salarios similares en otras industrias y la capacidad de la empresa para pagarlos. Son revisables según el coste de la vida, la marcha de los salarios, etc., y suele ser un 50 por 100, aproximadamente, del salario promedio en la misma industria; más o menos el salario inicial de un chico con bachillerato elemental. La cuantía concreta del salario mínimo a finales del año fiscal 1978 era de 2.606 yens diarios en textiles y 2.783 en la imprenta (86).

¿Qué decir de las otras retribuciones? Concretamente, refiriéndose a los sueldos de presidentes de Consejos de Administración, Nikkeiren mostró en 1981 que el ingreso anual en la mayoría de las compañías era sólo 7,5 veces más que el promedio anual de un empleado; y que el 30 por 100 de los dirigentes de la empresa habían sido miembros del Comité Ejecutivo Sindical (87).

El promedio de los administradores gana dos veces lo que un trabajador en una gran empresa; un empleado percibe el 20 por 100 más que un trabajador. La parte mayor de los beneficios va a reservas y supongo que a inversiones; sólo se paga como dividendo de la empresa una parte del beneficio; el resto va a las entidades financieras dueñas del capital, las cuales se contentan con ganar algo más que el interés de los préstamos. La estructura financiera parece estar basada sólo en un 20 por 100 del capital propio; el resto son préstamos, preferentemente bancarios (88).

---

(85) La aplicación del salario mínimo afecta, en la actualidad, al parecer, a treinta y tres millones de trabajadores y alcanza al 30 por 100 de los trabajadores en la industria de la alimentación y en las textiles donde las empresas son pequeñas; también en algunas de maquinaria y venta al por menor. En 1977, estaban amparados por él unos veinticuatro millones de trabajadores; es decir, parece va creciendo la aplicación del salario mínimo.

(86) *Japanese Industrial Relations Series. Wages and Hours of Work.*

(87) *Report of the Committee for the Study of Labor Questions, 1984.*

(88) Y cuyo interés es muy confortable: en 1979, el 7,758; en 1980, el 8,019; en 1982, el 7,264; en 1983, del 7,1 al 6,9, y todavía en 1984 bajaba a 6,753 (*Economic Outlook Japan, 1984, pág. 19*).

Por otra parte, y aunque hay excepciones, no parecen existir grandes propietarios de empresas en el Japón.

Por lo que respecta al paro, la situación es perfectamente clara: en 1971, sobre un total de trabajadores por cuenta ajena de 51.210.000, había 640.000 parados, con una tasa de paro de 1,2 por 100; este número de parados y, consiguientemente, la tasa, va aumentando lentamente, a un ritmo algo mayor al que aumenta el número de personas empleadas por cuenta ajena, de modo que en 1981, sobre un total de trabajadores de 55.810.000 personas, existen 1.260.000 parados, esto es, una tasa del 2,2 por 100; en 1982, con 56.380.000 trabajadores, el número de parados asciende a 1.360.000 (2,4 por 100), y en 1983, con 57.330.000 trabajadores, existe 1.560.000 parados, esto es, el 2,6 por 100 (89).

Dejo aparte, por excesivamente largo, el tema de la Seguridad Social (90).

(89) Véase NIKKEIREN: *Report...*, cit. en nota 87.

Se ha discutido, sin embargo, la exactitud de los datos del Japón, no por erróneos o falsos, sino por el empleo de conceptos distintos de los usados internacionalmente; así, un autor japonés, TAIRA, en la *Monthly Labor Review*, de julio de 1983, en un artículo titulado «Japanese Unemployment: Economic Miracle or Statistical Artifact», discute algunos de los conceptos que emplean los japoneses; por ejemplo, los trabajadores momentáneamente despedidos de una empresa que quedan en su casa en espera de encontrar otro empleo facilitado por la misma empresa, en virtud del principio de trabajo de por vida, son considerados por los japoneses como fuerza de trabajo que no está en paro. Con todo, rehechos los datos del paro en el Japón, con arreglo a los conceptos de paro en Estados Unidos, resultan los siguientes: en el año 1977, de un total de empleados por cuenta ajena de 53.950.000, se encontraban en paro 2.290.000, esto es, el 4,24 por 100 (frente al 7,1 por 100 en Estados Unidos). En 1980, con un total de trabajadores de 55.490.000, los que se encontraban en situación de paro eran 2.100.000, esto es, el 3,79 por 100 frente al 7,1 en Estados Unidos.

Quizá como respuesta a esta crítica, en el *Economic Outlook* de 1984, se recogían las cifras de paro advirtiendo que se utilizaban los datos de la OCDE y que se tomaban en cuenta las definiciones de la Oficina Internacional del Trabajo. Con estos datos, la tasa del paro promedio en el Japón entre los años 1975 a 1982, fue de 2,1 por 100, en tanto que en Estados Unidos llegaba a ocho millones, que representaba algo más del 5 por 100 de la fuerza de trabajo, y en Alemania alcanzaba cuatro millones. En el año 1983, el porcentaje en el Japón era del 2,7 por 100, en tanto que en otros países, como por ejemplo en el Reino Unido, alcanzaba el 13 por 100, y en Estados Unidos alcanzaba al 11 por 100.

(90) El régimen de Seguridad Social en Japón comprende, principalmente, un seguro de salud, un seguro de pensión, seguro de paro, seguro de accidentes y compensación por niños. Quizá lo más interesante para nosotros, a fin de completar el dato antes registrado de la jubilación a los cincuenta y cinco años, es el seguro de pensión. Existe, efectivamente, un seguro de esta clase que se paga a aquellos que han estado asegurados por más de docientos cuarenta meses, es decir, veinte años, y simultáneamente, que alcanzan la edad de sesenta años para los hombres y cincuenta y cinco

7. Permítaseme añadir algunas consideraciones sobre la empresa japonesa como instrumento para la formación del hombre.

Por de pronto, si en la empresa se consigue, ciertamente, que el trabajador realice, libre y conscientemente su trabajo, ha conseguido ya un objetivo sumamente importante. Porque sabemos que el trabajo, en definitiva, no tiene otra finalidad que la realización del valor (91), y sabemos, también, que la realización de los valores perfeccionan siempre al hombre. Más aún, a la inmensa mayoría de las personas en la situación contemporánea, su perfección ha de venir, precisamente, de la realización del valor de lo útil.

Con independencia de ello, si esa participación es, además, consciente y de algún modo se logra participar en las decisiones de la empresa, ésta, verdaderamente, puede servir como instrumento para la perfección de la persona.

Esto es precisamente lo que ocurre en el Japón. Ya una declaración del sindicato Domei, en su XI Convención, en enero de 1975, declaraba que el sindicato haría su mejores esfuerzos para reforzar el sistema de dirección empresarial a través de la consulta a los trabajadores y de los convenios colectivos y para conseguir el fin elemental de una participación del trabajo por medio de sus representantes en el «board» de directores (92).

Pero no han sido sólo los sindicatos obreros los que han fijado como objetivo esta participación de los trabajadores en la administración de la empresa. Otras entidades como el Centro de Productividad del Japón, el Congreso Social y Económico (cuerpo compuesto por la representación de empresarios, sindicatos y consumidores), el Nikkeiren, el Doyukay (93), etc., recogen la misma petición.

---

para las mujeres; es decir, que contando con que el ciudadano se inscriba en el seguro antes de los veinte años indicados, el seguro empieza a los sesenta y si ha sido jubilado a los cincuenta y cinco, existe, generalmente, un intervalo de cinco años que no está cubierto ni por su salario ni por el seguro; sin embargo, este intervalo parece que puede ser cubierto por las grandes entregas en efectivo que le da la compañía en el momento de su jubilación. Véase NAGAHISA HIRAIISHI: «Social Security», en *Japanese Industrial Relations Series*. Véase, también, *Outline of Social Insurance in Japan*, 1983, editado por la Agencia del Seguro Social del Gobierno.

(91) FEDERICO RODRÍGUEZ: *Introducción a la política social*, tomo II, págs. 233 y siguientes.

(92) *Japanese Industrial Relations Series. Labor Unions and Labor-Management-Relations*, Instituto del Trabajo, 1983, pág. 29.

(93) El Doyukai es (o fue, ignoro si sigue existiendo) un movimiento que nace en Japón hacia 1947, en el ambiente de derrota y desencanto; rechaza la filosofía tradicional del «Zaibatsu» y se dedica a preparar una serie de mensajes sobre la reorganización económica y social del Japón, sin llegar a tener nunca carácter de partido político. Sus mensajes más significativos fueron al parecer, los dos de 1964 y 1965; en

Antes de seguir más adelante, habré de indicar que la gestión en la empresa japonesa, según el Código de Comercio, es teóricamente igual que en Occidente: una Junta General de Accionistas y un Board de Directores; es decir, que se sigue el esquema de la empresa alemana. Ahora bien, de hecho, hay una separación muy grande entre el capital y la administración; los mayores accionistas, en el 82 por 100 de las grandes compañías, son otras compañías (de seguros, bancos, etc.); con ello los administradores son más libres, por lo menos a juicio de Yoshino, que cuando dependen de una Junta general de accionistas autónomos. Además, el capital propio, como ya hemos visto, es muy bajo, alrededor del 20 por 100, con lo que tienen que completar las cifras necesarias para cubrir el activo, con capital prestado, a pesar de que el antiguo artículo 297 del Código de Comercio prohibía que el capital ajeno alcanzara esos límites; si, embargo, tuvieron que recurrir a ello porque en 1945 no tenían capital propio ni podían procurárselo. Finalmente, los ejecutivos miran más a largo plazo que en Occidente. Por supuesto, sí les interesa el beneficio, y les interesa mucho; hay, además, beneficios importantes. En algunas grandes empresas se llega al 18 por 100 sobre el capital antes de impuestos, lo cual permite un cierto grado de autofinanciación (94).

A base de estas realidades, nos encontramos con dos posibilidades para llevar adelante una participación de los trabajadores en la gestión de las empresas.

Un primer camino es seguir el mismo camino alemán, es decir, tratar de incorporar al «board» de directores a algún representante de los trabajadores. Esto se está consiguiendo ya en algunas grandes empresas, por ejemplo, en una empresa de periódicos, Shanghai New Paper; en otra constructora de barcos, Itashi Seal Building; en el mismo grupo Matsushita, en la rama

---

el primero postulaba la autocrítica de los empresarios y la defensa del beneficio; en el segundo, denunciaba los cambios en la situación y, consiguientemente, la necesidad de una nueva ideología que estaría basada en la independencia frente al Gobierno, una nueva filosofía para la organización de la empresa, la legitimidad del beneficio, el papel del empresario en la sociedad.

Véase YOSHINO: *Japan's Managerial System*, M.I.T. Cambridge, 1968.

(94) Sin embargo, en las empresas comerciales el beneficio es sólo el 2 ó 3 por 100 sobre la cifra de ventas. Indicaré que, a mi modo de ver, el relanzamiento de la economía japonesa después de la guerra y su mantenimiento en gran actividad hasta los años presentes, se debe, precisamente, al inmenso grado de capitalización de estas empresas. Y, posiblemente, el primer empujón para ello debió de estar en la guerra de Corea; los norteamericanos se encontraron con que tenían, muy cerca del campo de batalla, y perfectamente preparado psíquicamente para ayudar en dicha guerra, un país como el Japón, al que bastaba suministrar cantidades importantes de capital.

de electricidad industrial, etc. El funcionamiento —más avanzado que el sistema alemán— suele ser el siguiente: el presidente de la compañía y los altos ejecutivos del sindicato tienen una reunión con el consejo de directores una vez al mes, para charlar sobre la política de dirección, el plan de los administradores, los proyectos del negocio y de inversiones, cambios en la dirección, etc., antes de que la propuesta final sea sometida al «board» de directores. Además, en cada división hay un consejo de dirección divisional que ha sido establecido para mantener reuniones de esta misma clase sobre la producción y las ventas; y, finalmente, en cada taller hay un consejo de dirección organizado para mantener conversaciones sobre cómo mantener la eficiencia de la administración en cada uno de estos talleres (95).

Un segundo procedimiento es el establecimiento de comités conjuntos de sindicatos y empresarios, no ya por empresas, sino por industrias; esto ocurre en las minas, industria textil, hierro y acero, cables eléctricos, maquinaria industrial y eléctrica, construcción de buques, automóviles, industrias químicas, fertilizantes, papel, aluminio, piel, camiones, etc. La composición de estos consejos bipartitos cambia de una a otra industria, como también cambia la eficacia de sus conversaciones.

Hay también mecanismos de consultas tripartitos (industriales, sindicatos y administración) a nivel nacional y, en general, puestos en marcha por el propio Gobierno. Quizá el más significativo de estos órganos tripartitos sea el Sanrokon, que es una mesa redonda de industriales y trabajadores, patrocinada por el Ministerio de Trabajo, presidida por un hombre de experiencia y compuesta, además de por representantes de aquéllos, por altos líderes de la administración. Fundamentalmente se dedica a establecer acuerdos de buena fe para promover la mejor comunicación y comprensión entre las tres partes. También fue interesante el consejo sobre problemas básicos de las corporaciones públicas y empresas nacionales que quedó establecido en junio de 1976, después de una huelga de ocho días desencadenada por Sohio y se disolvió en 1978. Existen numerosos consejos tripartitos nacionales de esta clase (96).

Pero lo verdaderamente característico del sistema de administración japonés, es el proceso de formación de decisiones, el llamado Rinji Seido, es decir, el sistema Rinji, a que me he referido anteriormente. El Rinji no sólo es un procedimiento, es, sobre todo, una filosofía de la administración

---

(95) Véase *Labor Unions and Labor-Management Relations*, cit. en nota 92. Según un informe del Ministerio de Trabajo, el 2 por 100 de los sindicatos consultados, 1.700 en total, tienen un convenio sobre participación de esta clase.

(96) *Loc. cit.*, pág. 31.

que recoge el profundo respeto de la empresa hacia la persona de sus trabajadores.

Por supuesto, los directivos de la empresa no están obligados a seguir en todas sus decisiones este camino; se trata de una costumbre, no de una imposición legal o contractual, aunque, realmente, se hace de un modo habitual (97).

8. El último punto a que voy a referirme es la amplitud de los programas de formación dentro de la empresa.

Muchas grandes firmas tienen programas de promoción muy intensos; pero debe subrayarse que estos programas —aunque, como es lógico, en medida más pequeña— son desarrollados también por las medias y pequeñas empresas.

La valoración de esta política de educación y entrenamiento a través de la empresa, varía según sus destinatarios; por extraño que pueda parecer, quienes más la valoran son los administradores y profesionales que llegan en su apreciación positiva al 71 por 100; baja la estimación de estas prácticas en el caso de los empleados de oficina al 47 por 100, vuelve a subir con supervisores y capataces al 57 por 100. Los trabajadores especializados lo valoran positivamente en un 43 por 100 y los demás trabajadores solamente en un 35 por 100 (98).

En algunos casos se ha criticado esta formación, aún en el propio Japón, por entender que se dirigía a robustecer la lealtad a la empresa a todo precio; quizá por ello, a partir de 1970, parece que se ha ido produciendo algún cambio, tanto en el contenido de las enseñanzas, que ha sido cada vez más objetivo, como en el juicio que ellas han merecido; de tal manera, un informe de 1973, manifiesta que el 75 por 100 de las empresas examinadas convenían que la educación y entrenamiento debía ser conectada, cada vez de un modo más amplio, con la sensibilidad hacia los objetivos sociales que la empresa debía perseguir (99).

---

(97) YOSHINO: *Loc. cit.*, págs. 254 y sigs.

(98) «Study of Japanese Management Development Practices», separata de *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, abril 1978, pág. 34.

(99) *Idem*, loc. cit., pág. 35.

Algunas de estas críticas podían tener alguna justificación; así, en alguna industria del grupo Matsushita había una primera reunión por la mañana en la que los empleados leían juntos en alta voz los siete principios, después otra reunión en la que se canta el himno de la empresa; después se entregan comunicaciones procedentes del presidente del Consejo de Administración, con comentarios sobre los siete principios; hay charlas, breves, acerca de las experiencias que cada uno tiene en el trabajo y los altos directivos de la empresa se ofrecen a participar en estas reuniones; el presidente revisa el conjunto de actividades del año pasado con referencia a los principios que

El contenido de estos cursos es muy variado, muy amplio y, además, de una duración muy larga comparados con sus correlativos de Occidente. Hay cursos de administración de diez meses de duración, muchos de ellos dedicados a preparar a la gente para la administración por objetivos, hay reuniones mensuales sobre este mismo tema, hay también cursos de lenguas extranjeras durante seis meses; cursos de educación técnica de seis meses; de siete y cinco meses cursos para mandos intermedios y los de supervisores que se realizan dos veces al año. Nueve meses duran los cursos para la educación de capataces, que, además, tienen cursos para entrenamiento meramente profesional...

Claro es que todos estos cursos sólo se realizan en las empresas grandes, pero las pequeñas tienen también cursos de especialización. Lo único que ocurre es que las empresas pequeñas, carentes muchas veces de locales para este tipo de enseñanza, o bien se reúnen varias para utilizar un local común, o bien se suman a los cursos dados por una empresa grande del mismo grupo (100).

El porcentaje de personas que pasa por estos cursos es verdaderamente impresionante. En las empresas grandes, de más de 5.000 personas, el 89 por 100 de los administradores ha tenido alguno de estos cursos; 91 por 100 de los empleados, 79 por 100 de empleados especializados, 83 por 100 de trabajadores industriales y el 99 por 100 de trabajadores de nuevo ingreso los han tenido también. Estas cifras, en las empresas pequeñas, de 30 a 99 trabajadores, se reducen al 31 por 100, al 32, al 35, al 41 y al 25 por 100 (101).

Por supuesto, no son sólo las empresas las que desarrollan esta política de formación cerca de su personal; también los organismos oficiales, concretamente el MITI, ha tenido una importancia enorme en la introducción de esta política en las empresas japonesas. A partir, sobre todo, de 1952, estableció un sistema para estimular la formación de directivos de pequeñas empresas, que estaba financiado, cierto es, por el Gobierno.

El propio MITI ha colaborado también con el Centro de Productividad del Japón, aunque últimamente su intervención ha ido decreciendo; ese Centro tenía tres especialidades fundamentales: desarrollo del empresariado, mejora de las relaciones industriales, relaciones internacionales. Se organizó

---

deben regir a sus trabajadores y anuncia la política anual de la empresa. Las tres primeras reuniones son diarias, la cuarta es mensual y la última es anual, pero todas están dirigidas prácticamente a todos los empleados, salvo la última que se refiere sólo a los dirigentes de la empresa (MASUMI TSUDA: *Loc. cit.*, pág. 26).

(100) Más de la mitad de las empresas entre 30 y 49 trabajadores tiene algún tipo de educación o entrenamiento para su personal.

(101) Datos referidos a 1973. Véase TSUDA: *Loc. cit.*

también una Academia de Desarrollo Empresarial, que ha jugado, según parece, un importante papel en la formación del empresariado. Esta Academia tiene nueve cursos, incluyendo los cursos de toma de decisiones, los cursos de desarrollo de la competencia y los cursos de administración del personal. El MITI ha trabajado también en cursos técnicos para mejorar el empresariado japonés.

Desde 1955 ha recibido un número grande de candidatos a directivos en las grandes firmas para su entrenamiento; fueron asignados a proyectos de la Administración y mientras trabajaban allí, estaban tomando contacto con el pensamiento del MITI y con los trabajos de él. También les ha enviado altos oficiales de la Administración retirados para entrar en contacto con las firmas privadas. Y no es sólo el MITI; también el Ministerio de Trabajo ha tenido una gran contribución para mejorar la formación de los trabajadores y de los propios directivos, tarea que, también, ha sido seguida por las Federaciones de empresarios y por las propias Universidades y otros Centros como la Cámara de Industria y Comercio del Japón, el Club Industrial, el ya conocido Nikkeiren,, la Federación de Relaciones Económicas Okeidanren, etc. (102).

Hasta aquí he ofrecido una síntesis de mis observaciones sobre la empresa en Japón; observaciones ciertamente condicionadas por la brevedad de mi estancia en aquel país. Pero deliberadamente he intentado omitir cualquier juicio valorativo, que queda a la discreción del lector.

FEDERICO RODRÍGUEZ

---

(102) Véase MASUMI TSUDA: *Loc. cit.*

