

La incidencia cultural en el “management” japonés. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos

Luis Óscar Ramos Alonso

Tesis de Doctorado

Facultad: E. U. E. Empresariales

Directores: Dr. José Koichi Oizumi
Dr. Francisco Javier Galán Simón

2002

Universidad de Valladolid
Departamento de Organización y Gestión de Empresas
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales



BIBLIOTECA VIRTUAL

La incidencia cultural en el *management* japonés. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos

Luis Óscar Ramos Alonso

**Tesis doctoral codirigida por los Profesores Dres.
D. José Koichi Oizumi y D. Francisco Javier Galán
Simón**



Valladolid 2002

BIBLIOTECA VIRTUAL

MIGUEL DE
CERVANTES

Cuando las cualidades naturales se imponen sobre las que da la educación, el sujeto en cuestión será un rústico; cuando lo aprendido domina a lo innato el individuo de que se trate será un vulgar funcionario; cuando lo natural y lo que deriva del estudio están armoniosamente combinados es cuando nos encontramos ante un hombre superior.¹

Confucio

La incidencia cultural en el *management* japonés. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos

¹ Confucio, Las Analectas, libro VI. Citado en LANZACO SALAFRANCA, F. (2000): *Introducción a la Cultura japonesa. Pensamiento y Religión*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid, Valladolid, pp. 150.

A la familia Claudia

BIBLIOTECA VIRTUAL



Índice

Prefacio

1. Consideraciones previas.....	iii
2. Planteamiento del trabajo.....	x
3. Fuentes documentales.....	xvi
4. Agradecimientos.....	xvii
5. Observaciones.....	xix
Esquema gráfico del trabajo.....	xx
Bibliografía.....	xxiii

Lexicografía japonesa.....	xxv
-----------------------------------	------------

PARTE I. El entorno económico japonés

Capítulo 1. La economía japonesa. Una economía diferente

1. Introducción.....	3
2. La apertura al exterior de la Reinstauración Meiji.....	10
3. De la postguerra al Japón de hoy.....	21
3.1. El papel del ministerio de Comercio Internacional e Industria.....	24
3.2. La Organización Japonesa de Comercio Exterior.....	30
4. El Japón, presente y futuro.....	31
Bibliografía del capítulo.....	35
Anexo 1A. Breve apunte sobre la estructura económica del Japón.....	41
Anexo 1B. Geografía humana. Algunos datos.....	61
Anexo 1C. Estructura de las actividades de JETRO.....	69

Capítulo 2. Una nueva economía ante el reto global

1. El desarrollo del mercado interior.....	79
2. La nueva etapa de reforma estructural.....	82
2.1. Informe de la Comisión Maekawa.....	84
2.2. Medidas gubernamentales para la reconversión de la economía.....	85
2.2.1. Las medidas del Gobierno Hashimoto.....	85
2.2.1.1. Programa de Reformas Económicas Estructurales.....	90
2.3. Recomendaciones del Fondo Monetario Internacional.....	93
3. El reto del cambio en la gestión de los recursos humanos.....	95
4. La reforma del sistema financiero.....	100
4.1. Las causas de la crisis del sistema financiero.....	103
4.1.1. La responsabilidad de la crisis.....	108
4.1.2. Las barreras al cambio.....	111
4.2. El modelo de cambio del sistema financiero.....	114
4.2.1. Etapas para la reestructuración económica.....	114
4.3. Propuesta de medidas necesarias.....	115
5. Una nueva realidad.....	120
Bibliografía del capítulo.....	128
Anexo 2A. Situación político-económica actual del Japón.....	137

Capítulo 3. La cooperación interempresarial

1. La cooperación interempresarial. Una aproximación al caso japonés.....	169
2. El <i>zaibatsu</i>	173
3. El <i>keiretsu</i>	179
3.1. Características de los <i>keiretsu</i>	186
3.1.1. El consejo de presidentes o <i>sacho kai</i>	194
3.1.2. El intercambio o envío de directivos.....	198
3.1.3. Los intercambios accionariales estables. Las participaciones cruzadas.....	199
3.1.4. Los vínculos financieros. El banco principal.....	201
4. La <i>sogo shosha</i>	205
5. Tipos de <i>keiretsu</i>	208
6. El mercado interior. Las barreras de acceso al mercado japonés. ¿Barreras estructurales y/o sociales?.....	210
6.1. El sistema de distribución.....	212
7. El futuro de la cooperación en el Japón.....	215
Bibliografía del capítulo.....	219
Anexo 3A. <i>General trading companies</i>	223
Anexo 3B. La presencia de los <i>keiretsu</i> en la economía japonesa.....	267

Parte II. La gestión empresarial japonesa

Capítulo 4. La cultura empresarial japonesa

1. La cultura empresarial.....	273
1.1. La ética del trabajo.....	279
1.2. La identidad colectiva.....	280
1.2.1. La pertenencia al grupo.....	287
1.3. La búsqueda de la armonía.....	292
2. Las prácticas de gestión.....	294
2.1. La mejora continua. El <i>kaizen</i>	296
2.2. La coordinación de actividades. El <i>kanban</i>	299
3. Propiedad y dirección de la empresa.....	301
3.1. Jerarquía y directivos.....	308
3.2. La falta de participación de los accionistas.....	315
3.2.1. La <i>sokaiya</i>	316
4. La internacionalización de la empresa. Crecimiento y éxito.....	318
5. El sistema de relaciones interempresariales e intersectoriales.....	323
5.1. El <i>keidanren</i> y otras asociaciones.....	323
6. El sistema negociador.....	325
Bibliografía del capítulo.....	329
Anexo 4A. La percepción del tiempo. El tiempo <i>makimono</i>	335
Anexo 4B. La religión en el Japón.....	339

Parte III. Los recursos humanos

Capítulo 5. La gestión de los recursos humanos

1. Introducción.....	355
2. Los pilares de la gestión de los recursos humanos.....	360
2.1. Ventajas e inconvenientes del modelo de mercado interior de trabajo.....	361
3. Los rasgos definitorios del modelo.....	363

3.1. La toma de decisiones por consenso o <i>ringi</i>	363
3.1.1. La preparación de la toma de decisiones o <i>nemawashi</i>	366
3.1.2. La comunicación: los lenguajes <i>tatema</i> e y <i>honne</i>	368
3.2. El empleo vitalicio.....	370
3.2.1. La formación transversal continuada.....	377
3.3. El sistema retributivo y de ascenso por antigüedad.....	380
3.3.1. El reclutamiento.....	381
3.3.2. Las retribuciones.....	383
3.3.3. El departamento de personal.....	388
3.4. El sindicato de empresa.....	389
Bibliografía del capítulo.....	399
Anexo 5A. El sistema educativo japonés.....	403

Capítulo 6. El cambio social. Los nuevos planteamientos en la gestión de los recursos humanos

1. Introducción.....	419
2. Empleadores y empleados. Nuevas actitudes.....	421
2.1. La rotación interempresarial de empleados y directivos.....	427
3. Los retos ante los nuevos planteamientos sociales.....	429
3.1. La occidentalización de la escala de valores. Los jóvenes.....	429
3.2. La revalorización social del papel de la mujer.....	433
3.3. Otros aspectos del cambio.....	434
4. La falacia del empleo vitalicio.....	435
5. La nueva gestión de personal.....	438
5.1. Retos y opciones.....	447
5.2. Medidas tendentes a la flexibilización del mercado laboral.....	452
5.3. Ideas para la adaptación.....	455
Bibliografía del capítulo.....	458
Anexo 6A. Cronología de los hechos socioeconómicos más importantes del Japón.....	465

Capítulo 7. La evidencia empírica. La encuesta-entrevista

1. La elaboración de la encuesta.....	481
2. Formato de la encuesta.....	482
3. Comentarios realizados por los directivos a los ítems de la encuesta.....	499
4. Análisis de los resultados de la encuesta.....	523
5. Entrevistas personales a directivos de los departamentos de Personal y Asuntos Generales.....	527
Anexo 7A. Información estadística de la encuesta.....	535

Conclusiones	551
---------------------------	------------

系列と財閥

Keiretsu to zaibatsu



El entendimiento intercultural, tan esencial en un mundo que rápidamente se echa para atrás, debería aconsejarse con un entusiasmo mesiánico

Hayashi, 1994: 178.

Prefacio

1.- Consideraciones previas

No pretendo realizar un cántico a las pretendidas <<virtudes>> de la gestión empresarial japonesa, ni de realizar un análisis detallado de las decisiones macroeconómicas tomadas en el Japón en las últimas décadas, sino de realizar un minucioso análisis microeconómico de la realidad de las organizaciones empresariales del Japón haciendo hincapié, desde una visión antropológica, en la posible influencia cultural en la misma, ya sea a través de aspectos tales como religión, insularidad, sistema educativo, estatus y presión social o comportamiento grupal. Pretendo conocer y comprender la naturaleza y la forma de las costumbres empresariales del modelo japonés al objeto de, después, poder realizar una identificación de las fuerzas motrices del modelo y de los principios que se han observado en las actuaciones del mismo. Así, para Kyoko Sheridan, llegar a comprender este particular modelo empresarial me permitiría llegar a comprender la verdadera naturaleza de los problemas económico-sociales a los que se enfrenta el Japón (Sheridan, 1999: 117-8).

Tampoco he intentado aportar una visión negativa extrema. He intentado mantener el necesario espíritu crítico a lo largo de todo el estudio al objeto de no caer en pasiones injustificadas y de huir de lo <<típico>> y lo <<tópico>>.

La cultura, en todos los entornos imaginables, va a determinar tanto los puntos de vista como las acciones que van a poner en marcha las personas y, también, las organizaciones que, en definitiva, están configuradas por personas y son lo que son sus individuos. Los hábitos, conductas, actitudes, costumbres, gustos y modales, normas, y la elaboración de complejos lenguajes, verbales o no, forman parte de la cultura y, fundamentalmente, forman parte de la herencia social más que de la genética.

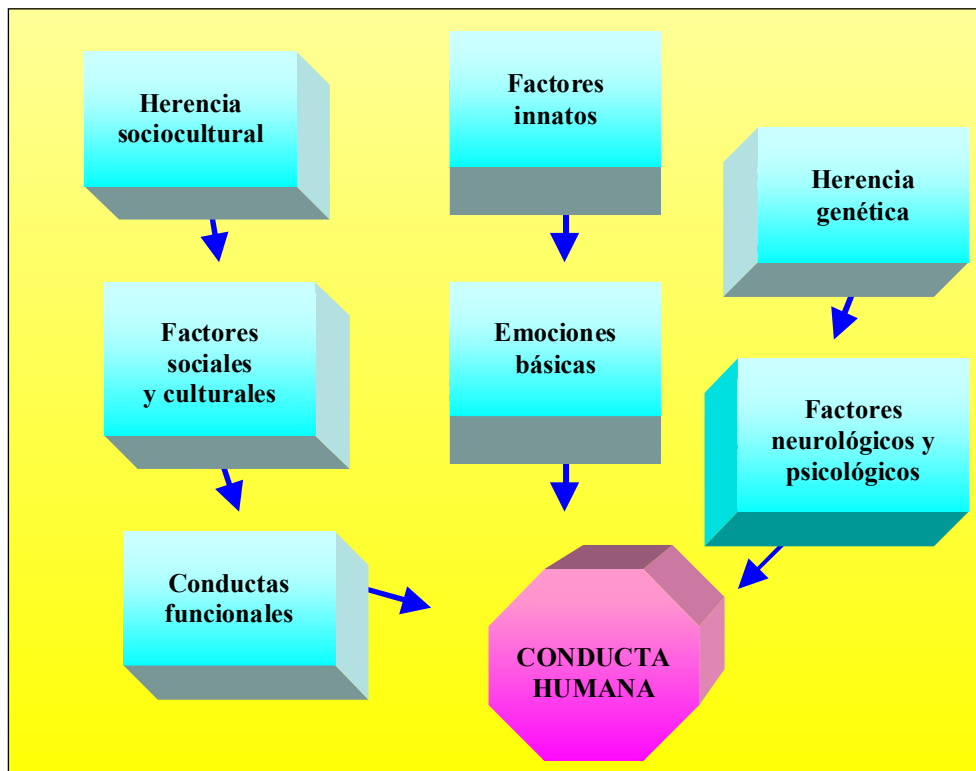
La cultura puede ser individual o colectiva. La primera va a determinar las actitudes del individuo, sus preferencias, modales y gustos; la segunda va a determinar los métodos de trabajo y los sistemas de las organizaciones y los objetivos grupales en éstas.

La conducta humana se va a ver influenciada por la herencia genética y por determinados factores innatos pero también y mucho, sobre todo en determinados momentos y ambientes, por lo que podríamos determinar la herencia sociocultural, por la cultura en definitiva (ver figura 1).

La influencia cultural de las organizaciones empresariales se puede ver en dos sentidos ya que por un lado, influyen en la sociedad a través de los productos y servicios que lanzan a los mercados y, por otro, porque tanto su visión del negocio como de los mercados que traslada a sus formas de dirigir y planificar y a sus métodos de trabajo configuran

una cultura, su cultura organizativa. A su vez, las organizaciones se ven influidas por el entorno en que desarrollan sus actividades. Cada organización, independientemente de que todas sean influidas por el mismo entorno puede tener su cultura organizativa propia -distintiva de los modelos que prevalecen en cada entorno-, ya esté más o menos influenciada por el mismo. A veces esta cultura organizativa es propia de un sector de actividad y de las empresas que lo conforman.

Figura 1



Fuente: elaboración propia

Parto de la premisa de que los intentos por enfrentarse a una cultura muy distinta a la nuestra es algo que nos introduce en el reino de la duda y de las pasiones injustificadas por lo que deberemos adquirir un compromiso firme y serio con conceptos tales como <<rigor>>, <<objetividad>>, <<imparcialidad>> y <<método>>, sin aceptar, convencidos, extraños caminos que hagan olvidarnos del miedo al fracaso o de la imprescindible imparcialidad. He intentado mantener el necesario espíritu crítico a lo largo de todo el estudio al objeto de no caer en pasiones injustificadas y de huir, como decía antes, de lo <<típico>> y lo <<tópico>>.

Existen diferencias institucionales, económicas y empresariales entre Oriente y Occidente que tendrían un supuesto origen cultural. Para algunos analistas estas diferencias nunca van a ser absolutas, por lo que habría que analizar un sistema económico-empresarial determinado no

desde una óptica cultural sino a través de aspectos generales, tales como tecnología, política y/o globalización, comunes a todas las economías del planeta cada vez más incardinadas e interdependientes. Esto no quiere decir que no se reconozca que existen diferencias -las hay y grandes- con efectos tanto positivos como negativos en los sistemas económico-empresariales, diferencias que han hecho que las organizaciones se hayan administrado, a veces, en una forma muy específica al objeto de, a su manera, intentar ser más competitivas, más eficientes en definitiva. Como se plantea Aoki Masahiko (Aoki, 1990: 10):

¿cuál es la clave de la capacidad de desarrollo y adaptabilidad de Japón? ¿hay una manera específica de administrar la industria competitiva? Si es así, ¿ésta es singular desde el punto de vista cultural?, o ¿puede ser emulada en el contexto de Occidente cuando así convenga?, o bien ¿algunas instituciones económicas japonesas actúan como barreras sutiles que aíslan a los intereses económicos nacionales de la competencia extranjera, a la vez que les permiten aprovechar el orden económico liberal internacional?, debe Japón, por tanto, tratar de hacer que su estructura económica se ajuste más a las normas occidentales, para hacer justa la competencia mundial?. Si es así, ¿es la organización política japonesa capaz de hacerlo?

Para los economistas neoclásicos no hay nada que destaque, nada mítico en la economía japonesa, a pesar de la, para ellos, aparente singularidad cultural (Aoki, 1990: 10). Para otros como Hayashi Shuji, en cambio, la cultura japonesa es una cultura híbrida configurada por la suma de una fuerte y homogénea cultura nativa y de importantes préstamos de otras culturas tales como el budismo, el confucianismo, la escritura china o el sistema parlamentario occidental. Es una cultura híbrida pero que como nos dice Hayashi Shuji es una cultura íntegra porque *nunca ha perdido su carácter original* (Hayashi, 1994: 101-2); una cultura donde los modelos foráneos integrados han sido digeridos, especialmente adaptados adoptando formas <<propias>> de la cultura japonesa tal que no provocaran conflictos con la cultura existente.

El Japón ha padecido situaciones económicas difíciles que le han supuesto duras pruebas de las que ha sabido salir airoso. ¿A qué se debe esto?, ¿a su estructura económica?, ¿a su forma de hacer negocios?, ¿a su forma de administrar la empresa?, ¿cómo ha sido posible la expansión internacional de Japón cuando al final de la II Guerra Mundial el archipiélago quedó devastado? Creemos que una parte considerable del éxito se ha debido al fuerte componente cultural presente en la forma de tratar -afrentar- estas situaciones críticas.

Para algunos analistas la incidencia cultural en el *management* japonés ha sido considerable. Así, la idea -budista- social de perfección influye sobre el <<cero defectos>> y el espíritu grupal, las relaciones a largo plazo lo hacen sobre la entrega y lealtad a la empresa, y el

confucianismo lo hace sobre el concepto de empresa-familia (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 137-8). Las prácticas de dirección de empresas del Japón fueron de mucha utilidad en su primera apertura al exterior, a Occidente, en su modernización. También le han sido de mucha utilidad en la postguerra y lo han encumbrado como potencia económica indiscutible tras los Estados Unidos de América en el último cuarto del siglo XX. Deberíamos preguntarnos si lo que podríamos llamar <<estilo japonés contemporáneo de dirección de empresas>> es incompatible culturalmente con las prácticas que imperan hoy en Occidente y, cada vez más, en el Japón.

Algunos de los atributos característicos e invariables -quizá los fundamentales- del modelo japonés de gestión empresarial pueden estar muy arraigados en la cultura japonesa. Por esto identificarlos sería esencial. Para Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu las bases del modelo son (Tsuchiya y Konomi, 1997: 139-42):

- La tendencia espiritual del pueblo japonés a estimar, y mucho, su puesto de trabajo, su empresa y los grupos en los que se integra y con los que se identifica plenamente.
- Las relaciones interpersonales -que a veces llegan a ser casi familiares- y de parentesco entre compañeros de trabajo, muy distintas a las que se dan en Occidente. Esto hace que los compañeros de trabajo se ayuden más que en las empresas occidentales; este es el *amae* o dependencia mutua en el puesto de trabajo.
- Las relaciones -lazos- más débiles de familia que hacen que la empresa japonesa se vaya a constituir en la verdadera familia.

Para Nohara Hiroatsu el examen del modelo japonés de gestión de recursos humanos se hace especialmente atractivo en el momento en que la economía japonesa entra en un delicado periodo de recesión en la década de los 90 y comienza a crecer la tasa de desempleo hasta cifras no conocidas desde hace mucho tiempo. La legislación laboral empieza a flexibilizarse al objeto de ponérselo más fácil a las empresas ante la necesidad de realizar despidos masivos derivados de fuertes reestructuraciones en las plantillas originadas por la reestructuración de las actividades empresariales (Nohara, 1999: 254). Para Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu las empresas japonesas, desde hace años, están sometidas a una fuerte presión para transformar tanto sus conceptos como sus estructuras para así poder adaptarse a las condiciones cada vez más exigentes de los mercados (Tsuchiya y Konomi, 1997: ix).

Mucho de lo puesto en marcha por la empresa japonesa tipo se ha intentado extrapolar a empresas occidentales con mayor o menor éxito. Para los japoneses, su empresa, parece ser que era un sistema lógico, razonable, congruente, dinámico, flexible, eficiente y, porqué no, fiable que se veía desarrollado a mejor por la continua introducción de tecnologías, cada vez más perfeccionadas, relativas tanto a la

automatización de procesos productivos y administrativos como al tratamiento de la información y de la comunicación que iban a dar más poder a los miembros de la empresa e iban a servir para fortalecer la cooperación y coordinación.

Al comparar la empresa occidental con la japonesa tipo se me plantean serios interrogantes respecto a variados aspectos de los distintos modelos de dirección y, por tanto, de entender la empresa, tales como:

- ¿La forma japonesa de organizar su actividad es mejor -más eficiente- que la occidental?
- ¿Es un modelo autosuficiente que no necesita de retoques frente a la globalización creciente que exige una más alta competitividad, o por el contrario sí los necesita?
- ¿Es un modelo congruente?
- ¿Es un modelo atrasado que se encuentra en una fase de transición al modelo occidental?
- ¿Es un modelo paralelo al occidental o es un modelo en fase de adaptación a Occidente?
- ¿Es una forma culturalmente única y, si lo es, se pueden extrapolar sus virtudes a Occidente?
- ¿Es más racional/irracional el modelo japonés?
- ¿Sería más interesante configurar un híbrido de empresa japonesa con la incorporación de aspectos occidentales?
- ¿Se podría introducir el individualismo -la especialización- en las organizaciones japonesas de forma paulatina y sin traumas?

Este trabajo intenta dar una respuesta conjunta a todos estos interrogantes planteados y otros más, dejando a un lado la limitada búsqueda de respuestas individuales que sesgarían la visión de conjunto de un modelo complejo; las respuestas individualizadas nos impedirían plantear las bases de un modelo de gestión para los años venideros.

Para Ronald Dore existen -existían- muchas diferencias entre los modelos occidentales de gestión, particularmente el inglés, y el japonés. Respecto a este último cree que sólo una pequeña parte de las diferencias que plantea respecto a Occidente son debidas a la herencia cultural: subraya como hecho diferenciador el que la empresa japonesa es una organización más igualitaria, que no equitativa, frente a la jerárquica occidental (Dore, 1973: 264 y ss).

En cambio, para Murakami Yasusuke, la herencia cultural también se hace evidente. Según él, del estudio de la tradicional organización *samurai*, se puede concluir que tanto la retribución y los ascensos de nivel por antigüedad y por la labor realizada, como la movilidad basada en la formación generalista, y la fuerte conciencia de grupo, de familia y

de lealtad al señor feudal *-daimyo-* son esencialmente las mismas que se dan en las organizaciones japonesas¹.

Una cosa que distingue a las organizaciones japonesas de las occidentales es la orientación al grupo, que se da en las primeras, frente a la orientación al individuo de las segundas. Esta orientación, con un fuerte componente cultural que hunde sus raíces en la historia del Japón, va a influenciar muchas de las actuaciones de los miembros de las organizaciones. Los valores imperantes en el grupo y que, por tanto, rigen sus relaciones tanto internas como con el exterior derivan de valores, costumbres y hechos de la cultura japonesa para analistas como Nakane (Nakane, 1973) o Abegglen (Abegglen, 1958). Otros como Dore opinan que son el resultante de los imperativos del desarrollo industrial seguido por el Japón (Dore, 1973).

Para Nakane Chie, el grupo, idea básica del modelo de gestión japonés, se configura como un organismo funcional con todos sus integrantes perfectamente simbiotizados en el que las tareas individuales a realizar son asignadas nebulosamente y son redefinidas continua y flexiblemente para así poder hacer frente a los cambios que provocan los requerimientos de producción. La asignación de autoridad, base de la toma de decisiones, también es borrosa. Como no existe un reparto pecuniario del resultante del trabajo de grupo en función de las habilidades y capacidades demostradas por cada miembro sino que la asignación monetaria es igualitaria como miembro del grupo es por lo que la dirección de la empresa japonesa se ve en la tesitura de incentivar la actividad de los miembros del grupo en forma no pecuniaria a través de la promoción del espíritu y orgullo de pertenencia a un grupo tal que se alcance la cohesión necesaria cimentada en una red de relaciones personales entre sus miembros para conseguir continuos logros en la productividad y la eficiencia (Nakane, 1973: 71-2).

El trabajo -y por tanto la actitud ante éste- no es visto de la misma forma en Oriente que en Occidente. Así como en Occidente es visto, a través de una óptica judeocristiana, como un castigo, una penalidad, en definitiva un esfuerzo, en el Japón es visto como una forma de realización personal, donde coexisten conceptos tales como arte, juego y trabajo propiamente dicho junto con la mencionada perfección que lleva a la entrega absoluta por el trabajo bien hecho².

¹ Murakami Yasusuke (1984): "*Le Society as a Pattern of Civilization*", *Journal of Japanese Studies*, nº 10, pp 356. Citado en Aoki 1990, pp. 306.

² Por esta razón se podría equiparar a los trabajadores japoneses con los artesanos, con verdaderos perfeccionistas dotados de un sentido artístico que se encaminan hacia una mejora continua del producto que elaboran. Hay que tener en cuenta que la estética juega un papel fundamental en la cultura japonesa y, también, en las organizaciones. Muchas veces se acepta una cosa porque es bella aunque no sea la mejor frente a otras menos bellas; la belleza justifica todo, la belleza se justifica a si misma, razón por la que las tareas y actividades realizadas en las empresas japonesas se realizan en un claro ambiente de creatividad tendente al continuo perfeccionamiento.

Existen muchas posturas sobre si se da verdaderamente la influencia cultural, nada, mucho o poco, sobre las organizaciones japonesas enmarcadas en un sistema económico específico. Así, por ejemplo, la escuela cultural considera que los sistemas económico y empresarial japoneses son acordes con la cultura del archipiélago, por tanto son coherentes. Es entonces cuando cobran significado aspectos tales como estatus, lealtad, conciencia grupal y anulación de la individualidad, concepto familiar de la empresa, entrega absoluta, paternalismo y relaciones entre antiguos y nuevos miembros, sentido de responsabilidad, formas de negociar, y el papel gubernamental de control, reactivación e impulsor de la actividad empresarial que, lógicamente, incide en las decisiones empresariales. En cambio, para los economistas neoclásicos no hay nada que destaque, nada mítico en la economía japonesa, a pesar de la, para ellos, aparente singularidad cultural. Otros ven cierto legado o influencia de la cultura japonesa en la empresa aunque también consideran que el <<ingenioso>> resultante tal y como le conocemos es el resultado en gran medida de los avatares políticos, sociales y económicos vividos por el Japón (Dore, 1994).

Para algunos analistas existen muchas diferencias entre los modelos occidentales de gestión, particularmente entre el norteamericano, paradigmático de Occidente, y el japonés. También se plantean posturas de fuerte oposición a la aceptación de la influencia cultural en el modelo de gestión japonés al no apreciar diferencias substanciales en el funcionamiento de las empresas japonesas comparativamente con las occidentales. Así, y a título de ejemplo, en lo que respecta al desarrollo de habilidades en la empresa, creen que lo único que puede diferenciar a ambos tipos de organizaciones es que la empresa japonesa ha implementado mecanismos favorecedores del desarrollo de las mismas (Koike, 1994: 63).

Hay estudiosos que ven como una de las diferencias importante respecto a Occidente, es decir, como una de las características propias de la empresa japonesa -que no poseen las occidentales- las actividades de coordinación realizadas a través de una unidad central de las distintas actividades funcionales, actividades necesarias para poder hacer frente eficientemente al lanzamiento de los nuevos productos; productos que por imposición del mercado y del desarrollo espectacular de las tecnologías son, cada vez, más complejos y cuentan con mayor número de componentes muy sofisticados.

Para otros, algunas de las características distintivas de las organizaciones japonesas, en lo que respecta a la gestión de los recursos, configuran un sistema único e indisoluble junto con ciertas características de la organización y estructuras de los mercados, donde están insertadas y con las que interactúan.

Otra razón, aunque simplista, para pensar que efectivamente hay un influjo cultural en las formas de entender y dirigir las empresas, tanto

en Occidente como en Oriente, es que ambas formas, aunque evolucionan y confluyen cada vez en más aspectos, persisten.

Quiero destacar que, por parte de algunos analistas, al estudiar las organizaciones japonesas se ha prestado poca atención a la incidencia de ciertos aspectos culturales en la forma de dirigir las empresas, al realizar comparativas con Occidente en el campo del *management*. Creo que la cultura japonesa, la herencia cultural, ha desempeñado un *rol* a veces muy significativo en la configuración de ciertas prácticas -conceptos- de gestión empresarial <<únicas>>, entre las que se pueden destacar:

- La ética ante el trabajo.
- La lealtad de los empleados y trabajadores.
- El trato paternalista del directivo hacia el subordinado.
- El concepto de empresa como familia.
- El proceso de preparación de la toma de decisiones.
- La toma de decisiones por consenso.
- La actitud -y conciencia- grupal.
- La motivación a través de incentivos no estrictamente monetarios.
- Los ascensos y las retribuciones por antigüedad.
- El empleo vitalicio.
- El sistema descentralizado y horizontal de información.

Para James Abegglen, en cambio, el modelo de gestión japonés se ha debido a que el desarrollo económico-social japonés se ha dado con retraso y con menos traumas y menos cambios sociales que en Occidente (Abegglen: 1958: 129).

2.- Planteamiento del trabajo

He intentado determinar cómo la cultura japonesa afecta tanto a la estructura de las organizaciones como a la forma de dirigir éstas. He adoptado en el trabajo una perspectiva multidisciplinar ya que de otra forma hubiera sido imposible acometerlo. Así, he acudido a fuentes de la Teoría Económica, Estructura Económica, Teoría de la Administración de Empresas, de la Geografía Política, Sociología, Religión o Historia tanto económica como social. En él pretendo conocer y comprender la naturaleza y la forma de las costumbres empresariales del modelo japonés al objeto de, después, poder realizar una identificación de las fuerzas motrices del modelo y de los principios que se han observado en las actuaciones de sus principales actores. Así, si pudiéramos llegar a comprender este particular modelo empresarial, se nos permitiría llegar a

comprender, a su vez, la verdadera naturaleza de los problemas económico-sociales a los que desde unos años se enfrenta el Japón.

No he pretendido obtener conclusiones que pudieran ser calificadas de definitivas ya que hubiera sido absurdo, poco sincero e ingenuo; he pretendido hacer una aproximación a un sistema harto desconocido y complejo. Existen muchos estudios sobre el tema que no han planteado nunca conclusiones definitivas sino que han intentado arrojar luz sobre ciertas prácticas empresariales, cada uno realizado desde una óptica o escuela determinada. He pretendido hacer lo mismo, sacar unas conclusiones que arrojen luz sobre unas prácticas que han demostrado su vigencia y que ahora no son del todo las adecuadas para la nueva situación <<global>> que se está viviendo, en la que el Japón es un actor principal; pero este intento se hace desde las posiciones de lo que podríamos denominar escuela del pensamiento cultural. He de decir que son muy escasos los trabajos que están a disposición en las universidades españolas, en las que no existe tradición orientalista ni del estudio del *management* comparado, salvo honrosas excepciones muchas veces centradas, en el caso de la Historia, en Filipinas, cosa que es comprensible, obvia. Esta falta de tradición en España de estudios orientales es más relevante en el caso de la japonología y, dentro de ésta, en el área del *management* comparado. Escasos son los focos orientalistas y casi todos ligados a universidades de Madrid, Barcelona y Valladolid, contrariamente a lo que ocurre en Europa y en Ultramar donde tradicionalmente y desde hace muchísimos años -algunas veces los estudios se remontan a varios siglos- se ha realizado e impartido enseñanza reglada sobre estudios orientales.

Para poder centrarme en la gestión de los recursos humanos <<a la japonesa>> he debido enmarcar ésta dentro de un modelo más amplio de dirigir empresas que no se puede disociar de las especiales y tradicionales relaciones que ha tenido y tiene la empresa con otros importantes actores sociales y empresariales, tales como las derivadas de la pertenencia a los conglomerados empresariales *-keiretsu-* como los roles que han representado el todopoderoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), el Ministerio de Finanzas, la gran banca y su pieza central dentro del *keiretsu*, y las sociedades generales de comercio.

El trabajo ha sido estructurado en tres partes y siete capítulos, constando la primera parte de tres capítulos que persiguen delimitar el entorno socioeconómico en que se sitúa el núcleo del estudio, es decir, un sistema económico tardío-comunista híbrido en el que la planificación de la actividad económica se da en base a una connivencia entre la dirección de las empresas y la alta burocracia de la Administración Pública³; un tejido industrial estructurado alrededor de grandes

³ Las relaciones, por no decir connivencia, entre los burócratas de la empresa y los de las administraciones públicas es típico de la economía japonesa y no tienen parangón en Occidente.

conglomerados económico-financieros y una sociedad con fuertes tradiciones que orientan los comportamientos sociales y, por tanto, los económico-empresariales.

En el primer capítulo he configurado el marco en el que se desarrolla la actividad empresarial: el sistema económico japonés y su incardinación en el sistema global. Para comprender el funcionamiento de la economía japonesa se hace imprescindible el estudio de los orígenes del sistema <<capitalista>> del Japón, es decir, del periodo Meiji que se inicia en 1868 con la reinstauración del poder en la figura del emperador y la caída de la última familia shogunal, la Tokugawa. En este periodo el Japón se occidentaliza abriéndose al exterior⁴. Esta apertura supone un desarrollo acelerado de su economía; supone, en definitiva, la occidentalización económica que da origen a un rudimentario sistema capitalista dentro del cual se da un fuerte desarrollo de la industria y de las infraestructuras. La segunda gran apertura del Japón se produce a instancias de la Autoridad Aliada de Intervención después de la capitulación del país, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial. Es a partir de aquí cuando surgen, o se desarrollan en otros casos, algunas de las prácticas de gestión empresarial que van a ser la base del modelo japonés de gestión en el que adquiere una gran preponderancia la función de recursos humanos, tales como el sindicato de empresa o el sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad puesto en marcha en las grandes compañías. Para algunos estudiosos, ciertos aspectos de esta gestión son anteriores a este periodo y consideran que la gestión de los recursos humanos forma parte de la cultura empresarial japonesa, de la cultura japonesa, por lo que su cambio es difícil y, además, requiere tiempo.

En este capítulo se estudia tanto al MITI como a la Japan External Trade Organization (JETRO). El papel representado por el todopoderoso MITI es crucial ya que tradicionalmente ha orientado la actividad económica del archipiélago; el *rol* representado por JETRO ha sido, entre otros importantes, el de ser punta de lanza de la internacionalización de la economía Japonesa a través del previo fortalecimiento del tejido industrial japonés obtenido al realizar las mejores importaciones de todo lo que necesitaba el archipiélago para crear y/o desarrollar empresas fuertes y capacitadas para dar el gran salto a la arena internacional.

En el segundo capítulo paso a analizar toda la retahíla de medidas puestas en marcha por los sucesivos gobiernos japoneses para volver a <<occidentalizar>> la economía japonesa, por tercera vez, una vez que ha explotado la burbuja especulativa y han salido a la luz los considerables fallos estructurales de un sistema que interesadamente había sido considerado como modélico. Con lo expuesto en este capítulo creo que queda conceptuado el sistema económico en el que voy a insertar unas prácticas empresariales de gestión congruentes con el

⁴ Téngase en cuenta que el Japón hasta el año 1868 permaneció cerrado al exterior durante más de 250 años.

mismo. Analizo el mercado japonés -que está suficientemente abierto en cuanto al sistema jurídico- en el que tanto la cultura social como los hábitos del sociales dificultan tanto el aumento de las exportaciones al Japón como la instalación en el país de empresas extranjeras. Esta realidad debe ser reconocida y enmendada por las autoridades. Un ejemplo de lo anterior es el *dango* (acuerdos entre productores para evitar competencias inútiles, muy común, sobre todo en la construcción) que hoy está siendo sometido a un fuerte control, al entenderse que las restricciones del *dango* no sólo no benefician a las empresas extranjeras sino que también dañan el interés de los consumidores (Maeda, 1994: 2.400).

En el capítulo tercero el análisis se centra en la cooperación interempresarial. La justificación de este análisis recae en la pertenencia de la gran empresa a un *keiretsu* –conglomerado- ya sea horizontal o vertical. Las especiales y estrechas relaciones que se dan a través de participaciones cruzadas entre las empresas pertenecientes al mismo van a fijar el marco de actuaciones de la empresa, hecho que hace obligado el estudio del *keiretsu*. Muchas de las decisiones empresariales se van a ver influenciadas por lo acordado en un órgano al que pertenecen los presidentes de las empresas más significativas del mismo, el consejo de presidentes del *keiretsu*. Ésta es la razón por la que no hay que olvidarlo al analizar el *keiretsu*. Es necesario que dejemos a un lado los conceptos tradicionales neoclásicos tanto de transacciones de mercado como de propiedad de la empresa para llegar a comprender mínimamente la economía japonesa y las organizaciones empresariales y las relaciones entre ellas.

También realizamos en este capítulo un estudio del papel clave representado por las sociedades generales de comercio tanto dentro del *keiretsu* como fuera del mismo con una especial referencia a sus relaciones con las PYMEs y el especialísimo papel representado como dinamizadoras de la actividad exterior japonesa.

Una vez fijados los marcos económico e industrial, la segunda parte del trabajo se centra ya en el modelo que da cobertura a la gestión de los recursos humanos en el Japón, gestión que es típica, sobre todo, de la gran empresa y que se caracteriza fundamentalmente por una obsesiva búsqueda de la armonía en sus relaciones internas y externas que vamos a enmarcar dentro de una cultura del trabajo distintiva. Esta armonía sólo se va a alcanzar a través del grupo. En el capítulo cuarto veremos que la empresa es un grupo de una importancia tal que se sitúa en el plano social por encima de otros grupos más importantes en Occidente, como la familia y el Estado. La empresa es una gran familia, es la <<familia>>, por lo que sus intereses priman sobre los individuales y sobre los del entorno familiar del empleado. Se analiza el comportamiento grupal y sus posibles orígenes, y se discute sobre sus posibles orígenes y cómo se ha ido configurando la idea de pertenencia al grupo y lo que esto significa. En esta parte hago una especial

referencia a la *sokaiya*⁵, al estudiar la crónica falta de participación de los accionistas en las juntas generales de accionistas; falta de participación muchas veces inducida por las ilegales pero, aun, consentidas prácticas de la *sokaiya*. También se analiza, para una mejor comprensión de la gestión empresarial, la financiación de la empresa enmarcada en un sistema financiero en continua evolución al objeto de homologarse a los sistemas financieros occidentales, y la propiedad de la empresa, aspecto éste muy diferente en Occidente.

La orientación hacia el grupo, sobre todo hacia el pequeño, es una de las elementos cruciales, desde un punto de vista antropológico, de la estructuración de las organizaciones japonesas frente a la orientación al individuo que se da en las organizaciones tradicionales occidentales. Aunque como dice Aoki Masahiko (Aoki, 1990: 13-4),

el énfasis en el grupo pequeño no es una condición necesaria ni suficiente para la futura viabilidad de un sistema similar al japonés, en un ambiente en que las habilidades integradoras del individuo y la tecnología de la comunicación están muy desarrolladas.

He creído oportuno incluir en este tema un anexo dedicado a la distinta percepción que del tiempo tienen los orientales, en nuestro caso los japoneses, percepción que, contrariamente a la nuestra que es lineal, es claramente circular. Esta distinta consideración del tiempo va a influir en los procesos de negociación y de toma de decisiones que veremos posteriormente.

En este capítulo cuarto vemos cómo obligadamente el modelo hay que enmarcarlo dentro de una cultura empresarial distintiva, cultura que se sustenta en cinco principios conocidos en el Japón como los cinco tesoros sagrados de la empresa japonesa. Mucho de lo puesto en marcha por la empresa japonesa se ha intentado extrapolar a empresas occidentales con mayor o menor éxito. Hablábamos antes de un sistema lógico, razonable y congruente, pues bien, este sistema <<lógico>> está en revisión para unos, porque ya verdaderamente no lo es del todo, y en fase de abandono para otros, porque consideran que los principios y valores que lo rigen ya no pueden -ni deben- seguir siendo válidos.

La tercera parte está dedicada al núcleo del presente trabajo. En esta parte, en el capítulo quinto paso a sentar los pilares de la gestión de los recursos humanos a la japonesa, algunos de los cuales ya han sido previamente analizados: el empleo vitalicio, la identidad grupal, la toma de decisiones por consenso, el sistema retributivo y de ascensos por antigüedad, y el sindicato de empresa. Este modelo de gestión, en

⁵ Las mafias japonesas se han convertido en pequeños accionistas de las empresas. A cambio de una contraprestación pecuniaria, las libran de preguntas incómodas de otros accionistas en las juntas generales de accionistas convirtiendo éstas en verdaderas balsas de aceite donde no se da respuestas a las inquietudes planteadas por ciertos propietarios del capital sin acceso a la dirección de la empresa.

contraposición a los modelos occidentales, está basado en un mercado interior de trabajo. Se analiza el sistema de decisiones por consenso o *ringi* -que no asambleario- y sus ventajas e inconvenientes. También se analiza el proceso previo -*nemawashi*- al proceso para la toma de decisiones comentado. Este proceso previo tiene por objetivo preparar la toma de decisiones limando asperezas entre los miembros de todas las partes que se van a ver involucradas en el posterior proceso *ringi*. Tanto el *ringi* como el *nemawashi* van a verse fuertemente afectados por las formas de comunicación que en el Japón son mucho más variadas que en Occidente. La comunicación puede ser verbal y no verbal. La primera, a su vez, tiene dos formas muy distintas el *tatema* y el *honne*; el usar una u otra dependerá de lo avanzado que esté el proceso de comunicación, y del estatus de los interlocutores. No obstante hemos de destacar, por un lado, el carácter altamente ambiguo de los procesos de comunicación en el Japón y, por otro, la presencia e importancia de la comunicación no verbal -*haragei*- presente en todos los procesos de comunicación. También se analiza el proceso de reclutamiento por las empresas de jóvenes universitarios relacionándolo con el sistema educativo japonés, viendo cómo prepara éste a los estudiantes para convertirlos en firmes candidatos a empleados de una gran empresa. Se incluye un anexo sobre el influyente sistema educativo, ahora también en proceso de cambio.

El sistema de empleo vitalicio, reservado para las grandes empresas y para sus trabajadores cuasipermanentes, hizo posible la formación generalista -o transversal- continuada que le permitió a la empresa dotarse de una mayor flexibilidad y entrega de empleados y trabajadores. Otro pilar del modelo era el sistema de promoción y retribuciones por antigüedad, pilar que actualmente presenta fuertes rigideces para la empresa, pero que combinado con la meritocracia ha permitido a los trabajadores y empleados hacer carrera profesional en la compañía.

No sería serio, ni profundo, acometer un análisis sobre la gestión de personal sin analizar la estructura, actuaciones y cometidos del departamento de personal por un lado y, las relaciones con los trabajadores y empleados, por otro. Estas relaciones van a ser a través del sindicato de empresa, figura que no tiene parangón en Occidente, y que ha desempeñado un papel muy positivo, sobre todo en los difíciles y convulsos años de la postguerra. El sindicato de empresa no se organiza por ramas de actividad sino que cada empresa -las de cierta importancia- tiene su propio sindicato al que están afiliados hasta el nivel de mandos intermedios.

Una vez analizados tanto el pasado como el presente del modelo, en el capítulo sexto aventuro la posible evolución del modelo económico general y de los modelos empresarial y de gestión de los recursos humanos, una vez tenidas en cuenta las tendencias globales y los cambios sociales que están actuando sobre el Japón. Así, no sólo serán

tenidas en cuenta las tendencias económico-empresariales tales como la necesidad de contar con especialistas en las empresas, las retribuciones por el desempeño o la flexibilización de la legislación, sino también sociales como la nueva actitud de los jóvenes ante el trabajo -hecho que configura una nueva ética laboral- o el cada vez mayor papel de la mujer en las organizaciones.

El capítulo sexto está dedicado a los cambios que están acaeciendo en el Japón, tanto económicos como sociales. Es fundamental comprender las nuevas actitudes tanto de empleadores como de empleados, la nueva ética del trabajo, las aspiraciones de la mujer en el mundo laboral y la nueva postura de los jóvenes tanto ante el trabajo como ante el ocio y la vida privada que están deseando desligarla de la empresa, así como otros aspectos relevantes del cambio. También se estudian en este capítulo las medidas puestas sucesivamente en marcha en materia de flexibilización del mercado de trabajo

El capítulo séptimo está dedicado a la evidencia empírica, a la contrastación del trabajo. Se ha realizado un híbrido encuesta-entrevista dirigida a directivos *senior* y *junior* del área de recursos humanos de empresas japonesas. He creído oportuno que dicho trabajo siguiera la estructura de la tesis. En esta parte del trabajo reflejo tanto los resultados de la encuesta-entrevista como las observaciones realizadas a los ítems de la misma y las entrevistas propiamente dichas. También reflejo los resultados globales del trabajo de campo.

Para hacer frente a la creciente globalización de la economía japonesa, al preocupante estancamiento y a la obligada desregulación de los mercados, los sucesivos gobiernos japoneses han puesto en marcha medidas tendentes a la equiparación de las estructuras económicas, y también sociales, a las occidentales por parecer éstas últimas más racionales. Existen muchos críticos al sistema partidarios de un abandono total, postura que no comparto, sin darse cuenta que lo anterior sería harto traumático y que la situación actual de cambio social, por no decir de convulsión, no podría soportarlo. Además, rechazan lo que de bueno tiene el sistema que es mucho (y, a veces, cuando ha sido posible, ha sido adoptado en las empresas occidentales). Creemos que la demostrada incidencia cultural en el *management* japonés tiene, en varios de sus aspectos, mucha validez; por esto la ingente tarea a la que se enfrenta el Japón no consiste en derribar el modelo como sostienen algunos sino en reactualizar lo que de positivo tiene que es mucho, eso sí, anulando totalmente con el menor trauma social posible lo que es una rémora para el sistema aunque ésta sea estructural y esté, por tanto, muy arraigada

3.- Fuentes documentales

Las fuentes documentales a las que he acudido han sido muchas así como muchas han sido las lenguas en las que me he visto obligado a leer, entendiendo unas veces, intuyendo otras; lenguas tales como inglés, francés, italiano y portugués. Cuando he considerado que algún documento en japonés era importante éste gentilmente se me ha traducido. Entre las fuentes más importantes utilizadas quisiera destacar los fondos bibliográficos y documentales de las siguientes instituciones:

- Instituto de Estudios Japoneses de la Universidad de Valladolid.
- Pontificia Universidade Católica de Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil.
- Universidade Federal de Parana, Curitiba, Brasil.
- Instituto Superior de Administração de Empresas de Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Nihon University, campus de Mishima, Facultad de Relaciones Internacionales. Japón.
- Centro de Estudios de Asia de la Universidad de Valladolid.
- Departamento de Organización y Gestión de Empresas de la Universidad de Valladolid.
- Japan External Trade Organization de Madrid.
- Ministerio de Trabajo del Japón.
- Ministerio de Comercio Internacional e Industria.
- Ministerio de Asuntos Exteriores del Japón.

También quisiera hacer constar que he acudido al préstamo interbibliotecario tanto de universidades españolas como extranjeras y a prestigiosos fondos tales como los de la British Library, la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos de América o la OCDE. También he trabajado con diversas páginas *web*, tanto europeas como asiáticas, y especialmente con las de los ministerios japoneses de Trabajo y de Comercio Internacional e Industria.

4.- Agradecimientos

Deseo expresar mi reconocimiento y mi agradecimiento a los profesores de Nihon University, Oizumi Koichi, codirector de la tesis -mi *sensei*⁶-, que, aparte de codirigir el trabajo, se lo leyó pacientemente, me proporcionó los contactos empresariales y revisó la encuesta así como me proporcionó documentación y sabios conocimientos sobre la cultura japonesa, Sumita Tetsuyasu y Fukui Chizu que hicieron la versión japonesa de la encuesta así como me acompañaron en mis visitas a empresas por las ciudades de Atzagi, Tokio, Nagoya, Gotenba, Numazu y Susono.

⁶ Literalmente significa <<maestro>>. Tratamiento de reconocimiento dado en el Japón, entre otros, a los enseñantes.

También quiero agradecer la hospitalidad demostrada, durante mis estancias en el campus de Mishima de Nihon University, por el Decano Sato Saburo, el Consejero Akiyama Masayuki y el Sr Rector Sezai Yukiashu quien me acogieron en International House. También quiero mostrar mi agradecimiento al profesor Kudo Hideyuki de Reitaku University que colaboró en la diseminación de la encuesta entre empresas de las prefecturas de Nagoya, Narita, Kohama, Kumamoto, Saga, Gojyou, Kobe, Shimotsuma, Tokio y Osaka.

A los directivos que me recibieron, me hicieron observaciones, respondieron la encuesta y/o me aclararon muchas cosas tales como Oshima Shizuaki (Yazaki Electric Wire Co., Ltd., Manager, Production Department), Inaba Ichizo (Yazaki Electric Wire Co., Ltd., Senior Staff, International Accounting Department), Saitou Tomokazu (Sanyo Denki, Co. Ltd., International Sales Department, Tanaka Tomoyuki (Toshiba Machine Co., Ltd., Export Group, Die Casting Machine Sales Department), Matsumoto Jun (Matsushita Inter-Techno Co., Ltd. - National/Panasonic-, Personnel Group, Administration Department), Matsushima Naoki (Matsushita Inter-Techno Co., Ltd. - National/Panasonic-, Manager, Administration Department), Usuginu Yasuo (Bandai Co., Ltd., Senior Manager, Personnel Department), Kurabayashi Kiroyuki (Bandai Co., Ltd., Assistant Product Manager, Boys Marketing, Mattel Department), Fujimura, Kenji (Yazaki Electric Wire Co., Ltd., Personnel Department, Manager), Negami Shinji (Yazaki Electric Wire Co., Ltd., Factory Manager), Kurabayashi Hiroyuki (Bandai Co., Ltd., Assistant Product Manager, Boys Marketing, Mattel Department), Ikai Katsuaki (Yazaki Electric Wire Co., Ltd., Administration Department, Manager), Yagi Kazuga (Yazaki electric wire Co., Ltd., International Operations, International Logistics and Trading Division, Import and Export Department), Juan Carlos Garza Segovia (Axa Yazaki, S.A. de C.V., Consolidación Financiera), Yano Koji (Makino Milling Machine Co., Ltd., Manager, General Affairs Department, General Affairs Section), Yazawa Koji (Makino Milling Machine Co., Ltd., General Affairs Department), Uchida Emiko (Sanyo Denki, Co., Ltd., General Affairs Department), Terada Satoshi (Concierge -Suruga Bank-), Aoyagi Osamu (Fujita Kanko), Nakamura Yoshio (Shufu No Mise Nakamura Kabushikigaisha), Ogami Tadashi (NSK Engineering Kabushikigaisa), Yamada Etsuo (Shinwa Kabushikigaisa), Miyamura Yoroshi (Kabushikigaisha Miyamura), Kawamura Takashi (Kabushikigaisha Mama Store), Fujimura Kaoru (Kabushikigaisha Jupiter Cooperation), Hirakawa Keiji (Kabushikigaisha Hirakawa Gaidam), Takeshita Toshiaki (Takeshita Seika Kabushikigaisha), Konaka Youtei (Kabushikigaisha Kinjou Ken), Koizumi Keiji (Olix Finance), Ono Tsuyoshi (JATO Kabushikigaisha), Hirayama Kingo (Hirayama Kensetsu kabushikigaisha), Togawa Shouen (Kabushikigaisha Togawa Gom). Quiero expresar un especial agradecimiento al Sr. Hirai Toshimi, General Manager de Aichi Packaging quien me dedicó todo un día y, con una especial clarividencia, me impartió sabios consejos, así como me proporcionó valiosa información y documentación sobre la cultura empresarial japonesa.

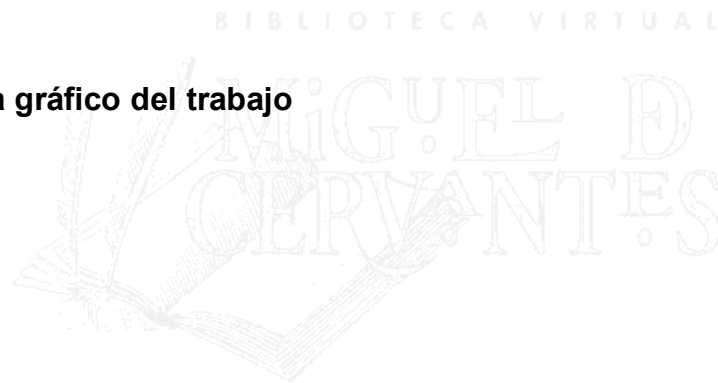
A, Ignacio J. Blanco, director de estudios de la oficina de Madrid de la Japan External Trade Organization (JETRO). Mizuyoshi Tetsuo, exdirector de la oficina de Madrid JETRO y a Hashida Kunimichi, actual director, que me proporcionaron valiosa información sobre el Japón. A Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz de la Universidade Federal de São Paulo, Brasil, que me proporciono acceso a los fondos documentales de la Pontificia Universidade Católica de Paraná, del Instituto Superior de Administração de Empresas de Paraná y de la Universidade Federal de Paraná (Brasil). A José María Ruiz, como director, primero, del Instituto de Estudios Japoneses y, después, del CEA. A Manuel de Prada Moraga de la Universidad de Valladolid quien revisó el proyecto de encuesta así como realizó el tratamiento estadístico de la misma. A Catalina Otero Hidalgo, bibliotecaria de la Escuela Universitaria de estudios Empresariales quien me realizó muchas peticiones de préstamo interbibliotecario así como me realizó pacientes búsquedas bibliográficas. A Mori Naoka, lectora de japonés de las Universidad de Valladolid, asignada al CEA, quien me realizó traducciones del japonés y me aclaró aspectos del lenguaje japonés difíciles de comprender para un occidental y, a veces, para los japoneses. A Javier Galán Simón quien codirigió este trabajo, se lo leyó pacientemente y me realizó acertadas observaciones. A mis compañeros de escuela y departamento que leyeron los borradores. Por último quiero expresar mi mayor agradecimiento a mi mujer que en todo momento me alentó así como aguantó mis continuas ausencias por estudio o viajes.

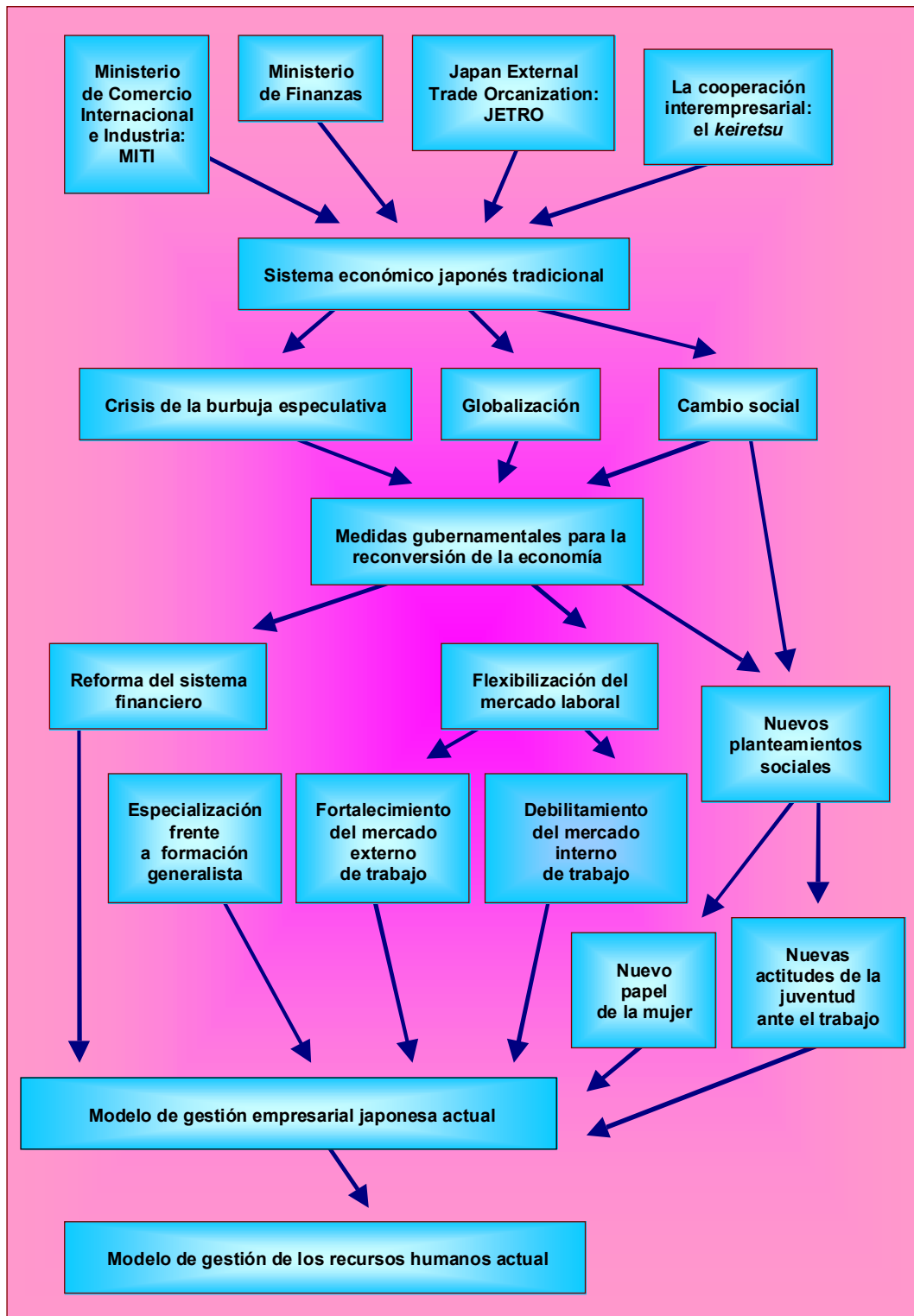
5.- Observaciones

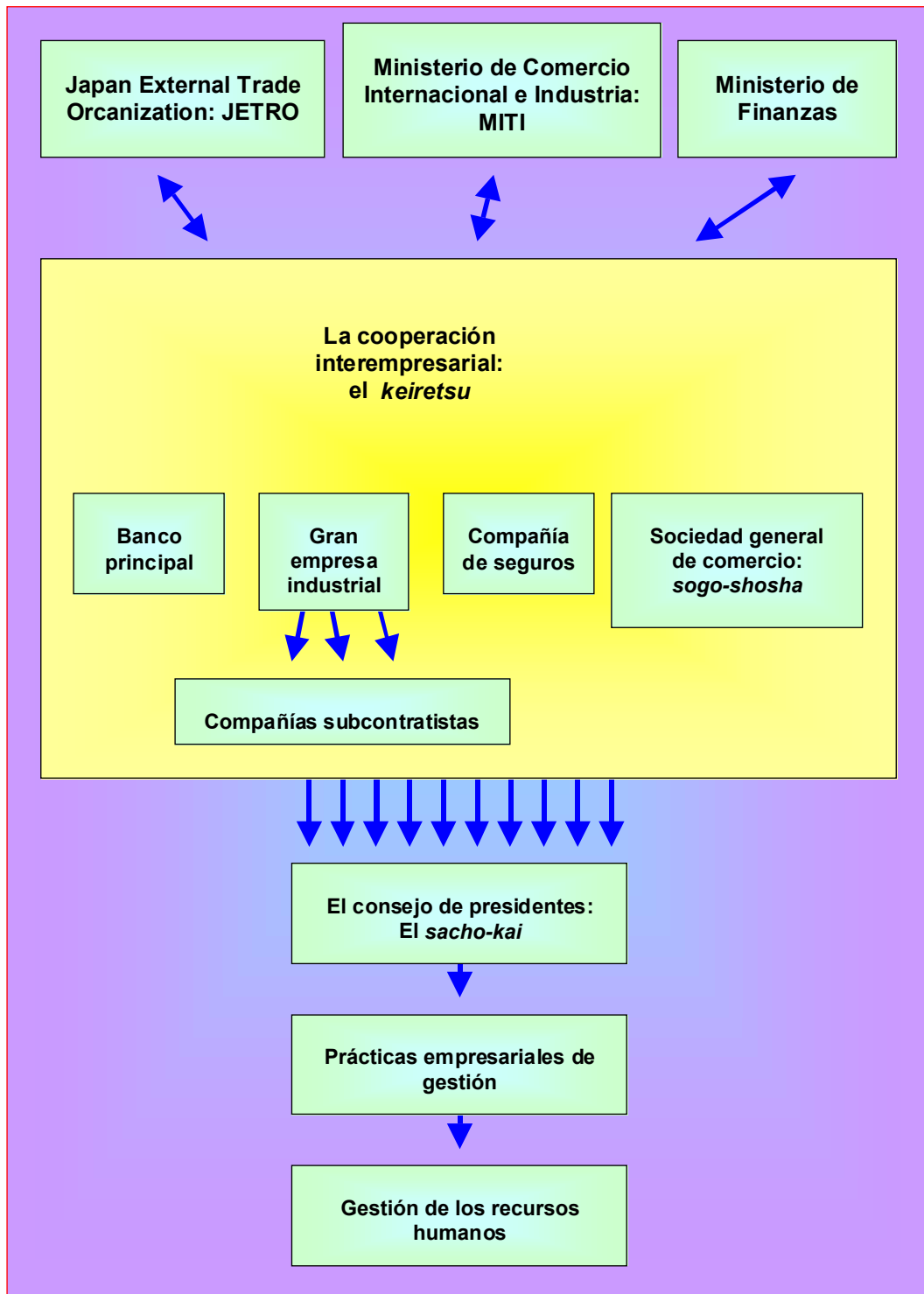
1. He utilizado deliberadamente <<el Japón>> en vez de <<Japón>>. El primero, el nombre del país acompañado con el artículo es su denominación oficial; esto es lo que justifica su utilización.
2. A la hora de mencionar tanto a autores como a personalidades japonesas he seguido la costumbre japonesa de anteponer el apellido al nombre salvo en los casos de autores japoneses radicados en España.
3. He incluido un apéndice con el léxico japonés utilizado en el trabajo debido a que sí bien a veces por el contexto o porque se explica es fácil entender determinado término japonés otras veces no ocurre así. Debido a que a veces va a ser difícil entender determinados comportamientos <<japoneses>> tanto individuales como grupales o sociales o porque he hecho una continua, por imprescindible, referencia a determinadas instituciones o aspectos, he incluido también anexos relativos al sistema educativo japonés, las *general trading companies* japonesas, la cooperación interempresarial y de datos sobre los *keiretsu*, etc.
4. He considerado oportuno incluir un apéndice con los hechos más relevantes para este trabajo, tanto económicos como sociales del Japón ordenados cronológicamente para una mayor comprensión desde un punto de vista evolutivo.

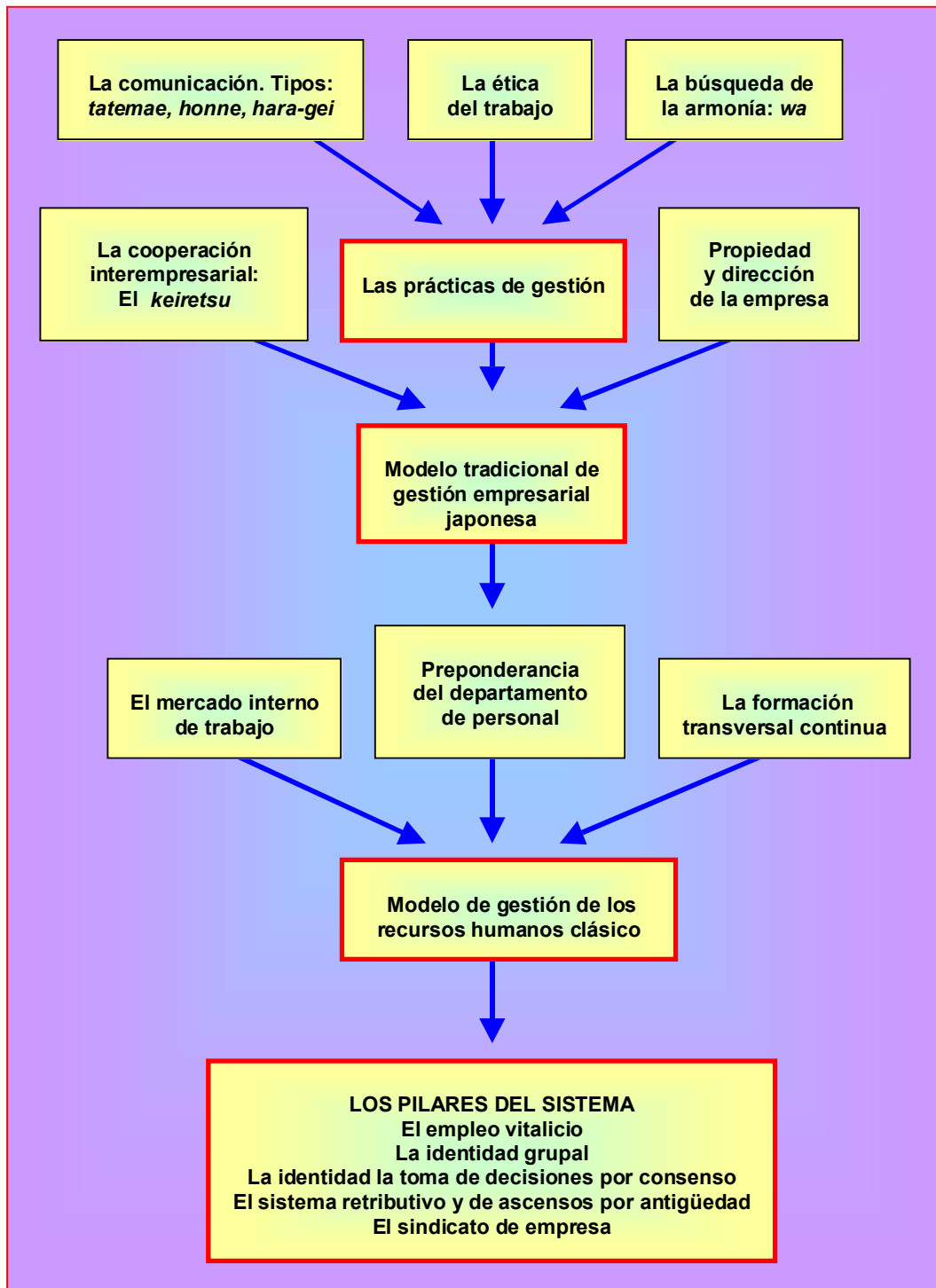
5. He incluido al final de este prefacio tres esquemas gráficos incardinados del desarrollo del trabajo al objeto de poder obtener una rápida comprensión visual de la dinámica a la que he sometido el desarrollo del trabajo.

Esquema gráfico del trabajo









Bibliografía

- ABEGGLEN, J. (1958) : *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- AOKI, M. (1990): *La Estructura de la Economía Japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York.
- DIRKS, D., HUCHET, J.-F. Y RIBAUT, T. eds. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg.
- DORE, R. (1973): *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press, Berkeley, California.
- DORE, R. (1994): "Equality-Efficiency Trade-offs: Japanese Perceptions and Choices" en AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 379-91.
- FREEDMAN, C. (1999): *Why Did Japan Stumble. Cases and Cures*, Edward Edgar Publishing Ltd., Cheltenham
- HAYASHI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- KOIKE, K. (1994): "Learning and Incentive System in Japanese Industry" en AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 41-65.
- MAEDA, M. (1994): "Japón: Mitología del << Mercado Cerrado >>", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.399-2.400.
- MURAKAMI Y. (1984): "Le Society as a Pattern of Civilization", *Journal of Japanese Studies*, nº 10, pp 356. Citado en Aoki 1990, pp. 306.
- NAKANE, C. (1973): *Japanese Society*, Penguin Books, Haemondsword.
- NOHARA, H. (1999): "Human Resource Management in Japanese Firms Undergoing Transition. A Hierarchical Approach" en DIRKS, D., HUCHET, J.-F. Y RIBAUT, T. eds. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg, pp. 243-62.
- SHERIDAN, K. (1999): "Japan's Business Culture and Society", en FREEDMAN, C. (1999): *Why Did Japan Stumble. Cases and Cures*, Edward Edgar Publishing Ltd., Cheltenham, pp. 116-41.
- TSUCHIYA, M. y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, Tokio.



Lexicografía japonesa

ainu: minoría étnica conformada por habitantes del norte de Hokkaido. Son aproximadamente unos 500.000.

aki: otoño.

amae: dependencia de deseos, dependencia mutua dentro de un grupo social. Sobre esta palabra el doctor Takeo Doi desarrolló la siguiente teoría: la dependencia madre-hijo se prolonga en la sociedad japonesa y explica fenómenos tales como las relaciones *oyabun-kobun* y *sempai-kohai*, y la preponderancia del grupo social frente al individuo.

amakudari: literalmente significa <<descender del cielo>>. Se refiere a los altos funcionarios del Gobierno que desembarcan, una vez jubilados en la Administración, en las empresas en cargos de responsabilidad.

arigato: gracias. Ver *sumimasen*.

arubaito: trabajos de todo tipo realizado por los estudiantes de secundaria en su tiempo libre. Derivación del término alemán *arbeiter*.

atomawashi: posponer una respuesta para que ésta sea más acertada.

bakufu: shogunato, gobierno feudal, gobierno del *shogun* y sede del gobierno, puesto de mando.

barakumin: los intocables japoneses que realizaban antiguamente labores impuras. Son unos tres millones.

bonasu: paga por beneficios. Paga extraordinaria entregada en función de los resultados de la empresa.

bucho: categoría de jefe de división en la empresa. Depende directamente del director-gerente o del presidente. Algunas veces es miembro de la junta directiva de la empresa. También se utiliza para denominar al director de un departamento empresarial.

bu-jicho: jefe adjunto de departamento en una empresa.

Chi: sabiduría, inteligencia, razón.

chugakko: centro (escuela) de enseñanza secundaria inferior y estudios que allí se imparten para alumnos de edad entre doce y quince años. La duración de su programa académico es de tres años.

Chukioshin: Consejo Central de Educación. Ente asesor del ministerio de Educación, Ciencia y Cultura. Nace en 1952, cesando sus actividades

en 1983 al ser sustituido por el Consejo Nacional para la Reforma de la Educación o *Rinkyoshin*.

d*aichyo torishimariyaku*: director con poder notarial para representar a la empresa.

daigaku-ryo: institución creada en el siglo VII por el emperador Tenji para formar a los administradores de su *bakufu* y de los sucesivos.

daimyo: señor feudal, gobernante de un feudo, gran *myo*.

dayshio torishimariyaku: director representante de la junta de directores del *keiretsu*.

Dango: acuerdos entre productores para evitar competencias inútiles, sobre todo en el sector de la construcción.

dekasegi: persona que llega de otro país o región.

dhacho-shitsu: sala del presidente de la compañía: grupo de trabajo asignado a la presidencia y que realiza las labores administrativas de aquel para descargarle de trabajo.

Dieta: parlamento bicameral japonés, establecido por la nueva constitución de la postguerra, compuesto de una Cámara Baja o de Representantes y una Cámara Alta o de Consejeros.

dyichinsai: rito shintoísta que se realiza en la iniciación de la construcción de un edificio para purificar la tierra y evitar futuros males originados por espíritus malignos.

e*iraku-sen*: moneda de cobre importada de China que servía de moneda corriente en Japón (desde el comienzo del siglo XV hasta 1608).

endaka: alza en la cotización del *yen* que dificulta las exportaciones de productos producidos en Japón y que por lo tanto hacen caer la competitividad de la industria japonesa y aumentar el paro al tener que trasladar parte de la producción a otras zonas del planeta más competitivas.

enryo: no excederse a las peticiones. Anteponer las necesidades propias a las ajenas.

f*reeter*: anglicismo usado para referirse a los jóvenes que una vez finalizados sus estudios aspiran a no incorporarse al mercado de trabajo durante un largo periodo de tiempo. También conocidos como *free arbeiter*.

fukushacho: vicepresidente de una empresa.

futsu: instituto de bachillerato. A estos centros acuden más del 75 % de los alumnos de este nivel educativo.

fuyu: invierno.

gaibun: reputación, fama, lo que dicen.

gaihin: extraño. Extranjero en Japón.

gairojin: japonés que abandona su empresa para ir a trabajar a otra.

gakureki shakai: sociedad organizada por resultados educativos. Así denominan los japoneses a su sociedad.

gakurekishugi: obsesión generalizada que hay en Japón por poder acceder a las universidades de renombre, a las más prestigiosas.

gakushu-juku: centro privado de enseñanza donde se imparten los programas educativos de las enseñanzas primaria y secundaria elemental (que son los dos niveles obligatorios de enseñanza en Japón).

gambare: fuerte esfuerzo exigido (y gran importancia dada) a los estudiantes en sus estudios y a la sociedad en su trabajo.

genryo keiei: literalmente significa aligeramiento de operaciones: reducción de las estructuras y actividades de las empresas frente a situaciones de crisis.

genryo-keiei: literalmente significa <<apodar la gerencia>>. Adelgazamiento y reestructuración de la alta dirección y de la estructura organizativa de las empresas japonesas producido en los años 70 con el apoyo de los sindicatos de empresa.

ghoku-in: personal de oficina.

giri: obligación moral, sentido social de obligación, deber, razón correcta, sentido de justicia y deber (en relación a la familia, parientes, amigos, sociedad, superiores, inferiores, etc.).

go-on: véase *on*.

gumi: élite de universitarios que conforman el personal cualificado y de carrera de la Administración Pública.

gunshi: véase *gunji*.

gurobaru sutandaro: anglicismo: estándares globales.

haji: vergüenza, deshonor, ignominia.

hara-gei: literalmente significa <<arte del vientre>>. Comunicación directa no verbal.

hinin: termino utilizado en el Japón para definir a los descartados, a los rechazados que significa literalmente <<no personas>>.

hira torishimariyaku: directores de empresa miembros de la junta de directores del *keiretsu*.

hiragana: alfabeto de origen japonés, consta de 46 letras.

honne: lo que realmente se piensa pero no se dice, en contraposición al *tatemae*.

honnin-kyu: parte de la retribución calculada en función de la antigüedad y el mérito del trabajador o empleado.

Hoso Daigaku: Universidad de las Ondas (o del Aire). Enseñanza que se imparte a través de la radio y la televisión. Depende del *Monbukagusho* (M^o. de Educación Ciencia y Cultura). Realiza esta actividad junto con el Instituto Nacional de Educación Multimedia o *Hoso Kyoiku Kaihatsu Senta*.

Hoso Kyoiku Kaihatsu Senta: Instituto Nacional de Educación Multimedia dependiente del M^o de Educación, Ciencia y Cultura.

hoikuen: guardería dependiente del ministerio de Sanidad a la que acuden los niños menores de cinco años durante la jornada laboral de los progenitores, por no poder ser atendidos por estos. Aproximadamente un 60 % de éstas son municipales, estando el resto en el sector privado.

Hyojoshu: Supremo Consejo Consultivo.

ijime: abusos y/o intimidaciones infringidos a un alumno por otro o por varios alumnos.

ikko: secta budista también conocida con el nombre de *Jodo Shinshu* o Verdadera Tierra Pura.

Ikko-ikki: levantamiento de la secta *Ikko*.

ipian: nivel de la estructura organizativa empresarial más bajo en el que se encuadran tanto los obreros como los trabajadores de oficina.

ippan shoku: mujeres que realizan trabajos administrativos corrientes u ocupan puestos de secretarias en las oficinas, trabajos considerados como <<propios de mujeres>>. También son conocidas con la terminología sajona de *office ladies* (OL).

ippatsu-kaito: negociación colectiva única lanzada un grupo de sindicatos de empresa y sus empresas respectivas.

J*jiko-tsugo*: situación que se da cuando un empleado o trabajador deja la empresa a petición propia por motivos personales.

jin: benevolencia, humanidad, caridad.

jinmyaku: red de relaciones personales establecidas por los directivos de las empresas.

jinzai: hombre de talento.

jishin: terremoto.

Jodo Shinshu: véase *ikko*.

jomu: director administrativo en una empresa.

jomu-kai: consejo de directores administrativos; conocido también como comité ejecutivo.

jomukai: método de toma de decisiones basado en la reunión de ejecutivos de una empresa para tomar directamente una decisión.

juken jigoku: literalmente significa <<el infierno de los exámenes>>. Así perciben los estudiantes estas pruebas.

juku: escuelas privadas donde se imparten clases preparatorias para exámenes (las que preparan el acceso a la universidad son conocidas como *yobiko*) o suplementarias a las impartidas en la escuela. Academias donde se imparten las casi imprescindibles clases particulares que reciben los niños en Japón (aproximadamente el 50 % del alumnado de las escuelas acude a las *juku*).

juyaku: los directivos de nivel *keiei* o alta gerencia.

K*ka*: cada una de las secciones que configuran en una empresa. Término también usado para definir el departamento o grupo de nivel superior en el que se integra el grupo formado entre diez y quince personas o *sho*.

kacho: jefe de sección en la empresa.

kaicho: presidente del consejo de administración de una empresa.

kaisha-tsugo: situación que se da cuando un empleado o trabajador deja la empresa a petición de la misma: por jubilación forzosa o

anticipada, o promoción o ubicación a/en otra empresa a petición, no del trabajador, sino de la empresa.

kakaricho: jefe adjunto o auxiliar de sección en una empresa.

kakushi: estatus, posición social, jerarquía familiar.

kakushu gakko: véase *senshu gakko*.

kami: dioses o divinidades del shintoísmo.

kana: silabario japonés.

kanban: pieza de madera que porta el nombre de un establecimiento comercial. Ahora se conoce, también, a una tarjeta colocada en una envoltura de vinilo indicadora de que se ha realizado un pedido. Contiene el artículo en cuestión, el número de unidades y el tiempo de entrega para su reposición.

kanji: ideograma de origen chino, escritura ideográfica china utilizada en la escritura japonesa, originaria del reino de Han (Kan en japonés).

kansayaku: auditor externo de la empresa. Suele ser un antiguo ejecutivo *senior* ya jubilado.

katakana: alfabeto reservado principalmente para la escritura de palabras extranjeras.

kataki-uchi: venganza, *vendetta*.

kata-takati: palmada en el hombro que figurativamente se da a los empleados de mayor edad en una empresa para que, apelando a su sentido de responsabilidad, se adhiera al plan de bajas anticipadas puesto en marcha por la empresa.

kauri: nivel administrativo en la empresa donde se encuadran los directores de departamento (*bucho*), los jefes de sección (*kacho*) y los jefes auxiliares o adjuntos de sección (*kakaricho*).

Keidanren: Federación de Organizaciones Económicas. En ésta se agrupan las empresas y asociaciones más importantes del país. Representa los intereses empresariales tanto en el Japón como en el mundo.

keiei: nivel directivo en una empresa. En éste se encuadran el presidente, el vicepresidente y los directores.

keiretsu: conglomerado de empresas asociadas, heredero de los antiguos *zaibatsu*. Es una estructura empresarial formada por empresas productivas, banca, empresas de servicios y subsidiarias. No existe, en apariencia vínculo legal alguno entre ellas.

kiken: peligroso.

kimatsu-teate: véase *bonasu*.

kitanai: sucio.

kitsui: duro.

kobun: persona que actúa como <<mano derecha>> del presidente de la empresa. Es el <<tapado>> para sucederle.

kogyo: instituto técnico.

kohai: ejecutivo junior.

ko-in: trabajador manual u obrero.

kokutai no hongii: sentido básico de la política nacional.

kominkan: instituciones públicas de educación social y comunitaria donde se imparten tanto actividades educativas como culturales.

komon: persona que hace de intermediario en los negocios. Consultor.

koobun: seguidor del patrón, protegido de éste. Véase *oyabun-koobun*.

koohai: miembro de ingreso reciente en una organización

Koomei-to: significa literalmente <<Partido del Gobierno Limpio>>. Partido formado en 1964 como brazo político de la *Soka Gakkai* de la que se separó nominalmente en 1970. Sin embargo, sus líderes y sus votantes todavía están identificados con dicha secta.

ko-shu: examen de acceso al nivel superior más bajo (para universitarios) a la Administración Pública. Éste es común para todos los ministerios.

koto senmon gakkō: escuelas técnicas a las que acceden los salidos de la enseñanza secundaria inferior. La duración de su programa académico es de cinco años.

koto senshu gakkō: escuelas de enseñanza secundaria superior especial (vocacional).

kotogakkō: centro (escuela) de enseñanza secundaria superior a la que acceden los alumnos de entre quince y dieciocho años salidos de los centros donde se imparte la enseñanza secundaria inferior, y estudios que allí se imparten. La duración de su programa académico es de tres años.

kumi: cada uno de los grupos de alumnos en que se divide un aula.

kuse ga aruhito: persona que tiene hábitos desde el punto de vista de la empresa por lo que no va a ser contratada. Estos no tienen por qué ser necesariamente malos hábitos; sencillamente son hábitos que no interesan a la empresa.

kyoiku mama: esposa que centra sus esfuerzos, sin ayuda del marido, en alcanzar el éxito en la educación escolar y/o universitaria de sus hijos.

m*adiguiwa-zoky*: literalmente significa <<tribu de los que miran por la ventana>>. Personas que son enviadas en la empresa a puestos de poca responsabilidad y a los que se coarta sus aspiraciones de ascenso en una reestructuración de plantilla de la misma.

makoto: honestidad, lealtad, franqueza.

meishi: tarjeta de visita, imprescindible para los japoneses.

memboku: véase memmoku.

memmoku: reputación, honra, semblante, dignidad.

MITI: acrónimo sajón del ministerio de Industria y Comercio Internacional del Japón (Ministry of International and Trade Industry).

Monbukagusho: Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura del Japón.

Mori: véase Reforma Mori.

mura hachib: literalmente significa <<el ostracismo que aparta al individuo de la aldea cuando destaca o se separa socialmente>>; aplicable al grupo y a la empresa.

N*akodo*: tercera parte firmante de un contrato. Suele ser el supervisor o intermediario entre las partes.

naniwabushi: forma generalmente dramática de apelar a las emociones, para lograr convencer al contrario en una discusión o negociación.

narikin: nuevo rico.

natsu: verano.

nemawashi: proceso de sondeo entre las diferentes direcciones de la empresa o los distintos miembros de un grupo para asegurarse informalmente el consenso del grupo antes de tomar la decisión definitiva o de proporcionar respuestas.

nenko joretsu: sistema de salarios y ascensos por antigüedad.

nenko: sistema de ascensos de los trabajadores y empleados basado en la larga dedicación a la empresa, en la antigüedad.

nikkei: latinoamericanos de origen japonés.

nikkyoso: instituto de enseñanzas agrícolas. A estos acuden aproximadamente el 3 % de los alumnos de este nivel.

Nissho: Cámara Japonesa de Comercio e Industria, canaliza las necesidades de las PYMEs.

noryoku-kyu: retibución por méritos.

Nure-ochiba: literal significa <<hojas caídas mojadas>>. Se utiliza para designar a los jubilados.

Ochikorobe: alumnos que han fracasado ostensiblemente en sus estudios.

ochugen: época tradicional de regalos a finales de junio.

omoiyari: satisfacer las necesidades previstas: Anticiparse a las necesidades previstas; anteponer las necesidades ajenas a las propias.

on: sentido social de agradecimiento, los favores recibidos, deber de gratitud.

oyabun: patrón protector. Véase *oyabun-koobun*.

oyabun-koobun: relación entre el superior y el inferior por la que el primero va a brindar protección al segundo a cambio de lealtad, obediencia y otros servicios.

Reforma Mori: reforma legislativa de 1851 por la que se instituye la educación obligatoria en el Japón, en la Era Meiji.

Rengo: Confederación de Sindicatos Privados del Japón, fundada en 1987.

ringi: método de toma de decisiones. Proceso de circulación de memoranda internos para obtener la aprobación oficial de todas las personas involucradas en una decisión. Este proceso está basado en el consenso.

rinjiko: empleado eventual de una empresa.

Rinkyoshin: Consejo Nacional para la Reforma de la Educación. Nace en 1983 y substituye al *Chukyoshin*. Entre sus cometidos están dictar recomendaciones sobre la reforma de la educación.

romaji: término con el que se conoce al alfabeto occidental.

S*sacho-kai*: consejo de directores o presidentes de las empresas del keiretsu.

sake: licor obtenido de la fermentación del arroz. Al ser considerada como la bebida de los dioses, no se ve el estado de embriaguez como algo feo sino como algo puro.

samurai: literalmente significa <<el que sirve>>. Soldado dependiente de un señor feudal

sansei : descendiente de japoneses en el exterior de tercera generación.

sarari-men: empleados de una empresa desde los niveles directivos hasta los obreros.

sayonara: adiós. Podría traducirse también como <<hasta que nos veamos de nuevo>>.

Sei-taishogun: este término se conoce por su abreviatura *shogun*. Significa Generalísimo al Mando de las Fuerzas contra los Bárbaros; título dado en 1192 a Minamoto Yorimoto por el emperador. Minamoto inicia la era de los shogunes en el Japón. Establece su *bakufu* en Kamakura.

seijitsu: sinceridad.

sei-shain: empleado regular o cuasipermanente de una empresa.

seishan: núcleo de la empresa formado por los trabajadores cuasipermanentes o estables.

sempai: 1. ejecutivo *senior* experto. 2. veterano del grupo al que se respeta, miembro más antiguo. Expresa connotación de respeto.

sempai-koohai: relación que se da entre los miembros menos antiguos (*sempai*) y los más recientes (*koohai*) en una organización por el que los más experimentados ayudan a los nuevos de la organización (escuela, empresa, etc.) a cambio de lo cual reciben gratitud, lealtad y respeto.

sengyo shufu: amas de casa. Estudian cosas tales como el arte floral o *Ikebana*, la ceremonia del té, etc.

senmu: director *senior* de una empresa.

sensei: literalmente significa <<nacido antes>>. Maestro; se usa comúnmente para llamar a los médicos, profesores, abogados, miembros de la Dieta (Parlamento Japonés) y especialistas en

algún/a arte/materia. Utilizado para dirigirse a una persona socialmente respetada.

senshu gakko: escuelas de formación especial. A ellas llegan alumnos que han finalizado la secundaria inferior o la superior. Cuando estas escuelas no superan ciertos requisitos educativos son llamadas *kakushu gakko* (escuelas misceláneas) que imparten educación vocacional.

shacho: presidente de una empresa.

shain: empleado cuasipermanente, estable o regular de la empresa. Literalmente significa <<miembro de la empresa>>; también significa accionista.

shigoto-kyu: parte de la retribución relacionada con el puesto ocupado.

Shinto: religión primitiva originaria del Japón y anterior al budismo, basada en el culto a los antepasados y a la naturaleza. También conocida como shintoísmo.

shishi: hombre de elevados propósitos, patriotas decididos a morir por una causa.

shita-uke o *shita-uke*: empresa subcontratista de la gran empresa. Proveedores de segundo nivel de componentes no esenciales de una gran compañía manufacturera.

sho: grupo de trabajo de entre diez y quince personas integrado en un departamento superior o *ka*.

shogakko: escuela de enseñanza primaria (para alumnos de entre seis y doce años) y estudios que allí se imparten. La duración de su programa es de seis años y tiene carácter obligatorio.

shogun: generalísimo, jefe militar que lleva los asuntos políticos en nombre o en lugar del emperador. Jefe de gobierno en los periodos de los shogunatos. Ver *Sei-taishogun*.

shoguo: instituto de estudios comerciales. En ellos estudian aproximadamente el 11 % de los alumnos de este nivel.

shojinka: poder alcanzar la flexibilización en el número de operarios de una sección para así poder adaptarse a la demanda. Adaptación del número de trabajadores a las necesidades de producción.

shokai-jo: recomendación que se da por escrito para así facilitar el establecimiento de un contacto de negocios.

shoku-in: empleado de oficina.

shokutaku: antiguos empleados de la empresa que ésta vuelve a contratar una vez jubilados.

shonin-kyu: salario inicial de un empleado recién ingresado en una empresa.

shotegai: pequeñas calles comerciales de las ciudades japonesas.

shukko: 1. traslado temporal del trabajador desde la empresa matriz a una empresa filial o asociada. 2. transferencias de personal temporal cualificado de carrera entre los distintos ministerios gubernamentales.

shunto: reivindicación salarial de los trabajadores que tradicionalmente tiene lugar en primavera.

sodan-yaku: ver *komon*.

sogo shoku: mujeres trabajadoras <<no secretarias ni dedicadas a labores administrativas convencionales>> de carrera. Aspiran a ocupar los mismos puestos de responsabilidad que ocupan los hombres.

sogo-shosha: compañías generales de comercio japonesas.

Sohyo: Consejo General de los Sindicatos del Japón, de tendencia socialista.

sokaiya: actividad llevada a cabo por algunas empresas que contratan agentes mafiosos para intimidar en las juntas generales de accionistas a los disidentes con la tecnoestructura. Extorsionadores de las empresas; vinculada a la *yakuza*.

somu-bu: departamento de asuntos generales en una empresa.

Soka Gakkai: literalmente significa <<Sociedad Creadora de Valores>>. Es una organización religiosa perteneciente al budismo de la secta *Nichiren*. Es una de las nuevas religiones japonesas, recluta sus seguidores en las capas más bajas de la sociedad. Promueve, a nivel internacional, planes de expansión de sus actividades.

soroban: ábaco.

Sukko: Cuando los buenos empleados de las grandes empresas son enviados a trabajar a la Administración Pública por un periodo promedio de tres años,

sumimasen: otra forma más refinada de decir gracias además de *arigato*. Literalmente significa <<no acabado todavía>> o lo que es lo mismo <<estoy en deuda contigo por algo bueno que me has otorgado amablemente y que aun no te he devuelto>>.

sushin koyo: prácticas laborales de empleo permanente.

sutaffu: derivado del término inglés *staff*. Empleados, operarios.

t*taishokukin*: paga única por jubilación.

tanki daigaku: escuelas universitarias. Imparten docencia orientada al campo profesional. A ellas llegan los alumnos desde la enseñanza secundaria superior. Imparten su programa durante dos o tres años.

taraimawashi: trasladar un asunto a otra persona.

tatemae y *honne*: son la posición oficial y la intención real. La primera expresa la parte formal e institucional, lo que se hace o dice; la segunda, la informal e individual, lo que se cree o se piensa. *Tatemae* es lo formal, lo que debe decirse, en contraposición al *honne*, es decir, lo que realmente se piensa, lo que se cree que es.

tenseki: transferencia permanente de trabajadores de una empresa a otra.

ten-shoku: cambio de trabajo.

terakoya: pequeñas escuelas privadas donde imparte docencia por lo general un solo profesor. Escuelas de este tipo estuvieron muy extendidas durante la época feudal. En ellas solían formarse los hijos de la clase *samurai*.

tobashi: práctica utilizada por las instituciones financieras japonesas para <<hacer desaparecer>> temporalmente de su contabilidad las deudas consideradas como incobrables.

torishimariyaku: director de una empresa.

torishimariyaku kai: junta de directores (de empresa) del *keiretsu*.

tsunami: gigantesca ola destructiva originada por un terremoto.

tsuyu: periodo lluvioso.

U*chi no kaisha*: expresión utilizada para referirse a la empresa, que significa literalmente <<casa-compañía>>.

W*a*: armonía, total, suma.

y*akuza*: mafia japonesa.

yen: moneda actual de Japón.

yochien: escuelas de enseñanza preescolar no obligatorias para niños de entre tres y seis años. Pueden ser tanto públicas como privadas (siendo mayoritariamente esto último). No dependen del ministerio de Sanidad como las *hoiku*, dependen del ministerio de Educación, Ciencia y Cultura.

Zaibatsu: grandes grupos empresariales, conglomerados industriales y financieros de origen familiar que florecieron a partir de la restauración Meiji, y que tuvieron una gran influencia económico-política. Fueron liquidados por la Autoridad Aliada de Intervención al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, por las necesidades que imponía la Guerra de Corea en los abastecimientos norteamericanos, fueron reconstruidos pero con la denominación de *keiretsu*.

zaikai: comunidad de negocios, empresas o asociaciones empresariales y organismos consultivos gubernamentales económicos o sociales.



武士道

bushido

Como regla general, una persona acomodada de Osaka no es la heredera de generaciones de riqueza. Es con frecuencia algún humilde empleado (un «Kichizo» o «Sansuke»**) que se ha encumbrado rápidamente en el mundo y tenido acceso al dinero. Gradualmente, a medida que se le ofrecen las oportunidades, aprende los elementos de la composición poética china y japonesa, de la pelota, el tiro con arco, el koto***, la flauta, los tambores, la mezcla de incienso y la ceremonia del té y, al asociarse a las mejores gentes, pierde incluso sus viejas vulgaridades de lenguaje. Lo que cuenta en la vida es la formación, antes que el nacimiento, y no es desconocido que la descendencia no deseada de familias nobles tenga que ganarse la vida vendiendo por las calles flores de papel hechas en casa.*

Ihara Saikaku

* Nombre propio de varón campesino.

** Criado de la casa de baños

*** Instrumento musical japonés de trece cuerdas.

Parte I El entorno económico japonés

Capítulo 1 La economía japonesa. Una economía diferente

1.- Introducción

Cuando se va a hablar, o cuando lo que se desea es escribir de economía japonesa, es imprescindible tener en cuenta la siguiente premisa de Takeuchi Kei:

cuando hablamos de «economía japonesa», no nos referimos, desde luego, a una «economía japonesa» diferente a la del resto del mundo. Eso es algo que no existe, y sería infructuoso tratar de construirlo¹.

Para los economistas neoclásicos no hay nada que destaque, nada mítico en la economía japonesa, a pesar de la, para ellos, aparente singularidad cultural (Aoki, 1990: 10).

Por otra parte, también hemos de tener en cuenta que la economía forma parte de un todo cultural más amplio, de un todo social. Al respecto, comenta Tessa Morris-Suzuki que para los pensadores nacionalistas japoneses, las altas cotas de individualismo y el materialismo que caracterizan a la cultura occidental son el polo opuesto del sentido de cohesión social y de la espiritualidad propios de las culturas orientales, entre las que, según ellos, destaca la japonesa. En cambio para los pensadores liberales japoneses la cultura de Occidente se ha caracterizado por el sentido de responsabilidad individual y por el altruismo en contraposición a un nacionalismo materialista y estrecho de miras propio de la cultura del Japón (Morris-Suzuki, 1994: 9 y ss.). Para ésta,

las ideas económicas juegan una variedad de papeles importantes en la sociedad moderna... ofrecen explicación para los fenómenos específicos y desconcertantes, como la inflación y el desempleo... intentan ofrecer modelos coherentes de todo el sistema de creación y distribución de riqueza... modelos que pueden ser eminentemente prácticos... diseñados para guiar las decisiones de planificadores y políticos,... que pueden tratar de revelar la armonía y la perfección interior del orden económico existente,... pueden enfocar su atención sobre el flujo de bienes y servicios,... las motivaciones de empresarios y consumidores o sobre... problemas relacionados con la oferta de mano de obra, la distribución de la riqueza, etc... Estas diversas pautas de pensamiento económico se recrean constantemente en los diferentes países y en periodos de tiempo diferentes de la historia. Su importancia relativa, sin embargo, se ve influida por las circunstancias locales y temporales.

La aseveración anterior la fundamenta, entre otros, en los dos siguientes hechos:

¹ TAKEUCHI, K. (1987): "Nihon no Keizaigaku - Yūkosei no Kaifuku o", *Sekai*, febrero de 1987, pp. 31-44, citado en MORRIS-SUZUKI, T. (1994): *Historia del Pensamiento Económico Japonés*, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona, pp. 9 y ss.

1. Tanto los interrogantes a plantear como las respuestas a proporcionar van a depender de la sociedad en que se dan.
2. Las nuevas ideas económicas que surgen en esa sociedad van a depender en gran medida de todo el legado cultural de la misma, ya sea filosófico, ético y/o científico.

En base a lo anterior podríamos decir que si el pensamiento económico de un país, por ejemplo el Japón, llega a influir, en mayor o menor medida, en la naturaleza de las políticas económicas que pone en marcha; el uno y las otras habrán de ser tenidos en cuenta por los observadores de otros países. Además hemos de tener en cuenta la gran preponderancia que hoy aún tienen las políticas económicas japonesas en un sistema económico cada vez más globalizado.

También hemos de tener en consideración que el capitalismo occidental y el capitalismo japonés tienen unas génesis, evolución y duración distintas. Así para Luis Orduna (Orduna Díez, 1996: 44):

en Occidente, el capitalismo fue fruto de un proceso que se inició en el Renacimiento y que duró varios siglos. Tuvo unas características específicas de carácter filosófico, político, técnico y económico-social... En Japón, por el contrario, el fenómeno fue muy distinto. Las reformas técnicas, políticas y económicas se implantaron desde el poder en un periodo muy corto de tiempo.

Para muchos analistas, el sistema económico del Japón de la postguerra, dentro de que ha sido un híbrido entre el capitalismo y el socialismo, ha tenido más de lo segundo que de lo primero. Cuando el Japón se convirtió en una potencia económica en el último cuarto del siglo XX, los ciudadanos alababan su propio sistema, pero no pensaban en él como socialismo, y lo denominaban <<capitalismo de estilo japonés>>. En este modelo a la japonesa se conjugaron a la vez la jerarquía y la competencia como base del modelo. Así, para Miguel Vidal González y Ramón Llopis Goig (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 91),

en Europa, los teóricos establecían la necesidad de elegir entre la jerarquía con sus rigideces, y la competencia con sus desgarros. En Japón sumaron jerarquía y competencia, consiguiendo que el espíritu competitivo no aniquilara las estructuras jerarquizadas, y que la jerarquía se estableciera en gran medida a partir de una competencia meritocrática lo menos autodestructiva posible.

Las organizaciones empresariales japonesas desde después de la Segunda Guerra Mundial, en lo básico, proporcionaban, y proporcionan, el mismo trato a sus miembros. Son por, tanto, ecuanímes e igualitarias para la mayoría de sus miembros (comedores, cafeterías y lugares de reunión y esparcimiento comunes). De los conceptos de *égalité* y *fraternité* de la Revolución francesa, el igualitarismo social que se vive en el Japón se parecería más a este segundo concepto que al primero,

entendida la *fraternité*, como un compañerismo bien llevado entre la clase media, que es el estrato socioeconómico en que se encuentra, y así lo cree, el 90 % de la población del archipiélago; compañerismo que posibilitó el espectacular desarrollo económico de las postguerra (Hayashi, 1994: 111)². Algunas de las características de este <<capitalismo de estilo japonés³>> que se podrían resumir perfectamente en una sola, la ausencia de verdadera competencia, son, entre otras (Takeuchi, 1998: 7):

- El férreo control del ministerio de Finanzas sobre el sistema financiero.
- La existencia de empresas ineficientes, ya sean públicas o privadas, a las que se permite seguir desarrollándose.
- La descarada connivencia entre la Administración Pública y las empresas al objeto de <<controlar>> las actividades empresariales de determinados sectores⁴.
- Las características de la empresa japonesa con su sistema de gestión <<japonés>>.
- La existencia de considerables trabas tanto para la entrada de nuevos competidores al objeto de proteger determinados sectores de actividad, como para competir libremente vía mantenimiento de precios artificiales.
- La consecución de un Estado de bienestar basado fundamentalmente en el igualitarismo económico-social de la población.

Para poder entender verdaderamente los mecanismos y actitudes que se dan en una economía como la japonesa es necesario ir más allá de los tradicionales conceptos neoclásicos de propiedad de los accionistas y transacciones de mercado, entre otros. También es necesario tener en cuenta otras notas características de la economía japonesa tales como que la concentración de la propiedad está más acusada en las empresas japonesas que en las occidentales y la

² Para Hayashi Shoji, el que el Japón no haya estado estratificado socialmente en clases se ha debido a que nunca ha sido conquistado por una potencia exterior que es lo que origina las castas; por esto nunca se forjó una clase dirigente.

³ Aunque utilizamos el término capitalismo hemos de ser conscientes del papel secundario que ha jugado el Japón, a nivel teórico, en la ciencia económica. Una muestra de ello es que la economía japonesa nunca ha dado grandes pensadores, no ha destacado por algo especial que pudiera ser de utilidad en otras economías del planeta. Como dice Makino Noboru, *el archipiélago nunca ha conseguido un premio Nobel en economía, ni siquiera un candidato, y en este campo seguirá los pasos marcados por Estados Unidos. Me temo que la mediocridad de los expertos japoneses represente la primera de las crisis económicas a las cuales el país ha de hacer frente* (Makino, 1999: 15).

⁴ Para Itoh Hideshi algunas de las características distintivas de las empresas japonesas, en lo que respecta a la gestión de los recursos, configuran un sistema único e indisoluble junto con ciertas características de la organización y estructuras de los mercados, donde están insertadas, con las que interactúan estrechamente (Itoh, 1994a).

cooperación inter e intraempresarial. Así para Gilmar Masiero (Masiero, 1993: 116),

los japoneses no tienen las mismas nociones occidentales de «libre competencia», «mano invisible» del mercado o libertad de inversión y flujos financieros. Los japoneses poseen un tipo de desarrollo diferenciado del norteamericano y del resto de países euroamericanos. Ellos siempre estuvieron y siempre estarán cooperando en cuanto compitiendo.

Y por último hemos de tener en cuenta, que la introducción de un sistema económico capitalista en la postguerra se realizó con fuertes adaptaciones a la situación socioeconómica del país, cosa que también ya había ocurrido en periodos anteriores. Así, según Mónica Plaza, en el periodo de postguerra (Plaza, 1995: 32-3):

Japón absorbió y adaptó el sistema económico y social occidental. Sin embargo, al igual que cuando fue introducida la escritura china en Japón, ésta fue adaptada a las características de la lengua hablada, se adaptó también el sistema económico, político y cultural de Occidente a la realidad económica, política, social y cultural japonesa.

Este sistema económico puesto en marcha a continuación de la Segunda Guerra Mundial está siendo sometido a revisión, en parte por las crecientes presiones de la globalización de la economía y, lo que no es menos importante, de las culturas. Se instauró un sistema económico y empresarial tendente a solucionar las grandes carencias que presentaba el Japón para emular a Occidente, pero con la nueva situación económico-social es posible que el sistema, en puridad, ya no valga por lo que se hace necesario realizar retoques. A este respecto, el informe de finales de la década de los 90 titulado "Sistemas Empresariales Creativos e Innovadores" de la Dirección de Política Industrial del ministerio de Comercio Internacional e Industria nos dice que⁵,

la gestión de las empresas japonesas, y en particular de los keiretsu, las participaciones cruzadas, el vínculo privilegiado entre las empresas del mismo y el banco del grupo, la forma de vida y el sistema de pensiones pueden ser considerados como el producto de una política industrial tendente a alcanzar a Occidente..., y en este sentido se ha revelado como extremadamente eficaz. Pero (desde que Japón ha alcanzado sus objetivos)... todo este sistema ha perdido su razón de ser.

Como hablo de connivencia entre las empresas y la Administración Pública hemos de detenernos antes en el papel que ha de desempeñar

⁵ Citado en la introducción a la entrevista realizada a Jiro Ushio y Ronald Dore titulada Continuidad y Cambio en la Gestión Empresarial Japonesa, "Constance et Changement dans le Management à la Japonaise" (Jiuro y Dore, 1999: 7).

el Estado en los asuntos económicos de un país y en cuáles son las teorías sobre dicho papel, para después ver cuál de los roles posibles es el que se acerca más a la realidad japonesa. Existen tres teorías comúnmente admitidas sobre el papel que puede desempeñar el Estado en la economía de un país: la desarrollista, la pluralista y la corporativista. Se podrían colocar las actuaciones del Gobierno japonés en una u otra, o en una posición intermedia. Las características más significativas de cada una de ellas aparecen reflejadas a continuación.

La primera, la teoría desarrollista o de la supremacía del Estado parte de que el mismo es un ente autónomo que desarrolla los siguientes roles principales:

- Es el guardián de los intereses nacionales.
- Actúa como promotor de actividades clave y nuevos sectores de actividad a través de la concesión de incentivos fiscales y de otro tipo.
- La burocracia gubernamental es muy activa en temas económico-empresariales.
- La burocracia gubernamental es altamente planificadora.
- Se da una coherente y prioritaria orientación gubernamental hacia el crecimiento económico.
- Existe una estrecha relación entre determinados sectores de actividad y los ministerios del área económica.
- Hay fuertes grupos de presión empresariales.

En cambio, para la teoría pluralista o de la supremacía del mercado el Estado actúa como un ente procesador de las variadas demandas pluralistas. Según esta teoría:

- La actividad del Gobierno es complementaria a las actividades económicas y empresariales.
- El Gobierno es creador de un ambiente económico favorable al mercado.
- El Gobierno actúa como acelerador de las tendencias creadas por las fuerzas del mercado.
- Se da una fuerte competencia entre los agentes económicos.

Por último según la teoría corporativista se da una coparticipación de los interlocutores sociales. Según ésta:

- Tanto patronales como sindicatos son poderosos y están muy organizados.
- Los interlocutores sociales son copartícipes en las decisiones gubernamentales económico-sociales.
- El Estado actúa como mediador, evaluador, opositor, ratificador y rectificador de las decisiones de los interlocutores sociales.

¿Cuál de las tres es la que se ha seguido en el Japón? Son todas y ninguna ya que no se puede ver a la economía japonesa desde la óptica simplificadora de cada una de ellas. Así, la planificación económica realizada por el Gobierno (fundamentalmente por el todopoderoso ministerio de Comercio Internacional e Industria) ha podido ser el motor tanto para generar consenso en los sectores <<planificados>> como para que las empresas que los integran realicen inversiones sectorialmente consistentes tendentes a conseguir que estos sectores sean globalmente competitivos (teoría desarrollista o de la supremacía del Estado); la burocracia gubernamental se ha visto mediatizada por los intereses de los fuertes grupos de presión por lo que sus actuaciones muchas veces no han sido verdaderamente negociadas (teoría pluralista o de la supremacía del mercado) y por último y también a título de ejemplo de la validez parcial de las teorías expuestas, está la cooperación, cuando no connivencia, entre la Administración y las empresas que se ha dado tradicionalmente en la economía japonesa (teoría corporativista o de coparticipación de los interlocutores sociales). Por lo que observamos, y por muchos otros hechos, se podría decir, como hace Aoki Masahiko, entre otros muchos autores, que la economía japonesa es una economía dual tendente a mediar-arbitrar entre los intereses privados y el interés público⁶ (Aoki, 1990: 253).

Aoki Masahiko se plantea muchos interrogantes respecto al modelo económico-empresarial, interrogantes que van desde su posible origen cultural hasta cuáles han sido las razones de su éxito en décadas pasadas o cuáles las diferencias, de existir, con otros sistemas avanzados (Aoki, 1990:10):

¿cuál es la clave de la capacidad de desarrollo y adaptabilidad de Japón? ¿hay una manera específica de administrar la industria competitiva? Si es así, ¿ésta es singular desde el punto de vista cultural?, o ¿puede ser emulada en el contexto de Occidente cuando así convenga?, o bien ¿algunas instituciones económicas japonesas actúan como barreras sutiles que aíslan a los intereses económicos nacionales de la competencia extranjera, a la vez que les permiten aprovechar el orden económico liberal internacional?, ¿debe Japón, por tanto, tratar de hacer que su estructura económica se ajuste más a las normas occidentales, para hacer justa la competencia mundial? Si es así, ¿es la organización política japonesa capaz de hacerlo?

Para Jean-Pierre Lehmann, en 1995 se creó el <<triángulo de hierro>> entre el Partido Liberal Democrático, la patronal *Keidanren* y los ministerios fuertes, es decir, el de Finanzas y el todopoderoso MITI, que es lo que hizo que el sistema fuera distinto a otros económicamente

⁶ A esta situación pluralista de cooperación entre las empresas y el Gobierno, Aoki Masahiko la denomina “pluralismo burocrático” (Aoki, 1990: 253-49); otros analistas la han denominado pluralismo <<normativizado>>, <<orientado>>, <<canalizado>> o <<participativo pero dirigido>>, entre otras acepciones del mismo tono.

avanzados. Este triángulo ha controlado, en la práctica, la totalidad de la vida económica, social, política e intelectual del país⁷, a la vez que intentaba proteger la <<integridad>> y la soberanía de las injerencias exteriores. Las relaciones entre los vértices del triángulo se han reforzado de diversas formas. Así, por ejemplo, el *amakudari* (o descenso desde el cielo) hacía que los altos funcionarios públicos, una vez abandonada la Administración, pasaran a ocupar puestos de responsabilidad en las grandes empresas (Lehmann, 1998: 4).

Esta situación pluralista de cooperación empresa-Gobierno vivida en el Japón sobre todo a partir de los años 60, es la expresión de la <<alianza>> entre las burocracias empresariales y el omnipresente (desde el fin de la Segunda Guerra Mundial) Partido Liberal Democrático japonés. Previamente, en la década anterior, era la tríada cooperante la que dictó la política económica del archipiélago. Los componentes de aquella eran los líderes del Partido Liberal Democrático, que actuaba como una tupida red de captación de intereses de todo tipo, el Gobierno a través de la élite de burócratas de los ministerios económicos (Finanzas y Comercio Internacional e Industria) marcando el camino e incentivando fiscalmente las actividades propuestas a la vez que iba canalizando los distintos intereses en juego, y las altas direcciones de las grandes empresas del país y de las organizaciones empresariales y sectoriales defendiendo sus propios intereses industriales. Éste fue un periodo de fuerte confrontación social, confrontación que se vio debilitada en la siguiente década, periodo en el que se reconocen en la empresa, sobre todo en la grande, los intereses de los trabajadores cuasipermanentes (con empleo vitalicio). Éste es el periodo cumbre de la aplicación de la teoría pluralista burocrática o de la supremacía del mercado.

En la década de los setenta se ponen en marcha⁸ políticas tanto de protección social⁹ como para la necesaria mejora de la calidad de vida¹⁰, donde hay que incluir el medio ambiente ya que el ecosistema se había degradado considerablemente, viviendas e infraestructuras. En esta década se da la génesis de la gigantesca burbuja especulativa de cuyos efectos aun no ha escapado el Japón. El papel representado en este momento por los distintos organismos gubernamentales ha sido el de equilibrador de intereses actuando, por un lado, como agentes delineadores-delimitadores de los lógicos intereses estatales (teoría desarrollista)¹¹ y, por otro, como agentes representantes de los distintos

⁷ Jean-Pierre Lehmann cree que alrededor de estos tres polos se han ido incrustando todos los demás actores de la sociedad japonesa.

⁸ Otras veces se apoyan las políticas ya puestas en marcha por los gobiernos de las prefecturas.

⁹ Así, el Gobierno de Tanaka Kakuei pone en marcha en 1973 el Sistema Nacional de Seguridad Social.

¹⁰ Se está dando un mayor esfuerzo en las actividades económicas orientadas a elevar la calidad de vida de la sociedad y ponerla en relación con su alto nivel de renta por habitante (Triana, 1994: 2.404).

¹¹ Esto se realiza a través de la promulgación de leyes y reglamentos -o la desregulación de determinada actividad en su caso-, de la puesta en marcha de planes de orientación

intereses de la actividad en particular¹² a conjugar con los intereses estatales (teoría pluralista).

2.- La apertura al exterior de la Reinstauración Meiji

Hay que llegar a tener un cierto conocimiento de la era Tokugawa previa a la era Meiji para, así, poder llegar a entender las transformaciones sociales y económicas que se dieron a partir de 1868 con la Reintauración Meiji y etapas posteriores. Este talento japonés desarrollado y demostrado, en las éras Meiji y posteriores, para asimilar muchas cosas importantes de Occidente, no es nuevo ya que es sabido que los japoneses siempre supieron asimilar cosas transcendentales para el país, tales como la filosofía confuciana, el budismo o la escritura china. La herencia del periodo Tokugawa en lo referente a ideales políticos fue la fuerza motriz unificadora del desarrollo posterior del país. Durante el periodo Tokugawa, al contrario de lo que creen superficialmente algunos analistas, se dio un importante desarrollo tanto comercial como industrial en el archipiélago (siglos XVII al XIX). Durante la mencionada etapa Tokugawa nacieron y se fortalecieron las más importantes y renombradas familias comerciantes (Allen, 1980: 27-9)¹³. También se dio un fuerte

general o sectorial y mediante la asignación gubernamental de recursos a través de la incentivación de todo tipo entre la que destaca la fiscal.

¹² Esto se consigue en gran medida debido a que, primero, en el Japón la Administración Pública esta dirigida en su segundo nivel (desde que se aprueba el examen de acceso al nivel superior más bajo o *ko-shu* hasta el rango de viceministro, inclusive, o *jimujikan*) por burócratas profesionales <<de carrera>> por lo que su actividad no suele verse entorpecida por los sucesivos cambios de Gobierno acaecidos cada vez que la situación política lo aconseje; en segundo lugar porque las transferencias de personal cualificado de carrera entre los distintos ministerios o *shukko* son raras. Esta élite universitaria burocrática es conocida como *gumi* o personal cualificado y de carrera. No suelen cambiar de ministerio en su vida activa, por lo que su carrera burocrática la realizan en el mismo, donde, al igual que ocurre en la empresas, se les da una formación generalista transversal, base de una visión amplia de las actividades asignadas al ministerio -en definitiva, de los intereses estatales defendidos en él-, a través de la rotación por las diversas partes administrativas del mismo. Respecto a la invitación al abandono a un alto cargo ministerial, por ejemplo un viceministro, de sus responsabilidades en la Administración Pública, ocurre lo mismo que en el sector privado. Abandonará una vez que sea nombrado un viceministro más joven (entonces se jubilan todos los que tengan más antigüedad) descendiendo hacia la alta dirección de las empresas, a las administraciones locales y al ruedo político, de ahí que a este hecho se le denomine, comunmente, *amakudari* que literalmente significa <<descender del cielo>>. Este descenso también puede interpretarse como un premio final a la labor realizada en la Administración. También ocurre, como en las empresas, que si los altos cargos no son jubilados suelen ser asignados a labores administrativas de menor responsabilidad engrosando la denominada <<tribu de los que miran por la ventana>> o *madiguiza-zoky* hasta que son jubilados.

¹³ En el periodo Tokugawa se da un gran crecimiento de las ciudades que lleva acompañado un crecimiento del número de puestos de venta de mercaderías de todo tipo. Algunas de estas tiendas llegaron a tener un tamaño considerable para la época como las de la familia Mitsui. Un estudio detalladísimo de las actividades de la casa de Mitsui y de los miembros de esta familia se encuentra en la obra de John G. Roberts de 1989 (segunda edición) publicada por Weatherhill, Nueva York, *Mitsui, Three Centuries of Japanese Business*. Leyendo esta obra se puede realizar un recorrido por las actividad económica, empresarial y social a través de uno de sus más importantes protagonistas, la

desarrollo de las infraestructuras -fundamentalmente en el sistema de carreteras del momento-, hecho que favoreció el desarrollo del comercio¹⁴, y del comercio costero.

Durante el periodo Edo¹⁵, la población no sólo se dedicó a la realización de tareas agrícolas sino que cada vez se ocupó más de la realización de las actividades industriales tradicionales del Japón; una gran parte de la población se iba orientando hacia la realización de actividades comerciales, ya fuera en forma exclusiva o compatibilizándolas con las labores del campo. Como dice Nakamura Takafusa, durante el periodo Edo se pusieron las semillas del posterior crecimiento de la Reinstauración Meiji (Nakamura, 1985: 29 y ss).

Se considera que la sociedad moderna en un determinado país aparece cuando se da el salto de una sociedad agrícola a otra industrial. Para algunos analistas, en el Japón, el salto se produce con mucho retraso respecto a los países occidentales. Este paso se da con la Reintauración Meiji de 1868, hecho que es avalado por la mayoría de los investigadores, aunque otros menos ortodoxos no lo compartan (Heita, 1998: 9).

El país se abre económicamente al exterior con la caída de la familia Tokugawa y la Reintauración del poder imperial en la persona del emperador Mitsu-Hito, o Meiji¹⁶, básicamente como consecuencia de las presiones exteriores militares -que en el fondo van a ser fundamentalmente comerciales-. En este nuevo periodo, según el profesor Agustín Kondo Hara, se produce una asimilación precipitada y forzada del sistema capitalista pero de un modo programado desde la Administración política al objeto de sacar al Japón de la situación de atraso y miseria. Se siente la necesidad de realizar una rápida transformación del régimen feudal imperante hasta el momento en un Estado capitalista asimilable a los países occidentales, al objeto de mantener la independencia del Japón frente a las presiones de estos (Kondo Hara, 1994: 2.387)¹⁷:

casa de Mitsui. Existen muchos estudios sobre las actividades de esta familia, de entre los que se puede destacar la obra de Oland D. Russell de 1939, publicada en Boston por Little, Brown & Co., Ltd., *The House of Mitsui*.

¹⁴ Sobre todo entre el Este y el Oeste.

¹⁵ La familia Tokugawa al acceder al poder trasladan la capital del Japón de Kyoto a Edo, nombre que recibía antiguamente la actual Tokio. De aquí que al soghunato Tokugawa se le conozca como periodo Edo.

¹⁶ Los emperadores japoneses al ascender al Trono tienen por costumbre ancestral dar nombre a su reinado. El reinado de Mitsu-Hito es conocido como la era Meiji, significando esto último «Gobierno Preclaro» o «Gobierno Ilustrado».

¹⁷ En este periodo el Japón soportó convenios comerciales muy humillantes y desiguales impuestos por las potencias occidentales. En base a los derechos extraterritoriales, los comerciantes extranjeros disfrutaron de unos beneficios monopolísticos. Así, en 1887 todavía 9/10 partes del comercio exterior estaba en manos de los extranjeros. Por otro lado, la ausencia de una clase empresarial japonesa obligó al Gobierno a asumir casi todas las iniciativas empresariales además de financiar la mayor parte de las operaciones industriales (Kondo Hara, 1994: 2389-90).

el mantenimiento de la independencia nacional frente a la presión de los países capitalistas avanzados de Europa y América, impuso la necesidad de una rápida transformación... para llegar a ser un moderno estado capitalista.

Así, ya en los comienzos de la era Meiji, un tercio de los presupuestos de las autoridades locales eran destinados al capítulo educación. Los logros así conseguidos en materia educativa posibilitaron la asimilación tanto de las nuevas ideas como del conocimiento técnico-tecnológico occidentales (Allen, 1980: 16-7).

Este proceso de reformas fue dirigido desde arriba, desde el poder, de aquí que no debiera ser llamado Revolución Meiji como hacen algunos autores. Como dice Luis Orduna, la Reforma Meiji es la culminación de un proceso de carácter político que ha sido dirigido programáticamente desde la cúspide del poder establecido (Orduna Díez, 1986: 44). Y así, para Cotarelo, Maldonado y Román (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 324),

en la Reinstauración Meiji, el desarrollo de los acontecimientos se asemeja al concepto de «Revolución desde arriba», al fraguarse a instancias de algunos sectores (o sea, clanes) dirigentes tradicionales, interesados en promover los cambios necesarios para el progreso «occidental» del país.

En este periodo es cuando surgen los *zaibatsu*¹⁸ al privatizar las factorías que el Gobierno, al objeto de industrializar el país, se vio obligado a establecer¹⁹.

Las radicales transformaciones iniciadas por el Gobierno Meiji, tanto políticas, como económicas y sociales propician la aparición de los *zaibatsu* como conglomerados industriales privados de carácter monopolista, resultantes de la acumulación de grandes capitales familiares, con intereses en todos los sectores y con estrechas relaciones con la Administración y, a veces, hasta de parentesco²⁰. Los señores feudales del Japón ceden el poder político y militar al emperador Mitsu-Hito y en contrapartida van recibiendo poco a poco las riendas de un nuevo poder económico excesivo a todas luces. Así, las relaciones

¹⁸ Suzuki Yoshitaka realiza un estudio pormenorizado sobre las estructuras directivas de las 100 grandes empresas japonesas, en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1980. En éste, se pone el énfasis en el control y la propiedad tanto de los extintos *zaibatsu* como de sus sucesores los *keiretsu*. *Zaibatsu* viene de *zai* = riqueza y *batsu* = camarilla o grupo, por lo que significaría grupo de riqueza o grupo de pudientes (Suzuki, 1991).

¹⁹ Fueron privatizadas a través de una venta en subasta a los grandes *trust* financiero-industriales del momento o *zaibatsu* (Kondo Hara, 1994: 2.389-90).

²⁰ En 1930, uno de cada ocho miembros de la Dieta y más de un cuarto de los miembros de la cámara alta ocupaban puestos de responsabilidad en las empresas que conformaban los *zaibatsu* o tenían parientes próximos en éstas (Beasley, 1995: 210).

zaibatsu-Gobierno fueron tanto obligadas como razonablemente interesadas.

Como decía anteriormente, estos conglomerados financiero-industriales tenían siempre en la cabeza del *holding* a una empresa de carácter familiar²¹. Los *zaibatsu* gozaron de una posición dominante en la economía japonesa tanto en el periodo Meiji como durante la era siguiente, denominada Taisho, y en el posterior periodo imperialista de preguerra de la Segunda Guerra Mundial (Hadley, 1983a: 361)²² y mantuvieron unas relaciones muy especiales con el Gobierno durante varias décadas, contribuyendo considerablemente a la expansión militar e imperialista del Japón (Lehmann, 1982, 216 y ss.). Estos *holding* obtuvieron del Gobierno grandes concesiones -ventajas- para sus negocios tales como (Orduna Díez, 1986: 41):

- Una cesión, a título gratuito, de los negocios puestos en marcha con fondos públicos.
- Una financiación gubernamental con un coste nulo.
- Una concesión monopolista tanto en el mercado interior como en los territorios conquistados en la etapa de expansión del periodo imperialista del Japón.
- La obtención de garantías gubernamentales para sus inversiones, con lo que el riesgo de éstas era nulo.
- La permisividad para realizar actividades especulativas comerciales tanto en el mercado interior como en las colonias.
- El depósito de los fondos públicos en las entidades financieras del *keiretsu*²³.

Ante una demanda interna muy limitada, los *zaibatsu* comenzaron a dar salida a sus productos a los mercados exteriores a través de la exportación; productos que eran muy competitivos debido fundamentalmente a los bajos costes de la mano de obra, al frecuente recurso al *dumping* y a la depreciación del *yen*. Así entre 1880 y 1913 las exportaciones crecieron a razón de un 8 % anual de promedio pasando de representar un 3 % del PNB a ser de un 12 % (Kondo Hara, 1994: 2.390-1). Al objeto de alcanzar la independencia económica y política, la expansión en los mercados exteriores se convirtió en tarea prioritaria para el Gobierno y ésta se realizó a través de los *zaibatsu*.

²¹ *El zaibatsu es un clan financiero comparable en ciertos aspectos con los cárteles europeos y norteamericanos, pero distinto a ellos por la dirección estrictamente personal o familiar de los asuntos. Dominaron la economía japonesa hasta finales de la Segunda Guerra Mundial y, aunque disueltos legalmente al final de la misma, han reconstituido su poder en formas más modernas. Así, aunque de manera diferente, las grandes familias siguen dominando, a través de gigantescos conglomerados, el sistema económico del Japón.* Nota del Traductor (Gordon, 1993: 27).

²² El control cuasi-absoluto por parte de estos sobre la economía japonesa es estudiado, breve pero minuciosamente, en Allen, 1984.

²³ Denominación actual de los que podríamos considerar herederos de los antiguos *zaibatsu*.

La banca, que ya en esta época estaba concentrada, fue un factor crucial para el desarrollo de estos ya que les proporcionaban capital y, a la vez, les permitían ejercer el control sobre muchas empresas no pertenecientes a los *zaibatsu* (Beasley, 1995: 179 y ss.)²⁴. Todo se puso a trabajar para mayor gloria y fortaleza de los *zaibatsu*. Y así, según Luis Orduna (Orduna Díez, 1996: 45),

todo el sistema económico se orientó a posibilitar el crecimiento y la consolidación del poder financiero de estos grupos.

En la etapa imperial del Japón, el expansionismo seguido por Asia va a significar un fortalecimiento del poder de los *zaibatsu* debido, en parte, a la implantación de sus actividades en todas las zonas ocupadas. Tal era el poder de estos que en el año 1945 sólo los cuatro grandes *zaibatsu* -Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda- llegan a representar la cuarta parte del capital desembolsado de la economía japonesa (ver el anexo 3B donde se dan datos sobre la actual presencia de sus herederos, los *keiretsu*, en la economía japonesa)). Los *zaibatsu*, tras la rendición del Japón son disueltos por el general Douglas MacArthur, al frente del Mando del Comando Supremo Aliado (SCAP)²⁵. Esta disolución es interpretada por muchos analistas como la expresión del monopolista capitalismo norteamericano. Ya a principios de febrero de 1946, la norteamericana Misión Edwards enviada al Japón formulaba políticas concretas para la disolución de los *zaibatsu*. La disolución mencionada persigue dos objetivos básicos: la eliminación de la excesiva concentración del poder económico con la liquidación de las organizaciones monopolistas u oligopolistas y la abolición de las injustas prácticas de empleo, consideradas ambas como residuos semif feudales (Tsuru, 1993: 18-20 y 40-2)²⁶.

Las consecuencias más importantes derivadas de la disolución de los *zaibatsu* por el SCAP son:

- La prohibición a los directivos de las más importantes compañías del Japón²⁷ (también a los miembros de las 10 familias que

²⁴ Según W. G. Beasley, los cinco grandes bancos japoneses de entonces, Sumitomo, Dai-ichi, Mitsubishi, Mitsui y Yasuda capitalizaban ya en 1914 una cifra, en conjunto, de 50 millones de yenes y esta cifra ascendía ya a 280 millones de yenes en el año 1929, año en que ya controlaban el 19 % del capital bancario privado (Beasley, 1995: 179-80).

²⁵ El plan de disolución de los *zaibatsu* surge en Washington en las conferencias de postguerra celebradas con participación de políticos y militares, enmarcado en un programa de cambio social, político y económico para un nuevo Japón. SCAP es el acrónimo de las palabras sajonas Supreme Command Allied Power.

²⁶ Corwin Edwards, al mando de la Edwards Mission, opinaba al respecto que la idea subyacente en la disolución de los *zaibatsu* era, por un lado, la destrucción del poder militarista y psicológico del sistema encarnado por estos, y por otro, acabar con la explotación a la que los *zaibatsu* habían sometido a los trabajadores japoneses, al objeto de que estos gozaran de salarios más altos para así conseguir una expansión del mercado doméstico (Tsuru, 1983: 19).

²⁷ Esto se dio en 240 empresas y supuso el castigo a 3.600 personas.

controlaban la economía) para ejercer la actividad política y económica durante un periodo largo de tiempo.

- La aparición de una <<nueva>> casta empresarial como consecuencia de la comentada purga²⁸, que va a suponer una total renovación de la dirección de estas empresas.
- El reparto de más del 40 % de las acciones propiedad de las familias que gobernaban los *zaibatsu* entre los empleados de las empresas representadas por dichas acciones. Esto va a suponer una generalización de la propiedad de las acciones de las empresa entre sus empleados.

La economía japonesa ha tenido un desarrollo espectacular en la segunda mitad del presente siglo²⁹. A pesar de la pérdida de gran parte del tejido industrial en la Segunda Guerra Mundial el país logró convertirse en uno de los principales actores de la economía mundial³⁰. Sobre esto, hemos de destacar el papel desempeñado por las grandes sociedades generales de comercio japonesas en la internacionalización de la actividad de las empresas del archipiélago (ver capítulo 3 y anexo 3A). En todo el mundo existen compañías de import-export pero en el Japón, donde han proliferado considerablemente, han desempeñado un importante papel en el comercio tanto doméstico como internacional (Kojima y Ozawa, 1982, Tsurumi, 1976: 125-56 y Tsurumi, 1980).

Las sociedades generales de comercio japonesas realizan diversas funciones para las compañías que integran los *keiretsu*, del que también forman parte, aunque también realizan actividades variadas para otras empresas ajenas al *keiretsu* con las que no tienen lazos de ningún tipo, siendo uno de los principales servicios que prestan el de suministrar información continuamente actualizada (Kojima y Ozawa, 1982: 2-5). Pero, básicamente el papel de las sociedades generales de comercio ha consistido en crear una red en el extranjero más que en actuar como agentes exportadores de la producción japonesa (Ozawa, 1979: 115). Además, el papel de estas *trading* ha sido muy limitado en los sectores de bienes de consumo, tales como automóviles y electrónica de consumo. Esto se ha debido a que los productores japoneses que contaban con productos muy diferenciados hubieron de realizar unos esfuerzos de marketing exterior que sobrepasaban las posibilidades y los recursos de las sociedades generales de comercio japonesas (Tsurumi, 1976: 143-4, Kojima y Ozawa, 1982: 2-13 y 16 y Ozawa, 1979: 113). Con el devenir del tiempo las grandes empresas japonesas han terminado creando sus propias redes comerciales, prescindiendo así de algunos de

²⁸ Las nuevas direcciones fueron ocupadas por directivos <<no contaminados>> de dichas empresas o por nuevos empresarios emprendedores surgidos en la postguerra.

²⁹ La etapa comprendida entre los años 1945 y 1955 es conocida como de <<recuperación en la postguerra>>; a partir de 1955 comienza la etapa de <<aceleración del crecimiento económico>>. En esta última se dan unas altas tasas de crecimiento.

³⁰ Todo esto ocurrió bajo una gran presión provocada por el considerable nivel de inquietud social (Shoji, 1993a: 2-3).

los servicios de las sociedades generales de comercio, al menos en los mercados más importantes (Tsurumi, 1976: 143)³¹.

El modelo económico japonés no hubiera sido posible sin la participación activa de los *keiretsu* en los que se integran las grandes compañías de seguros y la gran banca³², y las especiales relaciones de coplanificación industrial de aquellos con el MITI³³. Éste es creado en 1949 cuando el comercio exterior es sentido en el Japón como una prioridad nacional (Johnson, 1982: 193). La estructura y funcionamiento de éste tampoco hubiera sido posible sin las relaciones, por no decir connivencia, entre los burócratas de la empresa y los de las administraciones públicas, típicas de la economía japonesa que no tienen parangón en Occidente.

En la postguerra, la expansión militar fue sustituida por políticas de desarrollo pacífico, políticas que se beneficiaron de la situación propiciada por la Guerra Fría, políticas que se enmarcaron dentro de una amplia intervención estatal (Schwartz, 1990: 113). El modelo económico japonés implantado tras la derrota en la Segunda Guerra Mundial es un modelo híbrido, capitalista y planificado, que sabe captar las ventajas de ambos sistemas económicos. Sus principales características son, en grandes líneas (Orduna Díez, 1987: 117):

- El alto grado de concentración económica.
- La transnacionalización asimétrica de su actividad económica orientada a posicionar las empresas japonesas en los primeros lugares de una economía cada vez más mundializada.
- La estratificación social de la población con raíces, por un lado, en las religiones budista y shintoista y, por otro, en la filosofía confuciana que dan una significación especial a conceptos tales como jerarquía-sumisión, grupo, colectividad, empresa, Estado, etc.

Otro hecho a destacar es el papel representado por las pequeñas y medianas empresas tanto en las exportaciones como en las inversiones directas en el exterior japonesas. En Occidente el grueso de estas inversiones y de las exportaciones es realizado por las grandes empresas mientras que en el Japón una parte importante de ambas es realizada por las PYMEs (Peterson, 1982, Vernon, 1973: 261 y Franko, 1976). En Europa, Canadá y Estados Unidos sólo las grandes empresas

³¹ Toyota en 1970 puso en manos de Mitsui & Co., Ltd. (una de las nueve grandes sociedades generales de comercio japonesas, por no decir la más grande) sus ventas de automóviles en Canadá, mientras que ella misma comercializaba sus automóviles directamente en el vecino del Sur, Estados Unidos. En 1971, la situación cambia y Toyota pasa a ser accionista de la sociedad comercializadora de Mitsui en Canadá de los productos Toyota. (Tsurumi, 1976: 143).

³² Un estudio detallado del sector seguros en el Japón es el proporcionado en 1985 por Yano Ichivo: *Nippon, A Charted Survey of Japan*, The Tsuneta Yano Memorial Society, Tokio, capítulos 27, 35 y 37.

³³ MITI es el acrónimo de las palabras sajonas ministry of International Trade and Industry: ministerio de Comercio Internacional e Industria.

industriales tienen los contactos, las redes y el personal necesarios para acometer las prospecciones necesarias para acometer una posterior actividad comercial internacional. Por el contrario, en el Japón las PYMEs han podido configurar una extensa red de sociedades comerciales creando empresas conjuntas con diversos socios extranjeros y con una propiedad de éstas repartida entre una PYME, un banco, una sociedad general de comercio japoneses y el socio local de turno (Tsurumi, 1976: 141-147).

En la postguerra el Japón ha podido, gracias al paraguas militar norteamericano, movilizar todos sus recursos para acelerar el proceso de crecimiento de su sistema industrial sin tener que preocuparse de otros temas (Esaka y Moroi, 1996: 39). Para Charles J. MacMillan este sistema industrial descansa fundamentalmente en los siguientes aspectos: una producción orientada al mercado, la interrelación de las organizaciones empresariales, básicamente a través del *keiretsu*, una moderna teoría de costes y el *kaizen*³⁴ como forma de acometer un proceso irrenunciable de mejora continua (McMillan, 1984).

En la etapa comprendida entre los años 1945 y 1955, que, como decíamos antes, es conocida como de <<recuperación en la postguerra>>, se sientan las bases para la recuperación a través de la puesta en marcha de una serie de medidas que va a ser la base del posterior desarrollo económico. A partir de 1955 comienza la etapa de aceleración del crecimiento económico, en la que se dan unas altas tasas de crecimiento de la economía con el fuerte apoyo del sistema financiero³⁵. Este periodo dura hasta mediada la década de los setenta, cuando se produce la primera gran crisis generalizada del petróleo.

Los comienzos de la primera etapa (de recuperación en la postguerra) están caracterizados por la falta de equipos e instalaciones productivos -habían sido destruidos- y ausencia cuasiabsoluta de primeras materias, materiales y recursos naturales de todo tipo que imponían unos severos límites al crecimiento económico; era una economía con grandes desequilibrios básicos. En este periodo se da una prioridad total a las inversiones en instalaciones industriales y bienes de equipo, siendo estos últimos adquiridos, al igual que las primeras materias, materiales y demás recursos naturales deficitarios, con una expansión de las exportaciones, tema éste que también era prioritario (Ishida, 1990: 111-2).

³⁴ Para entender lo que representa el *kaizen* en el desarrollo industrial del Japón hay que leer la obra de Imai Masaaki de 1986: *Kaizen: A Key to Japan's Competitive Success*, Random House, Nueva York.

³⁵ Una descripción breve pero pormenorizada del sistema financiero japonés, de su evolución histórica y de sus relaciones con la industria japonesa, antes de las reformas emprendidas en el mismo durante la última década del siglo XX, la encontramos en el artículo de Ishida Toshihiko de 1990 "Interrelaciones entre los Sectores Industrial y Financiero en el Japón", *Economía Industrial*, nº. 273, mayo-junio, pp. 111-22.

En la siguiente etapa, la de aceleración del crecimiento económico, se consigue resolver los desequilibrios básicos, a la vez que se alcanza un crecimiento sostenido de la economía³⁶. Así, en 1951 se llega a alcanzar una cifra de PNB similar a la que se tenía entre 1934 y 1936; la renta per capita en 1954 logra recuperar el nivel de los mencionados años, en términos reales. Durante la década de los 60 la tasa de crecimiento anual en términos reales se aproximó al 11 %, crecimiento que fue imparable durante las siguientes décadas, llegando a alcanzar dicha tasa un 12 % en 1970 (en 1968 el Japón ya se había colocado como el segundo país industrial, tras los Estados Unidos) (Bustelo, 1996: 27, Itoh, 1990)³⁷.

Desde la década de los 60, cuando comienza una etapa de desarrollo económico acelerado, el Japón ha cambiado considerablemente; una de las características de este espectacular desarrollo ha sido el fuerte aumento de la renta disponible de los japoneses. Pero este desarrollismo ha provocado la casi desaparición de la sociedad rural tradicional, donde estaba fuertemente arraigado el concepto de comunidad, de grupo, para dar paso a una nueva cultura, la cultura de empresa de producción masiva que ha orientado a toda la sociedad japonesa hacia este tipo de organizaciones. Esta desaparición de la sociedad rural tradicional va a significar un menosprecio hacia los valores consustanciales a la misma para dar paso a unos nuevos valores, los de la nueva cultura, que van a ser un gran obstáculo para las empresas extranjeras en sus deseos de estar presentes en el mercado japonés (Yasaka, 1996).

Este crecimiento que tuvo como base la ayuda norteamericana de postguerra también estuvo basado principalmente, entre otros factores, en la alta capacidad de ahorro de los japoneses³⁸, que como dice Luis Orduna Díez, se ha convertido en una costumbre social (Orduna Díez, 1987: 120), ahorro que fue fomentado desde el Gobierno a través de una política económica clara y muy definida. El rápido poderío económico alcanzado por el Japón fomentó recelos proteccionistas, sobre todo en las economías occidentales, situadas en una posición de inferioridad frente a lo que ellas entendían como nueva forma de imperialismo, el económico, con unos fuertes superávits en la balanza de pagos nipona.

En la década de los 60 el Gobierno acomete lo que podríamos denominar primera fase de una profunda reestructuración industrial (Schwartz, 1990: 123 y ss.). En esta etapa se ponen en marcha, entre otras, las siguientes medidas:

³⁶ Ishida Toshihiko la denomina <<el periodo del gran crecimiento>>.

³⁷ Itoh M. en *The World Economic Crisis and Japanese Capitalism*, de 1990, da una explicación sobre las causas que provocaron las muy elevadas tasas de crecimiento del producto interior bruto japonés desde el periodo de postguerra.

³⁸ Existen otras causas de la alta propensión al ahorro y, por lo tanto, de la incentivación fiscal al mismo, tales como: la necesidad de desarrollar un sistema de bienestar social, la adquisición de la vivienda y de bienes de consumo duraderos, la existencia de un sistema poco desarrollado de crédito al consumo, y el austero espíritu japonés.

- El fomento de los cárteles.
- La limitación de la inversión extranjera en empresas japonesas. Se fija un tope máximo del 20 % del capital social.
- La limitación de la inversión extranjera en las *joint-ventures* formadas con empresas japonesas. Se fija un tope máximo del 50 % del capital social de las empresas conjuntas.
- La liberalización selectiva de la economía japonesa. Sólo se abren al exterior los sectores japoneses menos vulnerables a la competencia internacional.

A la vez que se toman estas medidas, el Gobierno define la directriz básica del MITI para la nueva política a seguir en lo referente al comercio internacional. Esta nueva directriz se fundamenta en (Johnson, 1982: 290):

- El desarrollo del sector terciario.
- La automatización de las plantas industriales.
- La expansión sistematizada de las compañías productoras de bienes de consumo.
- La aceleración de la revolución tecnológica en los sectores médico y educativo.
- La promoción de los sectores industriales con utilización intensiva de mano de obra cualificada.
- La piramidación de las compañías proveedoras de los sectores ensambladores de alta tecnología.

En esta década surge lo que el MITI llama <<recesión estructural>> debida entre otros factores, al aumento de los costes de la mano de obra, la internacionalización creciente de la actividad económica y el exceso de la capacidad productiva instalada tanto en plantas industriales como en empresas (Schwartz, 1990: 118 y ss). Ésta es la razón por la que a partir de mediados de la década de los 60 el Estado estimuló considerablemente el crecimiento económico. Este estímulo originó presiones sociales internas hacia una <<nueva>> intervención estatal tal que la economía respondiese no sólo a los objetivos de desarrollo sino también a las necesidades de bienestar social (Schwartz, 1990: 114). Un hecho importante a destacar en esta década es el surgimiento de variados movimientos sociales contra las sucesivas políticas en materia económica (a cualquier precio y en detrimento del bienestar social) del Gobierno centradas casi todas en el desarrollo del archipiélago. Estos movimientos sociales fijaron su atención en temas tales como la desigualdad ante el empleo, la liberación social de la mujer, el medio ambiente o diversos aspectos relacionados con los derechos civiles, entre otros³⁹.

³⁹ Ver UPHAM, F.K. (1987): *Law and Social Change in Postwar in Japan*, Harvard University Press, Harvard.

Ante esta recesión estructural, el potencial del Japón para conseguir una recuperación autosostenida seguía siendo débil (Uchino, 1983: 148). Es por esto que el Gobierno, en 1965, a través del proyecto de presupuestos para el año fiscal de 1966, previó una expansión en la emisión de títulos haciendo una distinción totalmente artificial entre títulos para cubrir el déficit y títulos para la construcción económica (Lincoln, 1988: 74).

Con la primera crisis del petróleo la economía japonesa se resiente y el país entra en recesión, moderándose severamente en años posteriores las altas tasas de crecimiento real vividas anteriormente; es cuando el Japón se dio cuenta de que no era posible ya mantener el anterior modelo de progreso⁴⁰. Después de la primera crisis generalizada del petróleo las empresas japonesas se vieron obligadas a adelgazar para ser verdaderamente competitivas, a aligerar actividades, estructuras organizativas y plantillas, así como reducir deudas; ellos lo llamaron *genryo keiei* o <<aligeramiento de operaciones>>. Desde la segunda crisis del petróleo las cifras de crecimiento ya no llegaron a superar el 6 % (4'5 % en el año fiscal de 1984 y 4'8 % en el de 1985). Pero el Japón supo afrontar esta segunda crisis mejor que los países occidentales, a través de medidas tales como la puesta en marcha de programas de introducción de nuevas tecnologías y de ahorros energéticos que posicionaron al país ventajosamente.

En la última década la fuerte cotización del *yen* -situación conocida como *hendaka*- frente a las divisas occidentales y, en particular, frente al dólar norteamericano ha propiciado situaciones de caída de la economía, especialmente desde el año 1991, aunque sigue siendo la segunda potencia económica del planeta. Para P. Bustelo (Bustelo, 1996: 33):

La pérdida de competitividad de las exportaciones debida a la apreciación de la moneda se suma a los fenómenos de redespliegue industrial que los movimientos cambiarios fomentan y que pueden provocar una cierta desmaterialización (hollowing out) de la estructura productiva japonesa. Además, hay que tener en cuenta que las cada vez mayores importaciones desde otros países asiáticos pueden reforzar la coyuntura recesiva.

Las mencionadas subidas en las cotizaciones del *yen* y las fricciones comerciales han llevado al Japón a deslocalizar sus actividad económica dependiendo, de esta forma, menos de la actividad exportadora, ya que se pasa a la ubicación tanto de la producción como

⁴⁰ Según Shoji Keichi, en 1974, por primera vez desde que comenzó el periodo del gran crecimiento económico, bajó el PNB: llegó a pensarse que la economía nacional se movía ahora en sentido opuesto. Pero en realidad el país consiguió llevar a cabo una rápida transformación de su estructura industrial,... y para ello se puso más énfasis en la industria automotriz y en la eléctrica; también se dio la máxima importancia a las industrias intensivas en conocimientos y de gran velocidad de transformación, especialmente en la producción de semiconductores (Shoji, 1993a: 4).

de los centros de investigación en el extranjero a través de inversiones directas en el exterior, la compra de materiales y componentes en otros países, y la promoción de la división horizontal del trabajo internacional. El reparto geográfico para la localización de las inversiones directas en el exterior japonesas (en adelante IDEX) contrasta mucho con la ubicación de las IDEX norteamericanas o europeas (Franko, 1976: 80-2). Cuando los países de acogida de las IDEX son pertenecientes al tercer mundo, esto ocurre porque las actividades de producción desarrolladas en los mismos están fuertemente orientadas hacia mercados de exportación, y esto se da más en las IDEX de empresas japonesas que en las occidentales (Franko, 1976: 242). Un importante porcentaje de las IDEX japonesas en Europa -que no son para captar recursos naturales sino para promover las exportaciones o reforzar la fuerza competitiva comercial- se realizan en forma de <<fábricas destornillador>>, que en la práctica son sucursales de ventas mas que plantas de producción ya que se crean (Ozawa, 1979: 154 y 156):

- Para servir de punta de lanza en mercados en expansión de los países europeos.
- Para promover las exportaciones.
- Como base para el desarrollo de una red comercial.

Las empresas japonesas tradicionalmente invirtieron en Estados Unidos y Canadá antes que en Europa. Las razones de esto son básicamente cuatro (Ozawa, 1979: 111-21):

- Los costes del capital, terrenos, fuentes de energía, agua y recursos minerales más baratos comparativamente y con una mejor disponibilidad de ellos.
- La necesidad de abastecerse de primeras materias y productos alimenticios. En Norteamérica hay un elevado número de compañías en los sectores químico y metalúrgico o trabajando en la producción de alimentos. Además esta zona es muy rica en recursos de todo tipo.
- Adquirir I+D+i norteamericanos.
- Poder instalar factorías con un grado de automatización muy alto, con lo que se solventa el problema de los elevados costes de la mano de obra en Norteamérica.

Las empresas japonesas al no poseer la tradición artesanal y el aprendizaje de la industria europea es, entre otras razones, por lo que se ven obligadas a invertir en Europa en sectores industriales en los que posee una clara desventaja competitiva (Doz, 1979: 77)⁴¹. Las tres

⁴¹ Si a esto añadimos la falta crónica de individualismo y creatividad en la industria japonesa -y en la sociedad en general- el resultado es el atraso tanto tecnológico como en *know-how* en determinados sectores industriales. Entre los sectores en los que la industria japonesa va a la zaga, y con diferencia, de las empresas occidentales podemos destacar los siguientes: grandes equipos eléctricos, cosmética y perfumería, relojería de lujo, industrias de la piel y marroquinería, industria farmacéutica, abrasivos,

principales razones de las IDEX japonesas en Europa son (Ozawa, 1979: 154):

- La promoción indirecta de las exportaciones de componentes propios o de otros suministradores intermedios japoneses para ser utilizados en plantas de ensamblaje en Europa.
- Traspasar las barreras comerciales presentes y/o futuras en mercados con gran capacidad de compra real o, al menos, potencial tales como los países del Este.
- Captar tanto tecnología como *know-how* europeos de universidades, centros de investigación, laboratorios, trabajadores cualificados, empresas, etc.

3.- De la postguerra al Japón de hoy

A pesar de la destrucción del tejido industrial en la Segunda Guerra Mundial, de la pérdida de los territorios colonizados en Asia donde obtenía la mayor parte de las materias primas que consumía -y de las que era altamente deficitario- y de la llegada de seis millones de repatriados en la postguerra, el Japón ha logrado llegar a ser una de las primeras potencias económicas del planeta, consiguiendo ocupar un lugar reconocido entre los líderes mundiales⁴². Se puede decir que ha sido el protagonista del mayor éxito económico de la postguerra. Estos fuertes cambios originaron posteriormente problemas y disfunciones tanto sociales como económicos a los que el Japón ha de hacer frente.

Hemos de tener en cuenta al analizar los éxitos de la postguerra basados en la estrecha colaboración empresa-Gobierno que la mayor parte de los economistas japoneses desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta los inicios de la década de los 70 eran marxistas por lo que defendían al Estado como gran planificador de la actividad económica del país tanto para una distribución justa de la riqueza como para conseguir una asignación eficiente de los recursos productivos. El resto de los economistas <<no marxistas>> aunque eran concededores del importante *rol* que debería representar el sector privado, también confiaban en el papel preponderante que debían desempeñar las distintas administraciones públicas (Ikeo, 1998: 132-3). El marxismo tuvo una gran y cierta influencia en la economía japonesa por lo menos hasta la década de los 60. Esta fuerte influencia se debió en parte, según Yamada

biotecnologías, instrumental de precisión, instrumental médico-quirúrgico, adhesivos, grandes computadoras, industrias de la moda, etc.

⁴² Esta posición, la alcanzó reconstruyendo los sectores industriales destruidos por la guerra y creando centros de investigación que desarrollaron las tecnologías necesarias para llegar a ser los líderes en varios sectores de actividad. Un análisis de este proceso que llevó al Japón a ser el verdadero número uno en ciertos sectores es realizado por Erza F. Vogel en *Japan As a Number One: Lessons for America*, 1981, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Toshio, al prestigio que había alcanzado⁴³ al enfrentarse a la pobreza y a que existía una distancia muy grande entre la realidad de la postguerra en el Japón y la realidad representada por las teorías neoclásicas en Norteamérica (Yamada, 1998: 152).

La burocracia del Estado iba a dirigir un sistema económico <<diferente>> de éxito basado en el confucianismo japonés que no en el marxismo aunque ningún país se había acercado tanto al marxismo económico como el Japón (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 82). El crecimiento obtenido en la postguerra fue muy alto y estuvo originado por factores tales como:

- El <<factor postguerra>> o *sengosei*⁴⁴.
- El relativo retraso económico del Japón - *koshinsei*- que por un lado hizo que se desarrollara una capacidad para importar tecnología⁴⁵ - sobre todo a través de *joint venture*⁴⁶- y que, por otro, fue fuente de una ingente mano de obra barata⁴⁷.
- Las altas tasas de ahorro⁴⁸ de la sociedad japonesa.
- Los altos niveles educativos de la población⁴⁹.

⁴³ En la universidad, que es sobre todo donde alcanzo prestigio, se han dado tres escuelas de pensamiento económico marxista: la ortodoxa de Inoue Harumaru e Usami Jeijiro, la conocida como Uno llamada así en honor del teórico Uno Kozo y la escuela de la sociedad Civil de Uchida Yoshihiro.

⁴⁴ Este fenómeno también se dio en otros países destrozados y/o ocupados, tales como Francia, Alemania, Italia, Austria, etc.

⁴⁵ Durante este periodo se realizaron continuamente adquisiciones agresivas de tecnologías extranjeras de todo tipo. Éstas, unidas a las grandes inversiones de capital - acumulación de capitales que fue posible debido a las elevadas tasas de ahorro de los japoneses- y a una competencia agresiva basada en el bajo coste, hicieron que el Japón triunfara en sectores tales como los de automoción, naval, acero, pequeños transistores, etc. (Porter, 1991: 492 y ss.). Respecto a la importación de tecnologías, Mónica Plaza apunta que *a partir de 1950 comenzó el Japón a importar nuevas tecnologías y técnicas de Europa y de los Estados Unidos. Durante los años cincuenta fueron introducidas 1.000 innovaciones tecnológicas; durante los años sesenta 6.000 y en los años setenta se alcanzó la cifra de 8.000. El número creció progresivamente cada año* (Plaza, 1995: 35). Para Mita Hideo, en la década de los 50 se realiza una notable introducción de tecnología exterior al objeto de intentar acortar las distancias existentes con Occidente; por esta razón se incrementó el pago de licencias al extranjero. El incremento anual por este concepto llegó a alcanzar el 30 %. En la década de los 60 la situación llega a estabilizarse, alcanzando sólo un 7'5 % de incremento anual en el pago de licencias por tecnología. Ocurre que las empresas a medida que van aumentando las inversiones en I+D+i pueden reducir los gastos en licencias (Mita, 1994: 2406).

⁴⁶ Para Gianni Fodella el instrumento de las *joint-venture*, en particular, ha servido, y sirve, al Japón como vehículo principal de la adquisición de la tecnología necesaria (Fodella, 1989: 74).

⁴⁷ En cambio, se tenía una desventaja competitiva en costes en factores tales como los energéticos, pero esto fue solventado a través de la continua innovación y la cada vez mayor automatización de operaciones.

⁴⁸ Ouchi Hyoe atribuye estas elevadas tasas de ahorro al sistema de bienestar japonés en estado subdesarrollado (Ouchi, 1971).

⁴⁹ Tradicionalmente los niveles educativos de la población japonesa han sido muy altos debido en gran medida a la preocupación constantes de sus gobernantes por la educación y la cultura del pueblo. Aunque es con la Reinstauración Meiji cuando se establece el

- La capacidad de la economía japonesa para transformarse (Shinohara, 1982).
- La fuerte agresividad comercial.
- La identidad de objetivos entre la gran empresa y el Gobierno⁵⁰.
- El papel desempeñado por el Gobierno.
- La estandarización de una producción masiva⁵¹.
- Las elevadas moral y disciplina de los trabajadores⁵².

Este crecimiento que tuvo como base la ayuda norteamericana de postguerra también estuvo basado principalmente, entre otros factores ya comentados, en la alta capacidad de ahorro de los japoneses, ahorro fomentado desde el Gobierno a través de una política económica clara y muy definida. Este rápido poderío económico alcanzado por el Japón fomentó recelos proteccionistas, sobre todo en las economías occidentales, situadas en una posición de inferioridad frente a lo que ellas entendían como una nueva forma de imperialismo, el económico: los fuertes superávits en la balanza de pagos nipona. Dejando a un lado esta connotación imperialista, hoy se puede decir que la industria japonesa es líder tecnológico mundial en diversos campos industriales⁵³. En lo referente a esto último también he de recordar el papel preponderante que tradicionalmente han desempeñado las grandes empresas en la economía japonesa, hecho que no se da en otras economías avanzadas (Allen, 1981: 123).

primer sistema nacional de educación, anteriormente en el periodo Edo -shogunato Tokugawa-, la instrucción del pueblo era ya elevada. Así Shiba Ryotaro, escritor e historiador japonés comenta, al respecto, en una entrevista concedida a Tanizawa Eiichi lo siguiente: *una de las particularidades de la época Edo es que la inteligencia estaba concentrada en la provincias más que en Edo, la sede del Gobierno. Los daimyo (señores feudales) rivalizaban en la promoción del saber entre sus protegidos...; hacia el final de este periodo las ciudades de sus dominios contaban... con una fuerte proporción de personas instruidas.* Edo es, como ya apunté, el nombre que tenía la actual Tokio cuando la fundó Tokugawa Iyasu, primer shogun del periodo Edo (Tanizawa, 1996: pp. 73).

⁵⁰ Esto también se dio en el periodo Meiji, pero es en la postguerra cuando se hace más necesaria, más patente. Para Gianni Fodella, esta identidad de intereses dimana de una fuerte alianza entre la gran empresa y el Gobierno. Esta alianza tiene su origen en que en el Japón la figura central del mercado no va a ser el cliente, hecho común en otras economías industriales, sino que lo es la empresa (Fodella, 1989: 109).

⁵¹ La esencia de la estrategia global de las empresas japonesas radica en el diseño y posterior desarrollo de productos con especificaciones internacionales, producidos masivamente en modernas plantas industriales con altos estándares de calidad (Beamish et al., 1994: 139). El hecho de la estandarización de una producción a gran escala es tan evidente que Sakaiya Taichi llega a decir del Japón que es *una potencia económica sin rostro que escupe productos industriales* (Sakaiya, 1995: 76).

⁵² Según Kosai Jutaka, el rápido crecimiento de la economía japonesa se basó en una fuerte confianza en los mecanismos de mercado traducidos en: un fuerte espíritu empresarial, unas altas tasas de ahorro familiar y un alto índice de escolarización, además de las mencionadas altas moral y disciplina de los japoneses en el trabajo (Kosai, 1986: 223).

⁵³ Este éxito ha sido propiciado en gran medida por la agresiva competencia establecida entre el gran número de rivales japoneses en competencia mundial.

Por último, otro hecho importante a destacar para entender la espectacular desarrollo de la economía es la disolución⁵⁴ de los *zaibatsu* por las autoridades de intervención lideradas por el general Douglas Mac Arthur al finalizar la Segunda Guerra Mundial debido a su complicidad, cuando no papel activo, con la sangrienta política imperialista de preguerra, con lo que se produce una transformación del tejido empresarial del Japón; las grandes empresas pasan a ser controladas por gestores y burócratas, antes lo eran por familias.

3.1.- El papel del ministerio de Comercio Internacional e Industria

Respecto al papel desempeñado por el Gobierno desde la postguerra hemos de decir que si bien en un principio su intervención fue directa⁵⁵ (Schwartz, 1990: 25-36)⁵⁶ y, así por ejemplo, a través del ministerio de Comercio Internacional e Industria (en adelante MITI) en la década de los 50 participa muy activamente en la configuración de los *keiretsu* en torno a la banca, como nuevos conglomerados nacidos de los antiguos *zaibatsu* y como herederos de la actividad de aquellos⁵⁷; posteriormente pasa a desempeñar un papel de indicador de tendencias deseadas, perdiendo la mayoría de los poderes formales de que gozaba pero conservando una fuerte autoridad moral (Porter, 1991: 528-31)⁵⁸. Este último papel de indicador de tendencias es desempeñado por él de varias formas:

- A través de la constitución de comités integrados por representantes de la Administración, de las universidades y de las organizaciones empresariales.
- Emitiendo informes.
- Poniendo en marcha grandes campañas de difusión.

⁵⁴ Se promulgan, además, normas para evitar un nuevo surgimiento de los *zaibatsu* y, de paso, inculcar en el sistema empresarial la libre competencia. Más que disolución es reforma ya que posteriormente son <<reconstruidos>> como *keiretsu*.

⁵⁵ Esto fue posible porque se le dotó de todos los medios necesarios para poder disciplinar directamente la estructura industrial japonesa.

⁵⁶ En *Japão de Olhos Abertos*, su autor, Gilson Schwartz, en la parte I “Um Estado sem Partidos”, en su capítulo tercero “O Restabelecimento de Políticas Financeiras seletivas” proporciona un pormenorizado relato del papel intervencionista del Gobierno japonés en el periodo de postguerra y, especialmente del MITI, en la configuración de los cárteles industriales (Schwartz, 1990: 25-36)

⁵⁷ Además, para Gianni Fodella los *keiretsu* van a convertirse, con el tiempo, en los interlocutores naturales del MITI.

⁵⁸ Se puede decir que actualmente hace las funciones de catalizador de información sobre nuevos sectores de actividad, y de promotor de proyectos conjuntos de I+D+i entre las grandes corporaciones japonesas. Hoy el MITI coordina muchos programas distribuidos entre los gobiernos de cada prefectura, las universidades y la industria, dando, hoy, prioridad a las industrias ABCP: automatización, biotecnología, computación y procesamiento de datos. Por lo anterior, las compañías multinacionales instaladas en el Japón *deben ser conscientes del impacto del ministerio y de sus medidas tendentes a coordinar y dirigir las actividades de las empresas* (Rugman y Hodgetts, 1997:546).

- Llevando adelante proyectos de investigación con otras partes interesadas⁵⁹.

El MITI nace en 1949 con tres objetivos claros e importantes, entre otros: reorganizar la economía de postguerra, conseguir la liberalización del sistema económico japonés e incrementar la competitividad de las empresas japonesas en un entorno internacional (Ikeo, 1998: 143). Nace para ayudar a la economía japonesa en un oscuro periodo de confusión, destrucción y pobreza. Posteriormente ha sido el instrumento de promoción del desarrollo económico del país (Rosa Alemany, 1991: 42)⁶⁰.

En la política industrial del Japón se da una utilización pública de los intereses privados. Desde el MITI se han hecho y se hacen sistemáticamente prospecciones tanto a largo como a muy largo plazo sobre lo que deberá ser la industria japonesa⁶¹. Estas prospecciones se apoyan en largas discusiones y profundos estudios. Las proyecciones (planificación) resultan ser mucho más importantes que toda la amplia gama de intervenciones -a veces perversas como ha quedado demostrado- del Gobierno en materia de I+D+i, crédito, competencia, mercado, etc. La participación del Gobierno en estas tareas suele hacerse a través del MITI (Franko, 1983: 42-3).

El ministerio fue el encargado de formular, durante muchos años, las políticas conducentes a elevar las cifras de crecimiento industrial, a la vez que para evitar que aparecieran procesos industriales destructivos

⁵⁹ Respecto a la Investigación hemos de destacar el siguiente aspecto: la participación del Gobierno japonés en los gastos totales destinados a investigación y desarrollo tradicionalmente ha sido muy reducida (Derian, 1990 y Ergas, 1987: 195-245). También es necesario destacar que aunque los planteamientos sobre I+D+i son muy parecidos en todo el planeta, en el Japón presenta unas particularidades específicas.

⁶⁰ *En Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno dejó en manos del ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) la responsabilidad de instrumentar la política comercial e industrial. Al inicio el ministerio se concentró en brindar protección a las compañías japonesas y en comercializar los productos de cuatro grandes industrias: energía eléctrica, acero, construcción de barcos y fertilizantes. Se crearon incentivos para estimular la inversión en ellas y para ayudar a las empresas exitosas a exportar sus productos. En los últimos años el MITI ha dado prioridad a las industrias que requieren menos energía para la inversión y el crecimiento. Entre los ejemplos más notables sobresalen las computadoras y los productos químicos, en que el MITI colabora estrechamente con las empresas japonesas para asegurar el éxito. El MITI ha dejado de ser proactivo y se ha convertido en una dependencia más cooperativa durante los últimos diez años; su función actual consiste principalmente en financiar los mercados de exportación para sus compañías (Rugman y Hodgetts, 1997:114).*

⁶¹ *Es la dependencia encargada de coordinar la poderosa maquinaria industrial del Japón. Su misión consiste en identificar y clasificar las opciones comerciales y oportunidades de negocios, así como orientar la distribución de los recursos nacionales para cumplir con esas metas. Estimula las compañías del país para que aprovechen las oportunidades descubiertas: desarrollar la avanzada tecnológica de computación, maquinaria industrial y agrícola de alta tecnología, la electrónica óptica y fabricación de automóviles de clase mundial. Las compañías que están dispuestas a entrar en esas industrias reciben del Gobierno subsidios y protección en el mercado (Rugman y Hodgetts, 1997:545-6).*

generalizados (Schwartz, 1990: 127)⁶². Sea como sea el MITI interviene en los mercados, y esta intervención la realiza de varias formas⁶³, algunas ya comentadas, que configuran las políticas industriales del país⁶⁴:

- Protegiendo sectores emergentes o con problemas.
- Procurando recursos financieros para los sectores considerados como prioritarios.
- Mediante el aseguramiento de operaciones comerciales.
- Incentivando la racionalización en el consumo de recursos.
- Estableciendo flujos tecnológicos.
- Proporcionando recomendaciones y orientaciones a medio y largo plazo.
- Permitiendo, cuando no promoviendo, la formación de cárteles industriales en periodos de recesión.
- Proporcionando financiación tanto nacional como internacional.
- Promoviendo -buscando- las importaciones.

Se puede decir que el MITI se ha fijado como metas principales, entre otras, las siguientes:

- Mejora de la productividad de las empresas japonesas.
- Incremento de la competitividad internacional en el mercado global.
- Mantener estrechas y buenas relaciones con los países principales socios comerciales.
- Mantener la infraestructura de los sectores considerados como básicos.
- Mejora de la calidad de vida del ciudadano japonés⁶⁵.

Por otro lado, desempeña un papel principal en la promoción de las inversiones exteriores en el Japón, mediante actuaciones encaminadas tanto a la desregulación de la economía japonesa como a

⁶² Así, tuvo que representar el *rol* negativo de promotor del ajuste estructural de sectores industriales en declive.

⁶³ Todas estas formas de intervención del MITI son estudiadas en profundidad en las obras de Saxonhouse de 1979 y de Saxonhouse y Yamamura de 1986. Además, hemos de destacar la gran colaboración existente entre las empresas japonesas y el MITI; ésta colaboración se da especialmente con la banca, las sociedades generales de comercio y las distintas empresas que configuran los *keiretsu* (Caves y Uekusa, 1976 y Ozawa, 1981: 110).

⁶⁴ Sekiguchi Sueo hizo un completo estudio de las políticas industriales del MITI para sectores industriales, principalmente los que se encontraban en declive, durante las décadas de los años 70 y 80 en su obra "Japan a Plethora of Programs" en PATRIC, H.T. ed. (1991): *Pacific Basin Industries in Distress Structural Adjustment and Trade Policy in the Nine Industrialized Economies*, Columbia University Press, Nueva York. También Lincoln estudia las políticas industriales del Gobierno en *Japan's Industrial Policies*, de 1984, Japan Economic Institute, Washington, D.C.

⁶⁵ Un estudio de estos objetivos puede encontrarse en la obra de Daniel I. Okimoto de 1989, *Between MITI and the Market: Japanese Industrial Policy High Technology*, Sanford University Press, Stanford.

la facilitación del ingreso de las empresas extranjeras al mercado japonés. Todas estas actuaciones son realizadas por organismos dependientes de él, tales como:

- La Organización Japonesa de Comercio Exterior (JETRO).
- La Corporación para el Desarrollo de la Inversión Exterior en el Japón (FIND).
- El Banco para el Desarrollo del Japón (JDB).
- El Fondo para la Mejora de la Estructura Industrial (ISIF).
- La Corporación para el Desarrollo Regional del Japón (JRDC).
- El Centro de Localización Industrial del Japón (JILC).
- La Corporación Pública de Finanzas para el Desarrollo de Hokkaido-Tohoku (NEF).

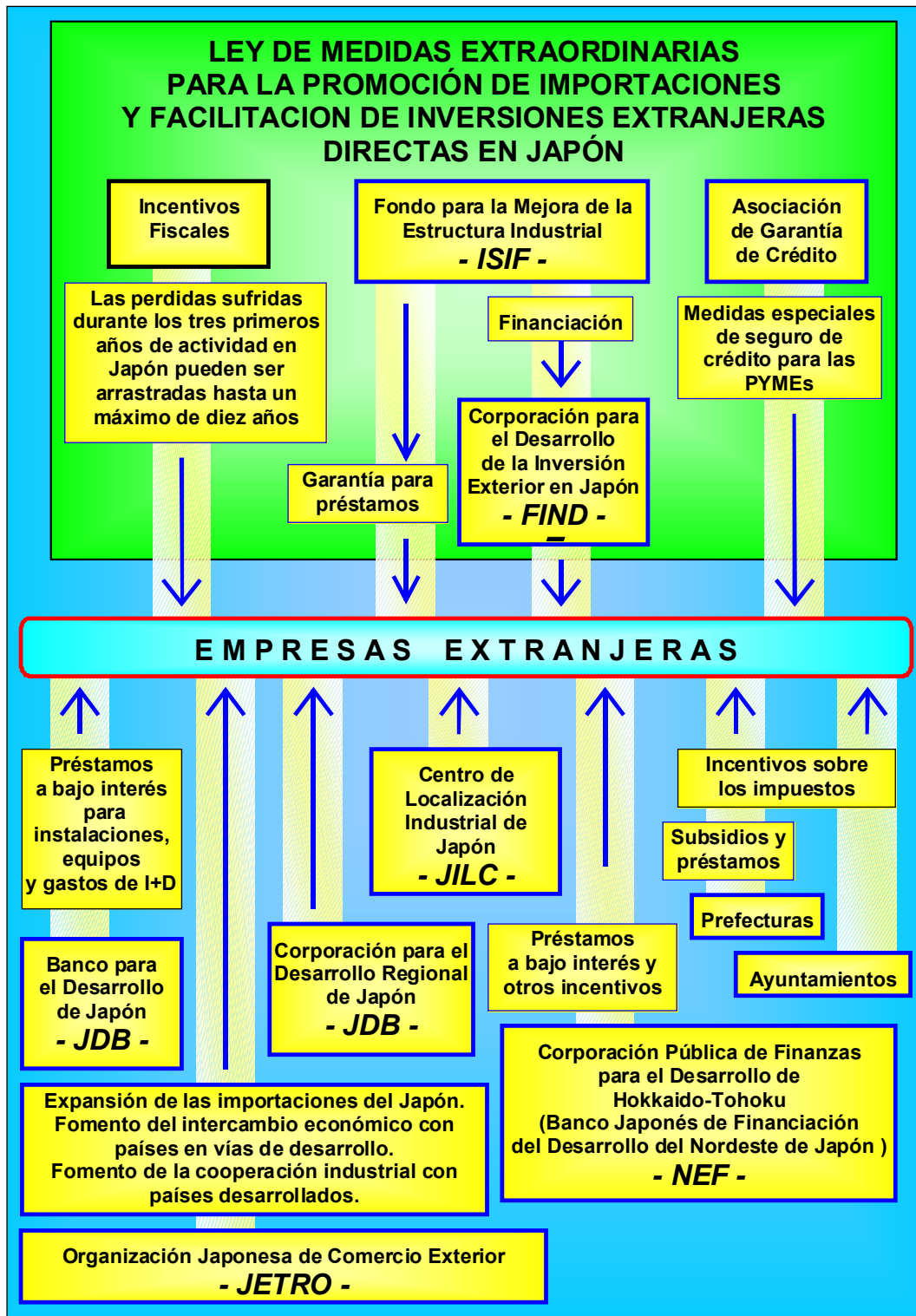
Un esquema de las acciones encaminadas a proporcionar asistencia tanto administrativa como financiera a las empresas extranjeras aparece reflejada en el figura 1.

El ISIF (Industrial Structure Improvement Fund) es un ente gubernamental auxiliar del ministerio de Comercio Internacional e Industria creado para:

- Proveer garantías de préstamos a empresas calificadas afiliadas a firmas extranjeras que inician nuevas actividades en el Japón.
- Proveer garantías para préstamos concedidos a los importadores de maquinaria herramienta y equipos de producción para la elaboración de semiconductores.

El JDB (Japan Development Bank) es una entidad financiera del Gobierno con una finalidad principal, la de proporcionar recursos monetarios a unos tipos reducidos de interés para:

Figura 1
Asistencia administrativa y financiera a empresas extranjeras



Fuente: Adaptado de JETRO (JETRO, 1995c)

- Proyectos de inversión en instalaciones y equipos industriales en el Japón.
- Afrontar gastos de investigación y desarrollo, también, en el Japón.

Diseña programas especiales de concesión de préstamos para empresas extranjeras deseosas de operar en el Japón. Sus centros de promoción de la inversión directa en el Japón, localizados en sus oficinas tanto del Japón como de Ultramar, proporcionan servicios a estas.

La FIND (Foreign Investment in Japan Development Corporation) es instituida con el respaldo tanto del sector privado como del Gobierno. A través de sus relaciones privilegiadas con el Gobierno y el mundo empresarial proporciona una <<guía>> sobre las acciones a realizar por las empresas extranjeras deseosas de penetrar en el mercado japonés. Esta guía se obtiene a través de la resolución de consultas y proporcionando la información necesaria⁶⁶.

La JRDC (Japan Regional Development Corporation) es un ente público para el desarrollo de parques industriales y tecnológicos fuera del área metropolitana de la capital del Japón y de otras ciudades importantes del archipiélago. Cuando una empresa extranjera opta por adquirir terrenos en estos parques es calificada por la Administración para poder solicitar y obtener financiación especial, subsidios y otros tipos de incentivos.

La NEF (North East Finance of Japan) es una institución gubernamental, una entidad financiera para el desarrollo regional para las regiones del Noroeste del Japón, Hokkaido y Tohoku, que otorga ciertos beneficios a las empresas que se establezcan en estas regiones, incluso para empresas extranjeras, tales como:

- La concesión de préstamos a tipos reducidos de interés.
- Otras medidas de incentivación a la inversión.

El JILC (Japan Industrial Location Center) tiene por finalidad buscar y proporcionar las localizaciones más adecuadas para las necesidades de cada empresa, al objeto de que éstas establezcan sus operaciones en aquellas. La información que proporciona es tanto sobre infraestructuras disponibles por zonas como sobre zonas industriales.

Y, por último, quiero comentar que los gobiernos tanto regionales como locales (prefecturas y ayuntamientos) también incentivan la

⁶⁶ A las empresas extranjeras además de proporcionarles servicios de apoyo a sus actividades presentes o futuras, se les proporciona información de todo tipo para así operar en forma eficiente en el <<desconocido mercado japonés>>. Esta información es sobre cómo acceder a las distintas vías de obtención de incentivos, cómo acceder a préstamos a tipos preferenciales, cómo hacer negocios satisfactoriamente en el mercado japonés o, entre otros, cómo obtener incentivos sobre la imposición en territorio japonés.

actividad de las filiales de empresas de Ultramar. Las prefecturas proporcionan ayudas tales como incentivos sobre los impuestos, préstamos y subsidios para la construcción de instalaciones productivas o destinadas a la investigación y desarrollo, o para la ampliación o mejora de las mismas, mientras que los ayuntamientos también incentivan la imposición⁶⁷.

3.2.- La Organización Japonesa de Comercio Exterior

Otro actor destacado en la economía japonesa y que, por lo tanto, ha de ser tenido en cuenta es la Organización Japonesa de Comercio Exterior que es una organización auxiliar del ministerio de Comercio Internacional e Industria creada en julio de 1958 y conocida mundialmente por las siglas JETRO (acrónimo de las palabras sajonas Japan External Trade Organization)⁶⁸. El papel fundamental de JETRO ha sido el de instrumento del Gobierno japonés para conseguir que la industria japonesa optara por una estrategia de enfoque de competencia global (planetaria). JETRO fue concebido, en un principio, como una organización gubernamental para la promoción de las exportaciones japonesas, pero posteriormente sus actividades se han encaminado hacia la promoción de importaciones y a la cooperación industrial, actividades que hoy son las únicas que realiza. Actualmente JETRO está presente en más de 60 países de los cinco continentes (JETRO, 1995a)⁶⁹.

En la actualidad las actividades de JETRO están estructuradas de la siguiente forma:

- Acciones para la expansión de las importaciones del Japón.
- Tareas de fomento del intercambio económico con los países en vía de desarrollo.
- Acciones para el fomento de la cooperación industrial con los estados desarrollados.
- Actividades de fomento del entendimiento mutuo a través de la comunicación internacional.

⁶⁷ En cualquier caso, para que las empresas extranjeras o sus filiales puedan acogerse a la incentivación sobre los impuestos y para también, si así lo desearan, poder obtener unas garantías para los préstamos recibidos (por más del 95 % del valor de sus compromisos por fondos comerciales obtenidos como préstamo en el periodo de los cinco primeros años en el Japón), han de obtener la <<certificación de empresa inversora interna especialmente designada>>. Los préstamos a tipos de interés reducidos o preferenciales están destinados a compañías extranjeras -o a sus filiales- que deseen invertir, en territorio japonés, en temas tales como las altas tecnologías, la promoción del intercambio mundial de tecnologías o la expansión de las importaciones.

⁶⁸ JETRO tuvo una predecesora, la Organización de Investigación del Comercio de Exportación del Japón establecida en el año 1951 y que en 1954 fue reestructurada pasando a denominarse Organización de Recuperación del Comercio Exterior del Japón.

⁶⁹ Un minucioso relato sobre las actividades de fomento de las importaciones y de la cooperación industrial de JETRO lo encontramos en las diversas publicaciones de la oficina de Madrid de esta organización entre las que destacan "Panorámica de la Política de Promoción de Importaciones de Japón" o "Creando Asociaciones Internacionales".

En el anexo 1D me detengo brevemente en cada uno de estos grupos de acciones, exponiendo las grandes líneas de actuación de JETRO en cada uno de ellos.

4.- El Japón, presente y futuro

Con la primera crisis petrolera la economía japonesa se resintió seriamente, tanto como el resto de los países desarrollados. Esto provocó una severa caída en las tasas reales de crecimiento. La segunda crisis generalizada del petróleo es afrontada mejor que la primera y mucho mejor que en Occidente debido a la implantación de los comentados programas de ahorros energéticos y de introducción de nuevas tecnologías pero también, y esto es muy importante, a la consecución de notables incrementos en la productividad de sus empresas, derivada en parte de lo anterior (Lincoln, 1988: 298, McMillan, 1984: 356, Hultner, 1990: 446, Nelson, 1981: 1.029-64)⁷⁰. El resultado de estos programas se plasmó tanto en una mejora de la flexibilidad como en unos ahorros energéticos considerables producidos por unos consumos mínimos de recursos en las empresas. Además, y en parte provocado por lo anterior, se produce una transformación de las estructuras productivas a la vez que se pone en marcha una estrategia consistente en la expansión de la formación de estructuras intermedias verticales al objeto de alcanzar unas metas consistentes en la mejora de la calidad, la eficiencia de los procesos productivos y la competitividad internacional de las compañías japonesas (Plaza, 1995). Todo esto ha supuesto para el país el poder disfrutar después de una posición competitiva a nivel internacional más elevada, fuerte y mejor que la que tenía antes de las mencionadas crisis del petróleo.

Hoy las fuertes cotizaciones del yen, iniciadas en 1985, frente a las divisas occidentales y especialmente frente al dólar norteamericano han propiciado situaciones de caída de la economía, de pérdida de parte del tejido industrial que ha originado incrementos en las tasas de desempleo especialmente desde el año 1991, aunque sigue siendo la segunda potencia económica del planeta (Bustelo, 1996: 33). Así, para Rudi Dornbusch (Dornbusch, 1995: 105),

cuanto más sube el yen, peor está la economía del país⁷¹. Japón ha entrado en una espiral de escalada de su moneda y recortes de gastos

⁷⁰ Ya no se obtendrían las mismas tasas de crecimiento en la economía japonesa anteriores a las crisis petrolíferas pero mejoró en comparación a las economías de los países occidentales debido a los continuos aumentos obtenidos en la productividad de las empresas. Además McMillan añade que solo el trabajo duro y las cualidades de su administración explican el aumento de la productividad y el crecimiento económico japonés.

⁷¹ Para este autor *La subida imparable del yen no es un síntoma de la pujanza de la economía japonesa sino que puede ser un presagio de su hecatombe*. Además opina que uno de los primeros asuntos que tiene que resolver el país es su eterno problema comercial. Mientras no ofrezca un programa viable de apertura de mercado, los mercados financieros seguirán

de la que es el primer perjudicado, porque expulsa del país a los productores y absorbe sus recursos financieros.

Las empresas han tenido que ingeniárselas para poder hacer frente, de muchas formas, a esta situación delicada; no obstante, algunas han sucumbido en el intento. Para Sekimoto Tadahiro el número de empresas japonesas que han buscado remedios ingeniosos para soportar estas revaluaciones incesantes del yen es altamente elevado y, a este respecto, nos dice que, (Sekimoto, 1997: 25):

confrontadas al reforzamiento incesante de la moneda nacional, los directivos de las empresas japonesas, han puesto todo de su parte para encontrar soluciones astutas que les permitan reducir costes y permanecer en el mercado, pero cuando el yen se eleva muy alto y muy de prisa no hay nada que hacer.

Las subidas en las cotizaciones del yen y las fricciones comerciales han llevado al Japón a deslocalizar parte de su actividad económica, dependiendo de esta forma menos de la actividad exportadora; las empresas ubican tanto la producción como los centros de investigación en el extranjero a través de inversiones directas en el exterior, la compra de materiales y componentes en otros países y la promoción de la división horizontal del trabajo internacional⁷². Así las empresas japonesas se están aprovechando de los costes inferiores que están encontrando en Asia para mantener la competitividad internacional. Con el concurso activo del Japón se está consiguiendo configurar una multiplicación internacional del trabajo en la zona asiática del Pacífico en la que los crecimientos de las economías de los países de la zona se apoyan mutuamente entre ellos (Sautter, 1980: 24 y ss.). No obstante, según Keith Henry (Henry, 1994: 81),

a pesar de la gran envergadura del proyecto de transferencia de la fuerza empresarial japonesa al extranjero... la base manufacturera japonesa en el extranjero es, en términos relativos, solamente la quinta parte de la de Estados Unidos y una cuarta parte de la de Alemania.

En parte debido a lo anterior -alzas en las cotizaciones y las fricciones comerciales- se ha iniciado en el Japón un proceso de liberalización de la economía que es ya imparable y como nos dice Nicholas Valéry (Valéry, 1996: 62):

considerando su superávit comercial como una razón más para que el yen siga subiendo (Dornbusch, 1995: 105).

⁷² Para Sekimoto Tadahiro *incluso cuando las empresas son lo suficientemente combativas como para plantar cara valientemente a las alzas de la moneda, la persistencia de una paridad desfavorable puede acabar por convencerlas de que sus días están contados si persisten en continuar produciendo en territorio nacional, y conducir las a un movimiento de éxodo hacia el extranjero. Esto es lo que ocurre justamente en el Japón, donde este fenómeno ha disparado recientemente las campanas de alarma que han resonado de un lado a otro del país (Sekimoto, 1997: 25).*

sobrecargada de trabajadores tras haber trasladado su capacidad de producción al exterior, Japón S.A. está ahora ansiosa por racionalizar sus operaciones interiores. Esto significa cerrar factorías y liquidar trabajadores, cosa que la ley prohíbe -aunque va a cambiar la situación- mientras la compañía matriz esté obteniendo un beneficio razonable.

Además, hay que tener en cuenta que las imparable y grandes subidas en la cotización el *yen*, ya comentadas, en los mercados de divisas y la cada vez mayor y más intensa globalización de la actividad económica han originado que las empresas japonesas se decantaran por la configuración de estructuras intermedias horizontales tanto en las pequeñas y medianas empresas como entre los grandes empresas (Plaza, 1995: 41).

También hemos de tener en cuenta que no sólo es la economía la que está en proceso de cambio, también lo está la sociedad japonesa en su conjunto. Según Robin Cooper muchos de los hechos que se han vivido recientemente en el Japón son casi exactos a los vividos por la sociedad y la economía norteamericanas 15-20 años atrás como, por ejemplo, el deseo de las mujeres por hacer carrera profesional en la empresa para equipararse a sus compañeros de trabajo. El país está haciendo frente al mismo proceso de reajuste vivido en Norteamérica con la Administración demócrata de Jimmy Carter. Según Cooper, el proceso de cambio que ha vivido, y está viviendo actualmente, el Japón en el segundo y tercer tercio del siglo XX lo vivió Norteamérica al menos con una década de antelación (Cooper, 1997: 72-3)⁷³.

Hoy el proteccionismo y los altos costes empresariales son un pesado lastre para las empresas japonesas del que no podrán desembarazarse sin el concurso activo del Gobierno japonés. Algunos analistas occidentales ven en los *keiretsu*, en las relaciones entre las empresas que los integran, grandes y pequeñas (éstas últimas en calidad de subcontratistas) y en las relaciones de las grandes empresas del *keiretsu* con la banca, cuyo papel es omnipresente en estos, como unas de las principales causas de la escasa apertura de los mercados exteriores tanto a los artículos extranjeros como al establecimiento de compañías de ultramar en territorio japonés (Kiyoshi, 1994: 22). El Gobierno ha puesto en marcha medidas de todo tipo, básicamente remedios tradicionales que no han conseguido poner freno a la situación (Actualidad Económica, 1996: 36)⁷⁴. Como consecuencia de la pérdida de

⁷³ Las mujeres en su afán de conseguir la equiparación profesional a los hombres en las empresas han iniciado un lento proceso de planteamiento de pleitos judiciales contra aquellas que están ganando por discriminación manifiesta.

⁷⁴ Según el ministerio Finanzas, entre los años 1992 y 1996 se han invertido aproximadamente 540.000 millones de dólares USA para reactivar la economía. El resultado no ha sido como se esperaba ya que, según el mismo organismo, el crecimiento anual promedio de la economía sólo ha sido del 1 %. Así, a comienzos del año 1995 con la devaluación practicada al *yen*, por el Gobierno, del 40 % se consiguió relanzar la

tejido industrial por falta de competitividad de las factorías localizadas en el archipiélago, está aumentando progresivamente la tasa de desempleo en el Japón lo que hace que se esté viviendo en estos momentos una crisis de trabajo que el Gobierno japonés considera <<profunda>> (ver tabla 1).

Tabla 1
Tasas de desempleo en los países más industrializados (en %)

	Alemania	Canadá	Francia	Japón	Italia	R. Unido	USA
1993	8,9	11,2	11,7	2,5	10,2	10,3	6,9
1994	10,1	11,0	12,4	2,9	11,1	10,0	6,5
1995	9,3	9,6	11,5	3,1	11,9	8,4	5,6
1996	10,3	9,6	12,4	3,3	12,2	8,2	5,4
1997	10,4	9,4	12,5	3,2	12,2	7,4	5,4
1998	9,8	8,3	12,1	4,1	12,1	6,2	4,5
1999	8,9	7,6	12,1	4,7	11,7	6,2	4,2
2000	7,9	6,8	10,2	4,7	10,8	5,6	4,0

Fuente: OECD, *Economic Outlook*, números 54, 58, 60, 62 y 64 y ministerio de Trabajo y Seguridad Social: www.mtas.es/Estadisticas/anuario00/Welcome.html

No obstante, con las sucesivas reformas -lentas y dubitativas- emprendidas por los últimos gobiernos japoneses para hacer frente a la severa crisis y para desregular la economía japonesa se está consiguiendo que el mercado japonés sea más atractivo para las empresas y los inversionistas extranjeros. A esto ha contribuido también el que antes existía una gran barrera a la inversión exterior en el Japón: el alto coste alcanzado tanto por los terrenos como por los inmuebles durante la etapa de la burbuja especulativa. Estos han caído considerablemente con lo que las empresas extranjeras deseosas de radicarse en el archipiélago ya no lo consideran como una idea impensable (Shinozaki, 1999: 2). Pero todavía quedan otras barreras que, para algunas empresas, aun son muy altas tales como, el idioma, la cerrada cultura y las excesivas regulaciones (Hotta, 1999: 8) y estructuras económicas anacrónicas y rígidas (Yamada, 1999), un sistema financiero que inmerso en un lentísimo proceso de desregulación y saneamiento no termina de despegar (Ohno, 1999: 10) y unos altos y rígidos niveles impositivos -que si se reformaran tendrían un fuerte impacto sobre la economía japonesa- (Tanaka, 1999: 11-2) que impiden un desarrollo fluido de las actividades industriales y comerciales.

exportación desde el archipiélago y, consecuentemente, el crecimiento de la economía en el segundo trimestre del mismo año, pero el abultado déficit público hizo improbable destinar fondos adicionales a esta actividad reactivadora (Actualidad Económica, 1996: 36-7).

Bibliografía

- ACTUALIDAD ECONÓMICA (1996): "Japón, entre la Reconversión y la Crisis", *Actualidad Económica*, nº. 2.009, 23 de diciembre, pp. 36-7.
- ALLEN, G.C. (1980): *Breve Historia Económica del Japón Moderno (1867-1937)*, Editorial Tecnos, Madrid
- ALLEN, G.C. (1981): *The Japanese Economy*, Weidenfelf & Nicolson, Londres.
- ALLEN, G.C. (1984): *Breve Historia Económica del Japón Moderno*, De. Tecnos, Madrid.
- AOKI, M. (1990): *La Estructura de la Economía Japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York.
- BEAMISH, P.W., KILLING, J.P., LECRAW, D.J. y MORRISON, A.J. (1994): *International Management*, Irwin, Boston, Massachusetts.
- BEASLEY, W.G. (1995): *Historia Contemporánea de Japón*, Alianza Editorial, Madrid
- BUSTELO, P. (1996): "Crisis Económica y Desempleo en Japón", en RAMOS ALONSO, L. O. y RUIZ RUIZ, J. M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Instituto de Estudios Japoneses de la Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Valladolid.
- CAVES, R. Y UEKUSA, M. (1976): *Industrial Organization in Japan*, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- COOPER, R. (1997): "Algunas Reflexiones de Peter Druker sobre la Economía Japonesa", *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº. 16, febrero, pp. 72-80.
- COTARELO, R., MALDONADO, J. y ROMAN, O. (1993): *Sistemas Políticos de la Unión Europea. Con Inclusión de Estados Unidos y Japón*, Editorial universitas, Madrid.
- DERIAN, J.-C. (1990): *America's Style for Leadership in Technology*, MIT Press, Cambridge.
- DORNSBUSCH, R. (1995): "Japón, Camino del Abismo", *Actualidad Económica*, nº. 1.926, 22 de mayo.
- DOZ, Y. (1979): *Government Control and Multinational Strategic Management*, Praeger, Nueva York.
- ERGAS, E. (1987): "Does Technology Policy Matter?" en GUILLE, B.R. y BROOKS eds. (1987), *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy*, National Academy Press, Washington D.C., pp. 191-245.
- ESAKA, A. y MOROI, K. (1996): "L'Horizont s'Assombrit pour les Employés", *Cahiers du Japon*, nº. especial, pp. 36-41.

- FODELLA, G. (1989): *Dove Va la Economia Giapponese. L'Estasia verso l'Egemonia Economica Mondiale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- FRANKO, L.G. (1976): *The European Multinationals*, Harper and Row, London and Greylock Publishers, Sanford, Connecticut.
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- GORDON, A. (1993): *La Evolución de las Relaciones Laborales en Japón. La Industria Pesada, 1853-1955*, ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, Madrid.
- GUILLE, B.R. y BROOKS eds. (1987): *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy*, National Academy Press, Washington D.C.
- HADLEY, E.M. (1983a): "Zaibatsu", en *Kodansha Encyclopedia of Japan*, vol. 8, Kodansha Ltd., Tokio, pp. 361-3.
- HAWKINS, R. y PRASAD, A.J. eds. (1981): *Technology Transfer and Economic Growth*, A. Press, Grennwich, Connecticut.
- HAYASHI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- HEITA, K. (1998): "Les Débuts de l'Ere Moderne au Japon", *Cahiers du Japon*, nº 78, invierno, pp. 9-13.
- HENRY, K. (1994): "Nuevas Reglas en Japón. La Economía Japonesa Afronta Cambios Estructurales Decisivos, que le Permitirán Recuperar Muchísima Competitividad en el Exterior", *Actualidad Económica*, nº. 1.903, 12 de diciembre, pp.80-1.
- HOTTA, S. (1999): "Los Inversores Pasan Revista a Japón", *Look Japan*, vol 9, nº 108, marzo, pp. 8-10.
- HULTER, C. R. (Ed.) (1990): *Productivity Growth in Japan and United States*, University of Chicago Press, Chicago.
- IKEO, A. (1998): "Economic Development and Economic Throught after World War II: Non-Marxian Economist on Development, Trade and Industry" en SUGIHARA, S. y TANAKA, T. eds. (1998): *Economic Trought and Modernization in Japan*, Edward Elgar Publishing Limiter, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 131-51.
- IMAI, M. (1986): *Kaizen: A Key to Japan's Competitive Success*, Random House, Nueva York.
- ISHIDA, T. (1990): "Interrelaciones entre los Sectores Industrial y Financiero en Japón", *Economía Industrial*, nº. 273, mayo-junio, pp- 111-122.
- ITOH, M. (1990): *The World Economics Crisis and Japanese Capitalism*, MacMillan, Londres.
- ITOH, H. (1994a): "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory" en AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 233-64.

- JETRO (1995a): *Panorámica de la Política de Promoción de Importaciones de Japón*, Japan External Trade Organization, Madrid.
- JETRO (1996c): *Partners for Joint-Ventures in Japan. Investment in Japan*, Japan External Trade Organization, Information Service Department, Tokio.
- JIRO, U. y DORE, R. (1999): "Constance et Changement dans le Management à la Japonaise", *Cahiers du Japon*, nº 81, otoño, pp. 7-15.
- JOHNSON, C. (1982): *MITI and the Miracle*, Charles E. Tuttle, Co.
- KIYOSHI, M. (1994): "Industrial Sea Change. How Changes in Keiretsu Are Opening the Japanese Market", *The Brookings Review*, otoño, pp. 20-3.
- KOJIMA, K. y OZAWA, T. (1982): *Japan and the New Forms of Investment: The Role of Sogo SHOSHA (General Trading Companies)*, OCDE Development Centre, Organization for Co-operation and Development Center, París, marzo.
- KONDO HARA, A.Y. (1994): "Raíces Históricas de la Economía Japonesa", *Boletín de Estudios Económicos del ICE*, nº. 2.426, 26 septiembre al 2 de octubre, pp. 2.387-91.
- KOSAI, J. (1986): *The Era of High-Speed Growth. Notes on the Postwar Japanese Economy*, University of Tokyo Press, Tokio.
- LEHMAN, J.-P. (1982): *The Roots of Modern Japan*, St. Martin's Press, Nueva York.
- LEHMANN, J.-P. (1998): "La Paralysie Japonaise: Causes et Conséquences pour l'Économie Mondiale. Trois Propositions et un Rôle pour l'Europe?", *Swiss Asia Foundation*, http://www.eviangroup.org/publications/pb_34jl.htm
- LINCOLN, E.J. (1984): *Japán's Industrial Policies*, Japan Economic Institute, Washington D.C.
- LINCOLN, E.J. (1988): *Japan: Facing Economic Maturity*, The Brookings Institution, Washington D.C.
- MAKINO, N. (1999): "Les Quatre Crises qui Menacent le Japon", *Cahiers du Japon*, nº 80, verano, pp. 15-17.
- MASIERO, G. (1993): "Gestão Econômico-Administrativa Japonesa", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 33, nº. 5, EAESP, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, pp. 109-124.
- MCMILLAN, C. J. (1984): *The Japanese Industrial System*, De Gruyter, Nueva York.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2001): *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2000*, www.mtas.es/Estadisticas/anuario00/Welcome.html
- MITA, H. (1994): "Desarrollo de la Tecnología en las Empresas Japonesas", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.405-8.
- MORRIS-SUZUKI, T. (1994): *Historia del Pensamiento Económico Japonés*, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.

- NAKAMURA, T. (1985): *El Desarrollo Económico del Japón Moderno*, ministerio de Relaciones Exteriores, Tokio.
- NELSON, R. R. (1981): "Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and News Departures", *Journal of Economic Literature*, vol. 19, nº. 3, pp. 1.029-1.064.
- OECD (1993): "Economic Outlook", nº 54, diciembre, *Organization for the Economic Cooperation and Development*.
- OECD (1995): "Economic Outlook", nº 58, diciembre, *Organization for the Economic Cooperation and Development*.
- OECD (1996): "Economic Outlook", nº 60, diciembre, *Organization for the Economic Cooperation and Development*.
- OECD (1997): "Economic Outlook", nº 62, diciembre, *Organization for the Economic Cooperation and Development*.
- OECD (1998): "Economic Outlook", nº 64, diciembre, *Organization for the Economic Cooperation and Development*.
- OHNO, K. (1999): "Ventajas e Inconvenientes de la Revolución Financiera", *Look Japan*, vol 10, nº 112, julio, pp. 10-12.
- OKIMOTO, D. I. (1989): *Between MITI and the Market: Japanese Industrial Policy High Technology*, Sanford University Press, Stanford
- ORDUNA DÍEZ, L. (1986): "El Poder de los *Zaibatsu* en el Japón", *Moneda y Crédito*, nº. 178, septiembre, pp. 39-67.
- ORDUNA DÍEZ, L. (1987): "El Desarrollo Económico del Japón: ¿Un Modelo de Oferta?", *Información Comercial Española*, nº. 652, diciembre, pp. 117-125.
- ORDUNA DÍEZ, L. (1996): "El poder de los Grandes Grupos Económicos -'Zaibatsu'- en Japón, en RAMOS ALONSO, L. O. y RUIZ RUIZ, J. M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Instituto de Estudios Japoneses de la Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Valladolid, pp. 39-57.
- OUCHI, H (1971): *Gendai Nihon Keizai Ron*, Tokyo Daigaku Shuppankai, Tokio.
- OZAWA, T. (1979): *Multinationalism Japanese Style*, Princeton University Press, Princeton.
- OZAWA, T. (1981): "Technology Transfer and Japanese Economic Growth in the Postwar Period", en HAWKINS, R. y PRASAD, A.J. eds. (1981): *Technology Transfer and Economic Growth*, A. Press, Greenwich, Connecticut.
- PATRIC, H.T. ed. (1991): *Pacific Basin Industries in Distress Structural Adjustment and Trade Policy en The Nine Industrialized Economies*, Columbia University Press, Nueva York.
- PETERSON, P.G. (1982): "Curing the American Export Malady", *Business Week*, 16 de agosto, pp. 8.

- PLAZA, M. (1995): *Colaboración y Competencia. Creación de Estructuras Intermedias en la Pequeña y Mediana Empresa Japonesa*, Unión Editorial, Madrid.
- PORTER, M.E. (1991): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza & Janés Editores, Barcelona.
- RAMOS ALONSO, L. O. y RUIZ RUIZ, J. M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Instituto de Estudios Japoneses de la Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Valladolid.
- ROBERTS, J.G. (1989): *Mitsui, Three Centuries of Japanese Business*, Weatherhill, Nueva York.
- ROSA ALEMANY, L. de (1991): *El Sistema Japonés*, Centro de Estudios de Economía Internacional (CEDEIN), Cambra Oficial de Comerç i Navegació de Barcelona, Barcelona.
- RUGMAN, A.M. y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica*, McGraw Hill, México, D.F.
- RUSSELL, O.D. (1939): *The House of Mitsui*, Little, Brown & Co., Ltd., Boston.
- SAKAIYA, T. (1995): *¿Qué Es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile.
- SAUTTER, C. (1980): "Le Japon et l'Asie Pacifique: Un Cas de Multiplication du Travail", *Economía Prospective Internationale*, nº. 4, La Documentation Française, octubre, pp.3-47.
- SAXONHOUSE G.R. (1979): "Industrial Restructuring in Japan", *Journal of Japanese Studies*, vol. 5, nº. 2, verano.
- SAXONHOUSE, G.R. y YAMAMURA, K eds. (1986): *Law and Trade Issues of the Japanese Economy: American and Japanese Perspectives*, University of Washington Press, Seattle.
- SCHWARTZ, G. (1990): *Japão de Olhos Abertos*, Nobel, São Paulo.
- SEKIGUCHI, S. (1991): "Japan a Plethora of Programs" en PATRIC, H.T. ed. (1991): *Pacific Basin Industries in Distress Structural Adjustment and Trade Policy in The Nine Industrialized Economies*, Columbia University Press, Nueva York.
- SEKIMOTO, T. (1997): "Le Salut du Japon au XXI^e Siècle Será dans la Fabrication", *Cahiers du Japon*, nº. 71, primavera, pp- 24-9.
- SHINOHARA, M. (1982): *Industrial Growth, Trade and Dynamic Patterns in the Japanese Economy*, Tokyo University Press, Tokio.
- SHINOZAKI, A. (1999): "Inversiones en Japón. ¿Cuál es la Atracción?", *Look Japan*, vol 10, nº 110, mayo, pp. 2-7.
- SHOJI, K. (1993a): *La Sociedad Japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio.
- SUGIHARA, S. y TANAKA, T. eds. (1998): *Economic Thought and Modernization in Japan*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.

- SUZUKI, Y. (1991): *Japanese Management Structures, 1920-80*, St. Martin's Press, Nueva York.
- TAKEUCHI, K. (1987): Nihon no Keizaigaku - Yukosei no Kaifuku o, *Sekai*, febrero de 1987, pp. 31-44, citado en MORRIS-SUZUKI, T. (1994): *Historia del Pensamiento Económico Japonés*, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.
- TAKEUCHI, Y. (1998): "Lo que Necesita la Economía es Competencia", *Cuadernos de Japón*, vol. XI, nº 4, otoño, pp. 12-5.
- TANAKA, K. (1999): "¿Nuevo Código Impositivo para Vencer la Recesión?", *Look Japan*, vol 10, nº 109, abril, pp. 10-2.
- TANIZAWA, E. (1996): "Rendre sa Fierté au Peuple Japonais", *Cahiers du Japon*, nº. 70, invierno, pp. 72-5.
- TRIANA, E. (1994): "Sectores Prioritarios de la Economía Japonesa en el Horizonte del Año 2000", *Boletín de Estudios Económicos del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.401-4.
- TSURU, S (1993): *Japan's Capitalism. Creative Defeat and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
- TSURUMI, Y. (1976): *The Japanese Are Coming*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts.
- TSURUMI, Y. (1980): *Sogo Shosha*, The Institute for Research on Public Policy, Montreal.
- UCHINO, T. (1983): *Japan's Postwar Economy*, Kodansha International, LTD., Tokio.
- UPHAM, F.K. (1987): *Law and Social Change in Postwar Japan*, Harvard University Press, Harvard.
- VALÉRY, N. (1996): "Japón se Liberaliza", *Actualidad Económica*, nº. 2.008, 16 de diciembre, pp. 61-2.
- VERNON, R. (1973): *Les Entreprises Multinationales: La Souveraineté en Péril*, Calmann-Lévy, París.
- VIDAL GONZÁLEZ, M. y LLOPIS GOIG, R. (2000): *Sayonara Japón. Adiós al Antiguo Japón*, Hiperión, Madrid.
- VOGEL, E.F. (1981): *Japan As Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- YAMADA, T. (1998): "Economic Development and Economic Thought after World War II: Economic development and marxian Political Economy" en SUGIHARA, S. y TANAKA, T. eds. (1998): *Economic Thought and Modernization in Japan*, Edward Elgar Publishing Limiter, Cheltenham, Gran Bretaña, 152-73).
- YAMADA, M. (1999): "Desempolvar al Industria", *Look Japan*, vol 10, nº 113, agosto, pp. 10-2.
- YASAKA, M. (1996): "Cultura Empresarial Versus Sociedad Rural", *Boletín Kaname*, nº 3, primavera Instituto de Japonología, <http://www.idecnet.com/infojap/>
- YANO, I. (1985): *Nippon, A Charted Survey of Japan*, The Tsuneta Yano Memorial Society, Tokio.

Vivíamos en casas modestas y estrechas, de papel y madera... y casi sin mobiliario. Una vida austera, con nuestra principal ocupación el trabajo. Y, sin embargo, en medio de la penuria y escasez, vivíamos con unos valores internos humanos. Mi padre era simple carpintero. Pero, trabajaba orgulloso de su oficio, con dignidad y competencia... Mi madre, no codiciaba riquezas. Vivía contenta con su trabajo... Teníamos tiempo para tomar una taza de té con los amigos y vecinos, mientras contemplábamos las flores que crecían en las macetas y bonsai o en las salidas al campo. La pobreza de espíritu no es la miseria ni la simple carencia de las cosas, sino que implica frugalidad de estilo de vida y convivencia con la naturaleza. Y es precisamente así, con la liberación del deseo incontrolado de poseer cosas que el corazón humano goza de libertad. Y con el disfrute de la simplicidad de vida honesta en las costumbres y diligencia en el trabajo, integrados en el ritmo vital de la naturaleza que nos rodea, como el hombre avanza por el camino de la satisfacción honda y paz de espíritu.

Nakano Koji

Anexo 1A

Breve apunte sobre la estructura económica del Japón

1.- Recursos naturales

El Japón es un archipiélago sin recursos naturales de ningún tipo y con una alta densidad de población y unas altas expectativas de vida¹. La mayor parte de la población vive y realiza sus actividades productivas en las estrechas franjas costeras de las islas² debido a que las condiciones de la mayor parte del territorio no son apropiadas ni para vivir ni para desarrollar actividades tanto industriales como comerciales. Esto anterior unido a otro importante factor a considerar, el clima, van a condicionar, en gran medida, tanto la forma de vivir como el desarrollo de las mencionadas actividades.

1.1.- Agricultura, silvicultura y pesca

El Japón es uno de los mayores importadores de alimentos del mundo, especialmente de productos agrícolas. Esto es debido a que sólo el 14 % del archipiélago es cultivable (ver tabla 1), aunque se ha conseguido, utilizando técnicas de cultivo intensivas, llegar a abastecer más de las dos terceras partes del consumo interno requerido de verduras y frutas.

Tabla 1
Distribución de la superficie del Japón

Tipo de área	km ²	%/total
agrícola	52.100	13,78
forestal	252.800	66,88
campos	2.700	0,71
ríos y canales	13.200	3,49
carreteras	11.900	3,15
residencial	16.700	4,42
otros	29.500	7,80

Fuente: Elaboración propia y JETRO (1996a), *Nippon 1996. Business Facts & Figures*

En la tabla 2 aparecen los principales países suministradores de alimentos al Japón, estando, como se puede observar, la mayor parte de ellos -y los más importantes- en la Cuenca del Pacífico.

El 67 % del territorio del Japón está ocupado por masas boscosas, hecho que podría llevarnos a pensar en una autosuficiencia en las

¹ La serie temporal sobre parámetros tales como: total población, expectativas de vida por sexo, fuerza de trabajo, cifras de empleados y desempleados, etc. pueden estudiarse en el Anuario Estadístico de 2000 para Japón de la Oficina de Estadísticas. *Japan Statistical Yearbook 1996*, Statistics Bureau, Management and Coordination Agency, Tokio.

² Esto va a provocar unas altas concentraciones de la población en éstas zonas y, en consecuencia, unas altas tasas de densidad poblacional.

industrias que tienen a éstas como base de sus actividades. Pero el hecho es que como la utilización de la madera de los bosques del archipiélago es muy intensiva, se ha de replantar el 41 % de estos a la vez que se ha de importar el 76 % de la madera consumida en el Japón.

Tabla 2
Principales suministradores de alimentos al Japón
(En millones de dólares USA)

País/año	1992	1993	1994	Crecimiento en % (*)	Cuota en 1994 en %
USA	115,8	120,0	131,2	9,3	27,8
R.P. China	30,2	34,3	49,4	44,0	10,4
Australia	22,9	26,7	32,0	19,9	6,7
Taiwan	28,6	30,8	29,9	-2,9	6,3
Tailandia	21,6	22,3	29,0	30,0	6,1
Canadá	21,4	21,3	24,6	15,5	5,2
Corea del Sur	15,7	15,6	17,0	9,0	3,6
Indonesia	9,1	11,0	14,1	28,2	2,9
Francia	11,2	10,9	11,3	3,7	2,3
Rusia	6,0	7,3	10,5	43,8	2,2
Subtotal	282,5	300,2	349,0	16,3	75,3
Otros	98,0	101,4	122,2	20,5	24,7
Total mundial	380,5	401,6	471,2	17,3	100,0

(*) Crecimiento porcentual de 1994 respecto a 1993.

Fuente: Trade Statistics, Ministry of Finance en Japan's Food Imports in 1994, Japan External Trade Organization, Tokio (JETRO, 1995d).

El pescado es muy importante en la dieta de los japoneses -son los mayores consumidores mundiales de productos del mar- siendo el consumo per capita de 36,3 kg./año . Por esta razón las actividades pesqueras, tanto extractivas como de transformación de las capturas, son importantísimas. No obstante se llega a importar el 40 % del pescado consumido.

1.2.- Minería y recursos energéticos

Tanto los unos como los otros son muy escasos -aunque en realidad se cuenta con una gran variedad de recursos naturales- debido en parte al uso intensivo de la industria japonesa, por lo que se hace necesario realizar fuertes importaciones. El nivel de autoabastecimiento es muy bajo, sólo llega al 16,7 %, y dentro de éste, el nivel de autosuficiencia petrolera alcanza la insignificante cifra del 0,3 %. Las cifras relativas a cada una de las fuentes utilizadas aparecen reflejadas en las tablas 3, 4 y 5, correspondientes a los años 1991 y 1993 y 1994. Al comparar los datos de las dos primeras tablas, para el Japón se puede apreciar un aumento de la importancia de la energía nuclear (pasa del 12,7 % al 14,20 %), una disminución de menor rango de la importancia del petróleo (pasa del 57,0 % al 55,94 %) y del carbón que desciende un

4 % (desciende del 17,5 % al 16,8 %) y un aumento significativo de las <<otras>> energías del 270 % (pasan del 0,3 % al 0,81 %)

Tabla 3
Fuentes de Energía (I), en %

tipo de fuente/año 1991	Japón	USA	Unión Europea
Carbón y otros combustibles sólidos	17,5	27,0	23,1
Petróleo y derivados del petróleo	57,0	38,4	43,2
Gas	10,6	23,8	18,6
Nuclear	12,7	8,8	13,7
Hidroeléctrica	1,9	1,2	1,1
Otras	0,3	0,8	0,3
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Energy Balances of OECD Countries 1990-1991, en Nippon Busines Facts & Figures 1994 (JETRO 1994b),

Se da una dependencia casi absoluta de las importaciones de todo tipo de recursos energéticos. Esto hace que los sucesivos gobiernos hayan puesto en marcha políticas de diversificación de las fuentes de recursos energéticos. También han optado por dar prioridad tanto al desarrollo del programa nuclear, para evitar la dependencia de otras fuentes, como a los programas de investigación tecnológica en materia de nuevas energías, alternativas y renovables (Triana, 1994; 2401-2). Se puede decir que el Japón es la potencia económica más fuertemente dependiente de las importaciones de recursos energéticos; es el primer importador de energía del mundo (Azcarate, 1997: 94).

Tabla 4
Fuentes de energía (II), en %

tipo de fuente/año 1993	Japón	USA	Unión Europea
Carbón y otros combustibles sólidos	16,80	20,87	18,30
Petróleo y derivados del petróleo	55,94	39,16	43,07
Gas	10,42	24,15	18,93
Nuclear	14,20	8,17	15,55
Hidroeléctrica	1,84	2,28	1,86
Otras	0,81	5,37	2,28
Total	100,00	100,00	100,00

Fuente: Energy Balances of OECD Countries 1992-1993, en Nippon Busines Facts & Figures 1996 (JETRO 1996a)

Si comparamos los valores de las dos últimas tablas, 4 y 5, también para el Japón, se puede observar que la energía nuclear pasa del 14,20 al 14,60 % (aumento anual del 1,02 %), una disminución casi insignificante de la importancia del petróleo (pasa del 55,94 % al 55,90 %) y un poco mayor del carbón que desciende del 16,80 % al 16,30 %) y un

aumento significativo de las <<otras>> energías del 73 % (pasan del 0,81 % al 1,40 %).

Tabla 5
Fuentes de energía (III), en %

tipo de fuente/año 1994	Japón	USA	Unión Europea
Carbón y otros combustibles sólidos	16,30	23,30	18,10
Petróleo y derivados del petróleo	55,90	38,80	42,90
Gas	10,60	24,10	18,80
Nuclear	14,60	8,70	15,30
Hidroeléctrica	1,20	1,10	1,90
Otras	1,40	4,00	2,90
Total	100,00	100,00	100,00

Fuente: Energy Balances of OECD Countries 1993-1994, en Nippon Busines Facts & Figures 1997 (JETRO 1997a)

La energía nuclear y el gas natural licuado pasaron a jugar un papel importante en la generación de energía en el Japón, sobre todo a partir de las crisis mundiales del petróleo, vividas en décadas anteriores, que hicieron sentir en la economía japonesa, de una manera muy cruda, la gran preponderancia que tenían los abastecimientos petrolíferos respecto a los otros recursos energéticos³. El volumen, en valor relativo (ver tabla 6), de importaciones de petróleo respecto a las importaciones de otros países desarrollados, por ejemplo los países del G-7, sigue siendo más alto.

Tabla 6
Grado de dependencia, por países, de las importaciones de energía y petróleo
Año 1992, grupo de países del G-7

	Japón	Alemania	R. Unido	Francia	Italia	Canadá	U.S.A.
DIE (*)	+ 83,6	+ 52,7	+ 1,3	+ 51,7	+ 87,2	- 36,4	+ 16,4
DIP (**)	+ 99,6	+ 97,0	- 16,2	+ 96,1	+ 94,9	- 32,0	+ 45,0

Fuente: IEA, "Energy Balances (1991-1992)". Citado en WORLD ENERGY COUNCIL (1995): *Life and Energy in Japan. Past, Present, and Future*, World Energy Council, Tokyo Congress Organizing Committee, 16th Congress Tokyo'95.

(*): Grado de dependencia de las importaciones de energía en %.

(**): Grado de dependencia de las importaciones de petróleo.

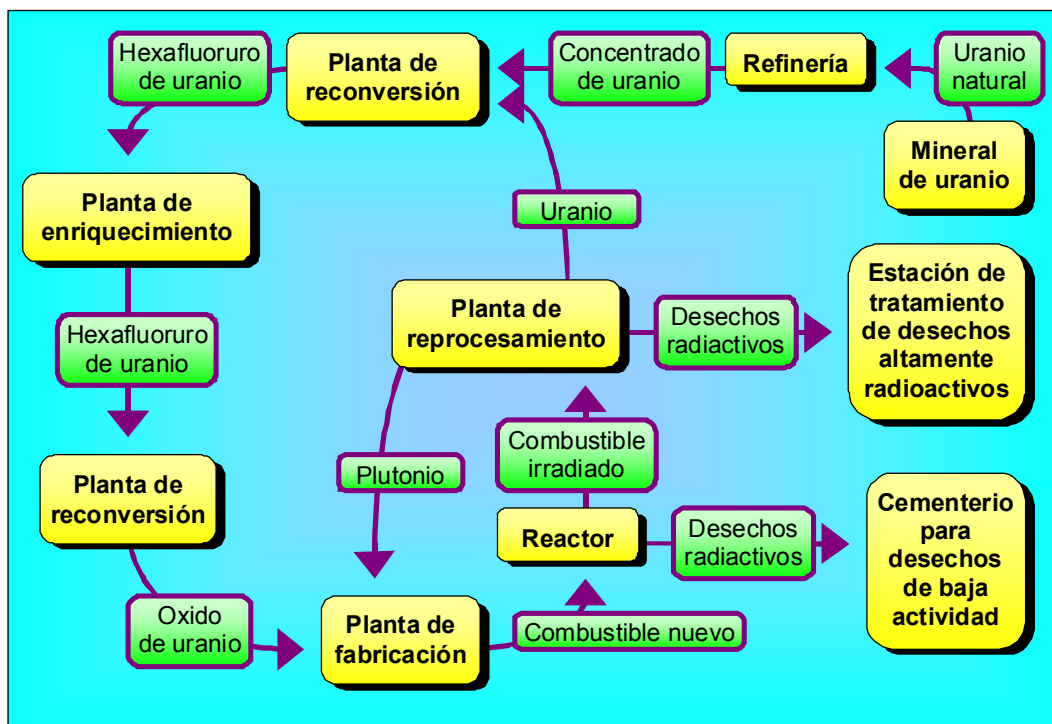
+: Importaciones.

-: Exportaciones

³ En el año fiscal de 1994 (del 1 de abril de 1994 al 31 de marzo de 1995) existían en el Japón, en operación, 50 reactores nucleares de generación de energía eléctrica, con una potencia generada de 41'19 gigawattios que representan el 18'3 % de la capacidad de generación total instalada (nuclear y no nuclear). Estas centrales nucleares se encuentran ubicadas en las zonas costeras del archipiélago con una gran concentración de ellas al norte de Kyoto.

Esta creciente importancia de la energía nuclear acarrea graves problemas como el del reprocesado (ver figura 1) del material nuclear usado. Este material es enviado por transporte marítimo para su reprocesado a plantas ubicadas en Francia y en Gran Bretaña, donde se consigue separar el plutonio de los considerados materiales radiactivos de desecho de alto nivel de radioactividad.

Figura 1



Fuente: Adaptado de Hayasi, 1996

El caso más llamativo ha sido el del Pacific-Pintail cuando el 23 de febrero de 1995 parte del puerto francés de Cherburgo con destino al puerto japonés de Mutsu-Ogawara⁴, al que llegó el 26 de abril de 1996, justo 63 días después. Este viaje es el primero en que es devuelto al Japón, ya reprocesado, el material altamente radioactivo generado por sus propias centrales nucleares. Este viaje tuvo una amplia repercusión a nivel mundial y contó con la fuerte oposición tanto de los gobiernos como de las ONGs conservacionistas de los países costeros próximos al trayecto del Pacific-Pintail. Algunos gobiernos llegaron no solo a deplorar el hecho sino también a prohibir el paso del cargamento por las zonas marítimas de su competencia. Creen, como dice Hayashi Akira, en que (Hayashi, 1996: 70),

uno de los trabajos más importantes de la comunidad internacional es el de asegurarse unos recursos energéticos caracterizados por una gran estabilidad en los abastecimientos, un precio de coste poco

⁴ Situado en Rokkashomura, prefectura de Aomori.

elevado y una débil polución. La energía nuclear responde perfectamente a estos tres criterios y Japón la ha dado un lugar importante en su sistema energético hecho un sitio⁵.

La discusión actual se centra entre el reprocesamiento o el almacenamiento de los residuos radioactivos en profundas fosas. El reprocesamiento es debido fundamentalmente a dos razones de peso:

- El uranio es también una fuente energética de disponibilidad limitada. Al reprocesar estos desechos radioactivos se pueden volver a utilizar en las centrales nucleares el uranio y el plutonio obtenido del reprocesado.
- Al ser comprado en el exterior, con el reprocesamiento se garantiza una menor dependencia energética.

El almacenamiento de este material radiactivo de desecho de alta radiactividad es otro de los grandes problemas de este tipo de energía; éste se realiza actualmente y en forma provisional en Rokkashomura Village. El plutonio reprocesado es reutilizado en las plantas nucleares refrigeradas por agua. Además, la concentración en las fuentes de estas importaciones y de otros recursos energéticos importantes también es considerada como más alta que en los países industrializados (ver tabla 6) lo que provoca una vulnerabilidad notable en los abastecimientos de recursos energéticos, también en comparación con aquellos.

La economía japonesa presenta una gran fragilidad, que la hace muy vulnerable, debido en parte a la crónica escasez de recursos. La fuerte escasez de recursos naturales hace que se de una dependencia casi absoluta de las importaciones. Por esta razón se ha de dar tanto una gestión adecuada de las mismas como una mejora en su capacidad para añadir en estas compras valor añadido a la hora de tratarlas y/o reprocesarlas. Esta escasez de recursos convierten al Japón en un país muy vulnerable ante desórdenes en la economía mundial con repercusiones tanto en el comercio internacional como en las finanzas internacionales. Esto anterior explica que el Japón dedique denodados esfuerzos a la promoción de la cooperación y el entendimiento entre países.

2.- Infraestructuras

Las dotaciones en infraestructuras viarias de todo tipo, y auxiliares son considerables en comparación con otros países industrializados. Pero debido, en gran medida, a la alta densidad poblacional de determinadas zonas del archipiélago, tales como las costeras, que son donde se

⁵ En el año 1996 se pone en funcionamiento la primera centra nuclear japonesa generadora de electricidad. Desde esta fecha hasta comienzos de 1997 otros 47 reactores nucleares civiles habían sido puestos en funcionamiento. También ha sido puesto en marcha un prototipo de reactor térmico avanzado denominado *Fugen*.

asientan los núcleos importantes de población y la mayor parte de las actividades industriales, éstas son consideradas, a todas luces como insuficientes o ineficaces por la población⁶. Además se puede decir que en comparación con la base industrial desarrollada en la posguerra, el nivel de infraestructuras aparece como claramente insuficiente.

Hoy, superadas ya las políticas gubernamentales de postguerra que daban prioridad absoluta a la construcción/dotación de infraestructuras viarias que pudieran dar salida, tanto al mercado interno como a los mercados exteriores, a la masiva producción industrial emprendida⁷, se están produciendo cambios importantes en los sectores relacionados con el transporte tendentes tanto a proporcionar calidad y seguridad a los usuarios -satisfacción a los consumidores- como a la prevención de posibles problemas relacionados con el medioambiente, tema este último muy sensible en el país actualmente. Para conseguir esto último se están realizando las inversiones necesarias en actividades de evaluación y control del impacto medioambiental de las redes de transporte y, respecto a los medios de transporte, acciones para intentar reducir su impacto medioambiental. Además se están realizando inversiones en estudios sobre:

- La eficacia a largo plazo de las reformas realizadas o por realizar en las infraestructuras.
- Cómo conseguir una canalización planificada mayor y más eficaz de personas, información y mercancías, a través de la realización de mejoras en las infraestructuras, tal que originen un impacto económico-social positivo en las zonas dónde se van a realizar estas mejoras en infraestructuras.

2.1.- Redes de ferrocarriles

Están muy desarrollada y son altamente eficientes (puntualidad y alta frecuencia). Existe una alta dependencia de este tipo de transporte en comparación con otros países industriales (ver tabla 7), llegando a absorber el 35 % del tráfico de personas en el archipiélago. En otros países industrializados esta tasa se suele situar entre el 7 y el 10 %,

⁶ Téngase en cuenta que el movimiento migratorio del campo a la ciudad desde la postguerra ha sido considerable, debido en gran medida a que con el desarrollo industrial la gente abandonaba el campo en busca de oportunidades de trabajo en las ciudades. Así si en 1945 el porcentaje de población urbana se situaba por debajo del 30 %, ya en 1990 alcanza el 70 % (Yashiro, 1996a: 23). Hasta la segunda década de este siglo los japoneses vivían en el campo y sólo el 18 % lo hacía en las ciudades, en 1940 esta última cifra se eleva ya al 37,7 %. En 1955 la cifra de habitantes en las ciudades ya logra sobrepasar la de pobladores del campo. Se pasa de los centros de población constituidos por ciudades a las grandes conurbaciones, como las de Tokio, Osaka y Nagoya, donde actualmente reside más de la mitad de la población de Japón (Takegawa, 1993: 6).

⁷ Y que, además, permitan que las empresas establecieran sus actividades fuera de las áreas de influencia de las grandes concentraciones urbanas, para así mejorar la distribución física de sus productos (JETRO, 1992a).

excepto en Estados Unidos donde, debido a unos condicionamientos especiales, la tasa baja a un insignificante 1 %. Hasta 1987 existió una única compañía de ferrocarriles estatal en el Japón, la Japan National Railroad (JNR). En este año y debido principalmente a una caída continuada del negocio de la JNR, el Gobierno decide en su momento ponerla en el sector privado dividiéndola en siete compañías, seis de las cuales son de carácter regional para el transporte de pasajeros y una de carácter nacional dedicada al transporte de mercancías. Pero no son éstas las únicas compañías ocupadas en el transporte de pasajeros; son más de 170 las empresas que prestan servicio de transporte de pasajeros de ámbito nacional. Los trenes de alta velocidad o trenes bala, *Shinkansen* en sus variedades *Kodama* o *Hikari*, unen varias ciudades del archipiélago -solamente entre las ciudades de Tokaido y Sanyo se realizan diariamente más de 400 conexiones diarias y entre las ciudades de Tohoku y Yamagata más de 159 conexiones diarias. Tiene tres ramales que parten de Tokio. Uno que pasando por Nagoya y Osaka llega hasta Fukuoda, el segundo que va hacia el norte hasta la ciudad de Niigata y el tercero que se encamina hacia el noroste y llega hasta Moriota. Posteriormente se ha construido una línea superrápida *Supex* de *Shinkansen*.

Tabla 7
Utilización de los medios de transporte en los países industrializados
En %. Año 1991

país ⇒ ↓ medio de transporte	Alemania (*)	Francia	Japón	Reino Unido	USA
ferrocarril	6,0	8,7	35,0	6,0	1,0
carretera	92,0	90,0	60,0	93,0	82,0
avión	2,0	1,3	5,0	1,0	17,0

(*): Datos para la antigua República Federal Alemana.

Fuente: Un Panorama Estadístico de los Ferrocarriles, 1994, Ministerio de Transporte. Citado en Japan Pictorial, vol. 18, nº. 4, 1995.

Se están acometiendo diversas actuaciones al objeto, también, de dar calidad a los servicios prestados. Entre estas actuaciones podríamos destacar:

- La mejora de las conexiones entre las terminales de las redes de ferrocarriles y las otras redes de transporte⁸.
- La mejora del servicio proporcionado a los clientes.
- La mejora de las instalaciones de las estaciones de ferrocarriles tal que también contribuyan a la mejora de la calidad del servicio proporcionado⁹.

⁸ Tal que proporcionen flexibilidad y conexiones con las redes de autobuses y monorraíl, a la vez que faciliten los posibles enlaces entre las distintas redes de ferrocarriles a escala nacional y/o local (Japan Pictorial, 1995: 6).

⁹ Hoy las grandes ciudades ya cuentan con modernas y mastodónticas estaciones nuevas (*Shin*).

Respecto a las redes de metropolitano, que están altamente desarrolladas, apenas quiero comentar que solo en Tokio hay más de nueve millones de usuarios /día del metro y su red cubre más de 220 kilómetros. En otras 8 ciudades importantes también se cuenta con este eficiente sistema de transporte.

2.2.- Red de carreteras

Ésta red comunica las cuatro grandes islas y está configurada por una muy amplia red de autopistas y carreteras¹⁰. Esta red de transporte, especialmente la red de autopistas, suele estar constantemente congestionada, sobre todo en las entradas y salidas de los núcleos de población importantes. A nivel comparativo internacional las cifras relativas a autopistas (km./habitante) sitúan al Japón por debajo de los principales países industrializados (ver tabla 8). Al objeto de solucionar este gran problema se han tomado medidas de índole diversa, tales como la puesta en marcha de autopistas paralelas a las ya existentes, la construcción de rondas de circunvalación de los grandes núcleos de población y el telepago automático en los peajes sin necesidad de detener el automóvil. Se proyecta para su puesta en marcha a comienzos del siglo XXI los sistemas de navegación vía satélite para informar a los conductores sobre las condiciones del tráfico, como paso previo para la implantación posterior de un sistema inteligente de control global del tráfico.

Tabla 8
Red de autopistas en los países del G-7 (excepto Canadá)
en km./millón de habitantes. Año 1993

país	Alemania (*)	Francia	Italia	Japón	Reino Unido	USA
km./millón de habit.	140	131	119	48	51	288

(*): Datos para la antigua República Federal Alemana.

Fuente: Informe Oficial de la Construcción en Japón 1993. Ministerio de Construcción. Citado en Japan Pictorial, vol. 18, nº. 4, 1995.

2.3.- Puertos y aeropuertos

En el Japón muchas ciudades poseen aeropuerto internacional. Estos aeropuertos están actualmente inmersos en un proceso de mejora

¹⁰ Aunque la red de carreteras japonesa es comparable (en km. por km.²), con las cifras proporcionadas por otros países industrializados, resulta que, al estudiar el porcentaje de estas que están asfaltadas, el Japón se queda muy por debajo. Así los km. de carretera por km.² eran de 0,7 km. en Estados Unidos (en 1988), 2 km. en la antigua República Federal Alemana (en 1988) y de 3 km. en Japón (datos de 1989). En cambio sólo en 70 % de la red japonesa estaba asfaltada en comparación con el casi 100 % de los países industrializados.

y/o de reconversión de sus actividades¹¹. Además están apareciendo nuevas unidades aeroportuarias, tales como el nuevo aeropuerto internacional de Kansai¹². Actualmente, debido al descenso de los precios en el transporte aéreo, es más barato éste que el transporte por ferrocarril en tren rápido (*Shinkansen*¹³) entre ciudades del Japón. Estos aeropuertos junto con la red de puertos no sólo actúan orientados al transporte nacional sino que a la vez están enfocados a prestar servicio a las redes internacionales de transporte tanto de personas como de mercancías. Además se desea enlazar los cuatro centros de control del espacio aéreo existentes en el archipiélago¹⁴.

Respecto a la red de puertos hemos de decir que ésta es una pieza fundamental -es de vital importancia- en el enmarañado sistema de distribución japonés, en gran parte debido a la insularidad del Japón. En 1995 venía a suponer aproximadamente el 45 % del total de mercancías transportadas en el país. La mayor parte de los puertos japoneses, que soportan una alta densidad de tráfico marítimo, son de tamaño pequeño y suelen estar congestionados. Se están acometiendo acciones encaminadas a la mejora del servicio prestados por estos, tales como:

- La coordinación de la información entre los puertos.
- La descongestión de estos a través del uso intensivo de la tecnología.
- La mejora de su eficacia.

Desde hace tiempo se están proporcionando servicios integrados de transporte terrestre, aéreo y marítimo para, así, hacer frente al descenso de las cifras de transporte marítimo. Este descenso fue originado por varias causas, entre las que podríamos destacar:

- La fuerte competencia de las flotas marítimas de los países en vía de desarrollo o acogidas a bandera de conveniencia, tales como Grecia, Chipre, Liberia o Panamá.
- Las sucesivas crisis del petróleo que dejaron obsoletos los grandes y supermodernos petroleros construidos hasta el momento.
- El desarrollo del transporte aéreo de mercancías.

Los ejes estratégicos de la inversión de los sucesivos gobiernos japoneses se centran básicamente en los siguientes aspectos (Triana, 1994; 2401-2):

¹¹ Así, por ejemplo, por un lado, se están acometiendo las reformas necesarias para que los aeropuertos de nivel regional pasen a prestar servicios de transporte aéreo internacional, por otro se está intentando dar servicio *non stop* en determinados aeropuertos.

¹² Éste dará acogida a las actividades internacionales que proporcionaba el aeropuerto de Osaka.

¹³ Literalmente significa nueva (*shin*) línea central (*kansen*).

¹⁴ De esta forma se quiere hacer frente a posibles eventualidades en materia de desastres medioambientales o de emergencias de todo tipo.

- Calidad de vida. A través de un mayor esfuerzo en aquellas actividades económicas orientadas a la elevación de la calidad de vida para que esta sea más acorde al alto poder adquisitivo de los japoneses¹⁵.
- Infraestructuras de transporte¹⁶ y telecomunicaciones avanzadas a través de la implementación de un programa muy ambicioso de desarrollo de nuevas formas y sistemas de transporte adaptados a los condicionamientos poblacionales del archipiélago. También se está trabajando en el desarrollo de redes inteligentes de comunicación.
- Aeronáutica, espacio y biotecnologías¹⁷. El Japón no tienen la fortaleza en estos sectores que posee en otros donde es reconocido como líder.¹⁸

3.- Sistema de distribución física

El sistema de distribución japonés se encuentra en medio de un mar de convulsiones y turbulencias sin precedentes en la economía japonesa¹⁹. Los contrincantes, ya sean grandes almacenes, supermercados, tiendas de barrio o tiendas descuento, están utilizando el precio como arma arrojadiza, cosa que no ocurría anteriormente.

Por otra parte el sistema de distribución japonés es visto como anticuado, complejo y lento por los analistas exteriores, en definitiva, distinto, y ésta es una de las razones de las fuertes convulsiones que está experimentando. Esto anterior unido a la fortaleza del *yen* y al proceso de desregulación que le está haciendo cambiar considerablemente se puede decir que son las principales causas de las turbulencias que le afectan (Uehara, 1995: 22).

¹⁵ Los estándares de calidad de vida del Japón han mejorado mucho en las últimas décadas pero no son equiparables aún a los occidentales.

¹⁶ Aquí hemos de tener en cuenta la desigual distribución de la población sobre el territorio, hecho que condiciona mucho este tipo de infraestructuras. La población, así como la actividad económica, se encuentra ubicada mayoritariamente en las costas.

¹⁷ El Japón en las últimas tres décadas viene realizando un importante esfuerzo en el desarrollo de investigación básica, en términos monetarios, muy por encima del esfuerzo realizado en investigación aplicada. Una parte considerable de la investigación, tanto básica como aplicada, recae en las empresas.

¹⁸ El Japón destaca en aquellas las áreas donde se necesita la acumulación de tecnologías de precisión, tales como en microchips, tecnología óptico-electrónica, robótica, automatización y materiales de tecnología punta, tales como los pertenecientes a la industria química: fibras textiles artificiales, nuevos materiales, materiales fotosensibles, etc. (Azcarate, 1997: 108). Pero también presenta ventaja competitiva en las áreas en las que la investigación se lleva a cabo en empresas privadas, tales como los sectores de productos de electrónica de consumo (Mita, 1994: 2406).

¹⁹ Al referirse al tema, los medios de comunicación hablan de las turbulencias en la distribución.

Además es considerado por las empresas extranjeras como una de las principales causas -por no decir el principal obstáculo- de la todavía escasa apertura del mercado japonés a los productos de Ultramar; se ha erigido, según aquellos, en la principal barrera no arancelaria, barrera considerada, por lo tanto, como extremadamente eficaz. Las figuras 2 y 3 sirven de ejemplos para poder comparar lo que se entiende por un sistema corto y ágil de distribución y un sistema largo y rígido. Las empresas occidentales no pueden pensar intentar penetrar en el mercado japonés sin antes haber realizado un detenido estudio de los canales, usos y formas que le configuran, salvo que ya se opere en el Japón y, por lo tanto, ya se conozca.

Las características principales de este sistema son seis²⁰:

- Un elevado porcentaje de intermediarios, sobre todo minoristas. Las tiendas minoristas tienen pequeños inventarios, debido en parte a los pocos m². de superficie disponibles²¹ y a la extrema capacidad de respuesta (rapidez) ante un pedido.
- La legislación protectora -y excesivamente reguladora- del comercio minorista²².
- La excesiva rigidez de la estructura del sistema.
- El control del sistema por parte de los fabricantes.
- Una filosofía empresarial compartida entre todos los miembros de un grupo de distribuidores situados a distintos niveles en la cadena de distribución. Esta filosofía incluye conceptos tales como:
 - El grupo, lealtad, relaciones a largo plazo.
 - La primacía del interés de la otra parte frente al interés particular que significa no excederse en las peticiones o *enryo*.
 - La obligación hacia los demás dentro de un contexto de relaciones duraderas o *giri*.
 - El beneficio mutuo (las ganancias se consideran que han de ser razonables).
 - La armonía en las relaciones o *wa*.
 - La confianza intuitiva en la otra parte.
- El abultado número de ventas realizadas a través de máquinas expendedoras, de comida, bebidas, tabaco e infinidad de productos²³.

²⁰ Adaptado de "Structural Impediments Initiative in Review", The Japan Times Weekly, International Edition, 21-29 de julio, 1990.

²¹ Sobre todo en las tiendas de barrio o en los supermercados.

²² Hasta hace poco tiempo la apertura de establecimientos, así como horarios, expansión, etc., con una superficie superior a los 500 m². necesitaba la autorización del Gobierno de la prefectura. El periodo transcurrido desde que se solicita la autorización de apertura hasta que se concede a veces es extremadamente largo; puede situarse entre 3-5 años y, a veces, a llegado a abarcar 2 lustros. Desde hace tiempo, y debido en gran parte a presiones norteamericanas, el sistema de distribución japonés se está desregulando, a la vez que está perdiendo rigidez, y esta incrementando la competencia interna, sobre todo en aspectos como variedad y precio.

La mayor parte de los grandes almacenes que integran la Asociación Japonesa de Grandes Almacenes tienen sus balances financieros deteriorados²⁴. La causa radica en las exageradas inversiones que realizaron durante la etapa de la economía de burbuja especulativa tanto en mercaderías como en inmuebles destinados a la venta minorista. Para subsanar esta situación muchos grandes almacenes están poniendo en marcha medidas tales como revisar la gama de mercancías ofrecidas, reformar/adaptar las plantas de venta, cerrar partes de negocio, etc. (Uehara, 1995: 23)

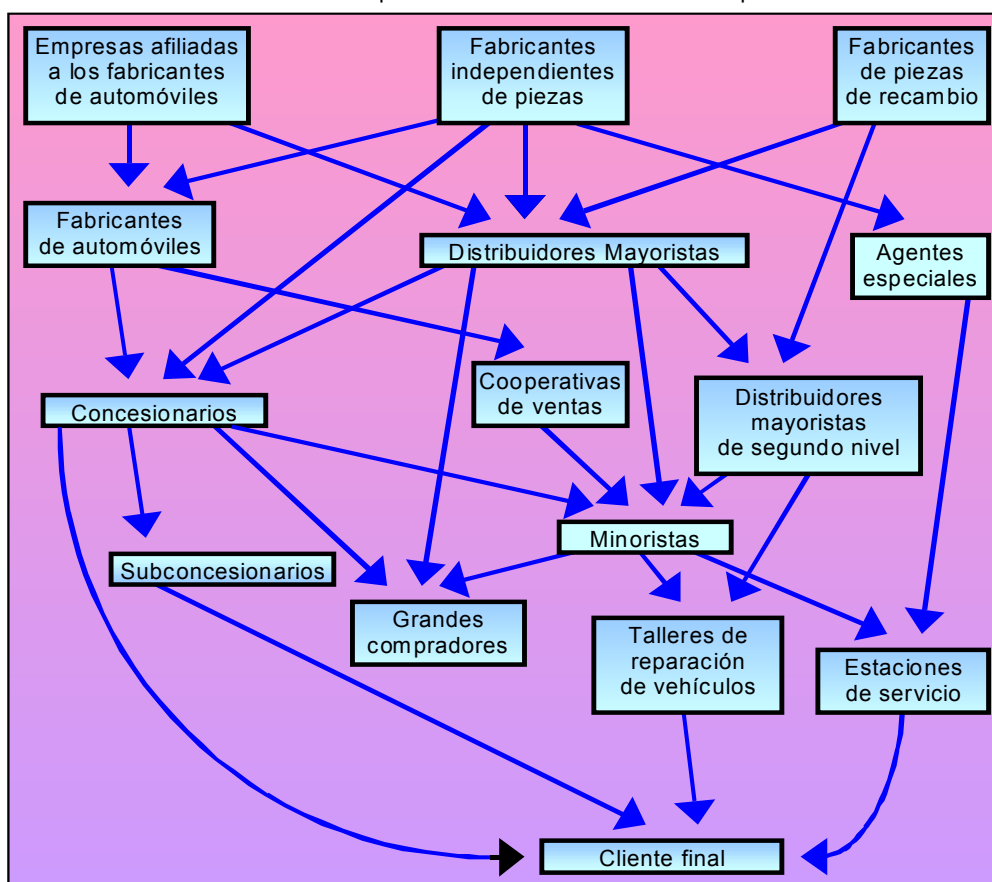
El japonés suele realizar compras de pequeñas cantidades de forma frecuente en las llamadas tiendas de conveniencia o de barrio. Este característico comercio minorista de tienda de conveniencia es posible debido entre otras, a las siguientes razones:

- La rápida capacidad de respuesta de los mayoristas hacia estos pequeños y frecuentes pedidos, cosa no normal en latitudes occidentales. Entregan a domicilio los pedidos en pocos minutos.
- El apoyo financiero proporcionado por los mayoristas a los minoristas, por ejemplo financiando las mercaderías almacenadas por los estos últimos.
- La lealtad de los vecinos hacia las tienda de barrio.
- La primacía del componente servicio sobre el componente coste.
- El Japón ha sido tradicionalmente un país de comercio minorista.

²³ Por ejemplo, en 1992 había más de 5,5 millones de máquinas expendedoras automáticas, la tasa más alta del mundo. De éstas, mas del 50 % expendían bebidas y alimentos de todo tipo.

²⁴ En el año 2000 quebró la cadena de grandes almacenes Sogo.

Figura 2
Sistema de Distribución Japonés en el Subsector de Piezas para Automoción



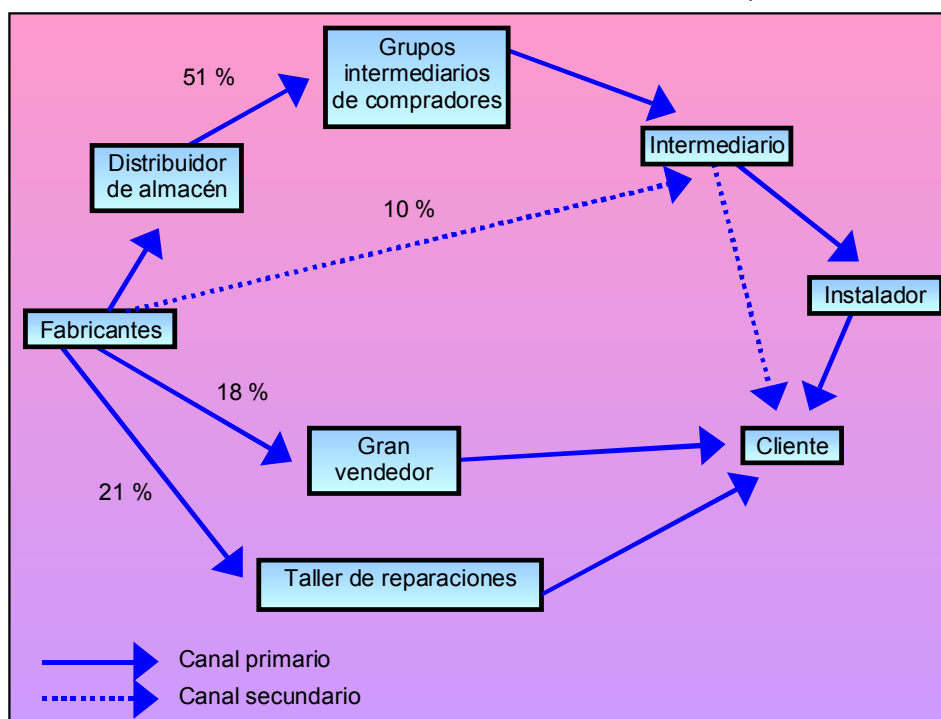
Fuente: Estudios Industriales de McKinsey en Cateora, 1995

Además, respecto a las tiendas de conveniencia, concurren los siguientes hechos (Economist, The, 1997: 70):

- La mayor parte de las tiendas minoristas están abiertas las 24 horas del día durante 6 días a la semana²⁵.
- Son pequeños supermercados donde se ofrecen aproximadamente 2.000 productos diferentes.
- En ellos se reponen diariamente los artículos, especialmente los perecederos, tales como la fruta y comida. A veces la reposición se realiza varias veces al día.
- Las ventas de productos alimenticios sobrepasan el 60 % de las ventas de cada tienda.
- Suelen tener una superficie promedio de 150 m².

²⁵ Y, a veces, están abiertas los siete días de la semana, mañana y tarde.

Figura 3
Sistema de Distribución Norteamericano en el Subsector de Piezas para Automoción



Fuente: Estudios Industriales de McKinsey en Cateora, 1995

El número de tiendas de barrio que han cerrado entre 1970 y 1996 es aproximadamente de 50.000, una cifra alta. Hoy la mitad de las tiendas de conveniencia pertenecen a una cadena comercial, a través de franquicias. Desde hace varios años, se está dando en el Japón una expansión considerable de los supermercados y de las cadenas de supermercados tales como Seiyu, Daiei, Ito-Yokado o Uny. Estos establecimientos suelen tener una superficie promedio de 500 m².

Los artículos ofrecidos por las tiendas de conveniencia, hoy, van desde los alimenticios tradicionales hasta prensa, bocadillos, sandwiches, comida precocinada o ya preparada y bebidas y, más recientemente, videojuegos, best-sellers, ropa interior, prensa y revistas, etc.

Hoy el Japón aún sigue siendo un país de tenderos aunque se haya liberalizado la protección a la actividad desarrollada por el comercio minorista a comienzos de la década de los 90. Esta legislación ha permitido el desarrollo de las tiendas descuento y de las grandes superficies. El pequeño comercio minorista -con menos de cincuenta empleados- no deja de perder terreno frente a los supermercados, grandes almacenes y las grandes superficies²⁶. El número promedio comparativo de empleados por establecimiento minorista así como el correspondiente número promedio de clientes servidos por

²⁶ En 1992, según una encuesta realizada en el Japón, el número de puntos de venta que contaban con menos de 20 empleados había caído un 14,8 % y el de puntos de venta con menos de 50 empleados, un 29,1 %.

establecimiento minorista aparecen reflejados en la tabla 9 (Comisión Europea, 1993):

Tabla 9
El comercio minorista en Japón, Estados Unidos y la Unión Europea

	Alemania	Francia	Italia	Japón	R. Unido	USA
A	5,4	4,5	2,6	4,2	8,7	12,7
B	144,0	122,2	61,1	75,7	164,9	144,0

A: Número promedio de empleados por establecimiento minorista.

B: Número promedio de clientes atendidos por comercio minorista.

Fuente: *La Venta Minorista en el Mercado Único Europeo*, Comisión Europea, 1993, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

Además hemos de tener en cuenta que la productividad del comercio minorista es mala por lo que aunque en las últimas décadas el poder de compra de los japoneses no ha parado de aumentar²⁷, el comercio minorista no ha parado de caer, de perder importancia, debido en parte a los altos precios de los artículos con los que trabaja, altos precios originados fundamentalmente por la comentada baja productividad (Makino y Suzuki, 1997: 45). Actualmente, frente a los ataques de supermercados y grandes superficies el pequeño comercio minorista se defiende de aquellos de muchas formas imaginativas (Japan Pictorial, 1994: 2-13), así:

- Las pescaderías y fruterías ponen a disposición del cliente gran variedad de productos muy frescos y de calidad a través de un trato sumamente personalizado, cortés y ético que incluye información tanto sobre su conservación como de preparación y condimentación. A veces proporcionan cursos de cocina e información y ayuda sobre el reciclado de residuos, con lo que inciden nuevamente, a diferencia de otros establecimientos, en el componente servicio.
- Los puntos de venta de bebidas alcohólicas, que antes también vendían productos alimentarios básicos, frente a la competencia de los supermercados y grandes superficies, no han podido con la competencia de estos y han centrado todos sus esfuerzos en la venta de bebidas alcohólicas²⁸. Pero para esto han de hacer, también, frente a la fuerte competencia en precios de aquellos y lo hacen de la siguiente forma: centralizando sus compras a través de agrupaciones de pequeños comerciantes al objeto de poder ofrecer precios bajos a la vez que un trato directo, afable y personalizado.
- Los pequeños comercios de todo tipo se especializan, en cierto modo, vendiendo productos de producción local y otros productos

²⁷ Los datos relativos a la propensión al consumo para el año 1955 pueden ser estudiados en *Economic Survey of Japan 1994-1995*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, 1995, Tokio, pp. 15-16.

²⁸ La venta de bebidas alcohólicas antes estaba vetada a los supermercados y grandes superficies.

especializados que no son puestos a la venta en supermercados y grandes superficies²⁹.

- Además, han puesto en marcha otras medidas al objeto seguir gozando de las preferencias de sus clientes tales como:
 - La entrega de tarjetas de crédito y de tarjetas prepagadas de uso exclusivo en determinada/s calle/s comercial/es.
 - La entrega de cupones descuento.
 - El patrocinio de actos sociales y fiestas de barrio.
 - La mejora de las instalaciones para hacer más agradable la compra.

La gran pléyade de intermediarios minoristas presente el sistema de distribución japonés supone, también, un elevado número de intermediarios mayoristas, conjunción que no encontramos en los sistemas de distribución occidentales. Es normal que el producto, antes de haber sido puesto en manos del consumidor final haya pasado por tres, cuatro y hasta cinco intermediarios (ver figura 2).



²⁹ En el Japón, la cifra de ventas de las <<tiendas de barrio>> en relación con el total de establecimientos minoristas es considerablemente más elevada que la conseguida en Estados Unidos. Y no sólo nos estamos refiriendo a la venta de alimentos sino, también, a la venta realizada, en estas pequeñas tiendas, de todo tipo de artículos no relacionados con la alimentación.

Bibliografía

- AZCÁRATE, M.V. (1997): *Japón: Un Original Modelo de Desarrollo Económico Occidental en el Extremo Oriente Asiático*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid
- CATEORA, P.R. (1995): *Marketing Internacional*, Irwin, Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1993): *La Venta Minorista en el Mercado Único Europeo*, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- ECONOMIC PLANNING AGENCY (1995): *Economic Survey of Japan 1994-1995*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.
- ECONOMIST, THE (1997): "Japanese Retailing. A Matter of Convenience", *The Economist*, vol. 342, nº. 8.001, 25 de enero, pp. 70-71.
- HAYASI, A. (1996): "La Sécurité du Transport des Matières Radioactives", *Cahiers du Japon*, nº. 68, verano.
- JAPAN PICTORICAL (1994): "Vender con Contacto Humano: La Sabiduría del Comerciante Minorista", *Japan Pictorial*, vol. 17, nº. 4, pp. 2-13.
- JAPAN PICTORICAL (1995): "Una infraestructura moderna de transportes eficaz con un cariz humano", *Japan Pictorial*, vol 18, nº. 4, pp. 2-13.
- JAPAN TIMES WEEKLY, THE (1990): "Structural Impediments Initiative in Review", *The Japan Times Weekly*, International Edition, 21-29 de julio, 1990.
- JETRO (1992a): *Japón. Perfil del Mercado. Una Introducción al Consumidor y a las Industrias Japonesas*, Japan External Trade Organization, International Communication Department, Tokio.
- JETRO (1994b): *Nippon 1994. Business Facts & Figures*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- JETRO (1995d): *Japan's Food Imports in 1994*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- JETRO (1996a): *Nippon 1996. Business Facts & Figures*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- JETRO (1997a): *Nippon 1997. Business Facts & Figures*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- MAKINO; N. y SUZUKI, T. (1997): "Le Commerce de Proximité et la Révolution Informatique", *Cahiers du Japon*, nº. 72, verano, pp. 44-50.
- MANAGEMENT AND COORDINATION AGENCY (1996): *Japan Statistical Yearbook 1996*, Statistics Bureau, Management and Coordination Agency, Tokio.
- MITA, H. (1994): "Desarrollo de la Tecnología en las Empresas Japonesas", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.405-8.

- SHOJI, K. (1993): *La Sociedad Japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio.
- TAKEGAWA, S. (1993): "Población y Urbanización", en SHOJI, K. (1993): *La Sociedad Japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio, pp. 5-7.
- TRIANA, E. (1994): "Sectores Prioritarios de la Economía Japonesa en el Horizonte del Año 2000", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.401-4.
- UEHARA, Y. (1995): "The Distribution System in Turbulence", *Journal of Japanese Trade & Industry*, nº. 1, pp. 22-24.
- WORLD ENERGY COUNCIL (1995): *Life and Energy in Japan. Past, Present, and Future*, World Energy Council, Tokyo Congress Organizing Committee, 16th Congress Tokyo'95, Tokio.
- YASHIRO, N. (1996a): "L'Économie du Mariage", *Cahiers du Japon*, nº. especial de 1996, pp. 20-26.





El mismo país es tierra inestable. Los ríos cambian de curso, las riberas de contorno, las llanuras de nivel; las cumbres volcánicas aumentan de tamaño o se desploman; ríos de lava o derrumbamientos sepultan los valles; surgen y desaparecen lagos.

Lafcadio Hearn, 1986: 27

Anexo 1B

Geografía humana. Algunos datos

1.- Introducción

El Japón es un archipiélago situado a la derecha de la costa oriental de Asia continental en forma de arco formado por 6.852 islas con una longitud de 3.800 km. y una extensión de 377.815 km², situado entre el paralelo 20° 25' y el 45° 33' de latitud norte. Tiene el Océano Pacífico en el este, el Mar de Okhotsk en el norte, el Mar de China Oriental en el sur y el Mar Interior de seto entre las islas de Honshu y Shikoku. Los estados más próximos al Japón son Corea del Norte, la República Popular China y Rusia.

Las cuatro islas más grandes (ordenadas de mayor a menor extensión) son Honsu, Hokkaido, Kyushu y Shikoku. La primera abarca aproximadamente el 60 % de la superficie del Japón y entre las cuatro conforman el 98 % del Japón. Además hemos de tener en cuenta que muchísimas de las islas que conforman el archipiélago son de reducidas dimensiones ya que sólo 340 superan el kilómetro cuadrado.

2.- Geografía física

En este apartado voy a centrarme en aspectos de la geografía física considerados como importantes si lo que queremos es llegar a comprender la influencia de estos en las formas de actuar de los japoneses: individuos, Gobierno y organizaciones económicas y empresariales. Proporcionaré datos e información sobre aquellos al objeto de aspectos tales como la orografía, la climatología y la omnipresente sismología.

2.1.- Orografía

Es muy compleja, variada y, a veces, adversa¹. El Japón está situado en una zona de actividad volcánica alta. El archipiélago está atravesado de arriba a abajo por una gran cadena montañosa; la mayor parte del país está formada por altas montañas con profundos y angostos valles intercalados. La superficie montañosa ocupa el 71 % de la superficie del Japón, con alturas superiores a los 2.000 metros en 532 cimas, siendo la más alta de ellas el Monte Fuji con 3.776 metros. El área cubierta por bosques asciende a 252.800 km².

La mayor parte de sus habitantes viven y trabajan en las zonas llanas o con ligero relieve, que es donde se desarrolla la industria y la agricultura, básicamente en la franja costera de las islas. La superficie dedicada a la agricultura asciende a 52.100 km², un 13'8 % de la superficie total, mientras que la superficie ocupada por zonas

¹ Lafcadio Hearn en *Kokoro. Ecos y Nociones de la Vida Interior Japonesa* relata en forma maravillosa y poética la inestabilidad del archipiélago (Hearn, 1986).

residenciales apenas se eleva a las 16.700 km², un 4,5 % de la superficie total.

2.2.- Climatología

La climatología del Japón por lo general² es muy benigna aunque también es muy variada y va desde el clima subtropical de Okinawa (sur del archipiélago) hasta el duro invierno de la mayor isla del norte, Hokkaido.

Se dan cuatro estaciones muy diferenciadas en la mayor parte del territorio. Hay un periodo lluvioso (*tsuyu*) una vez iniciado el verano, de duración un mes, excepto en Hokkaido y un periodo de lluvias y tifones, en septiembre, con fuertes vientos. En verano (*natsu*) y otoño (*aki*) suelen darse fuertes tifones y tormentas tropicales, más usuales en verano que en otoño, origen de inundaciones y desprendimientos de roca y tierra.

El invierno (*fuyu*) es muy frío debido a que el Japón se ve azotado por vientos heladores -en Tokio muchos días rondan los cero grados centígrados de mínima- provenientes de Mongolia y Siberia. En esta época, en las islas del norte se producen grandes nevadas, dándose unas temperaturas extremas.

Las temperaturas medias en verano oscilan desde los 18° centígrados de Hokkaido hasta los 28° centígrados de Okinawa. Las de invierno van desde los 5° bajo cero de Hokkaido hasta los 17° centígrados de Okinawa.

La pluviometría suele situarse entre los 1.000 y los 2.500 milímetros/año. Las nevadas son fuertes e intensas en las zonas montañosas del interior

2.3.- Sismología

Hemos de tener en cuenta que el Japón está situado en una zona de actividad volcánica alta. La décima parte de los volcanes del planeta se encuentran en el archipiélago. El Japón ha sufrido innumerables calamidades provocadas por su inestable geografía y por la omnipresente actividad volcánica.³ Como dicen, Huriert, Hiriet y Kozumi (Huriert, Huriert y

² No obstante, hay que tener en cuenta que debido a la extensa longitud del archipiélago, en el Japón se da una gran variedad de climas yendo desde en subártico de las islas del norte hasta el subtropical de la isla de Okinawa.

³ Así, y a título de ejemplo, se sabe que a finales del siglo XVIII se multiplicaron las calamidades en Edo, la actual Tokio: se producen fuertes e inacabables lluvias en el verano con etapas de frío, junto a periodos de sequía en el invierno. A esto se suma las erupciones de lava del volcán Asama, próximo a la capital. Esta cubre los sembrados provocando, junto a la climatología adversa, una fuerte hambruna no conocida hasta el momento, hambruna que mata a más de 200.000 almas.

Hozumi, 1993: 44), *en Japón cuando la naturaleza se hace enemiga del hombre no tiene piedad.*

A todo lo anterior hay que sumarle los terremotos (*jishin*) padecidos por la población, que provocaban brotes de agua a altas temperaturas, corrimientos y alzamientos de tierras, maremotos y desbordamiento de los ríos acompañados frecuentemente con incendios (hay que tener en cuenta que las edificaciones del antiguo Edo eran de madera y que se usaban primitivos fogones para cocinar y braseros para calentarse, por lo que fácilmente eran pasto de las llamas)⁴. El incendio más fuerte padecido por Edo ocurrió en el año 1657 y tiene su origen el uno de los torreones del castillo del *shogun*, provocando más de 100.000 muertos⁵ (Huriert, Huriert y Hozumi, 1993: 46).

Los terremotos más importantes de la antigua Edo se dieron en el siglo XIX, en 1854 y en 1855. Los dos terremotos más fuertes de la actual Tokio ocurrieron en 1954 y 1955 (con hundimientos y levantamientos de suelos, brotes de agua hirviendo, desbordamientos de ríos, incendios y maremotos). El último terremoto importante del archipiélago ha sido el de Kobe, el 17 de enero de 1995. Éste originó más de cinco mil muertos. Hemos de tener, además en cuenta, los fuertes terremotos submarinos que se padecen en el Japón, que crean gigantescas y destructivas olas, conocidas como *tsunami*.

Hay multitud de volcanes, considerándose como activos o potencialmente activos aproximadamente 80. Junto a la actividad de estos hay que tener en cuenta que el Japón está situado en una zona sísmica con terremotos que a veces llegan a ser de alta intensidad, como el mencionado de Kobe, en la prefectura de Hyogo.

3.- Geografía política

3.1.- Población

La población ascendía a 125,7 millones de habitantes en febrero de 2000⁶. La densidad de población sobrepasa los 335 hab./km². Como el 49 % de la población se concentra en las áreas metropolitanas de Tokyo, Osaka, Nagoya y poblaciones adyacentes, la densidad de población en estas ciudades es considerablemente mayor. El país está dividido administrativamente en 8 regiones y 47 prefecturas (ver tabla 1). Las ciudades más importantes y su población en millones de habitantes son: Tokio (8,1), Yokohama (3,3), Osaka (2'6), Nagoya (2,2) y Sapporo (1,7).

⁴ Los incendios en Edo eran tan frecuentes que llegaron a ser llamados "La Flor de Edo"

⁵ Como promedio cada edificio solía arder cada seis años.

⁶ Fuente: Statistics Bureau, Management and Coordination Agency.

La capital de Japón se encuentra en Tokio, pero ésta no siempre ha sido el centro político-económico del archipiélago. Anteriormente la capitalidad ha recaído en otras ciudades. Así, Nara fue la primera capital imperial estable (año 710). A continuación Kyoto fue la capital desde finales del siglo VIII (año 794) hasta el año 1185, en que pasa a Kamamura cuando establece Minamoto Yoritomo⁷ su *bakufu*⁸ en esta ciudad situada a 450 km. al noreste de Kyoto. Con posterioridad la capitalidad vuelve a Kyoto en 1338 y, por último, por decisión de Tokugawa Iyeyasu, la capital se establece en Edo desde finales del siglo XVI, la actual Tokio, ciudad que crea él a semejanza de Kyoto⁹.

3.2.- Sistema político

La Constitución Japonesa promulgada inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial (el 3 de noviembre de 1946, con entrada en vigor el 3 de mayo de 1947) en lo referente al poder legislativo auna el parlamentarismo británico (ya que el primer ministro es elegido por la Cámara de Representantes) con el estilo legislativo norteamericano (debido a que el funcionamiento de las comisiones y comités de dicha Cámara es muy parecido al norteamericano).

El parlamento es bicameral y es conocido como Dieta. Está formado por una Cámara de Representantes, en número de 512, elegidos por cuatro años en representación de 130 distritos¹⁰. La Cámara de Consejeros, en número de 252 son elegidos para seis años, renovándose la mitad cada tres años. De los 252 consejeros, 152 son elegidos en representación de las 47 prefecturas en que se encuentra dividido Japón, que se constituyen como distritos electorales, los otros 100 lo son a través de un sistema proporcional con circunscripción única (abarca toda la nación).

⁷ Primer *shogun* de la familia Minamoto

⁸ *bakufu* significa Gobierno pero también sede del Gobierno.

⁹ Edo significa "La Puerta del Río" esta denominación se debe a que está situada en la desembocadura del río Sumida. Tokugawa Iyeyasu es el primer *shogun* de la familia Tokugawa.

¹⁰ Teniendo cada uno de estos entre 2 y 6 representantes (con una sola excepción).

Tabla 1

región	prefectura	capital de prefectura	
Chubu	Aichi	Nagoya	
	Fukui	Fukui	
	Gifu	Gifu	
	Ishikawa	Kanazawa	
	Nagano	Nagano	
	Niigata	Niigata	
	Shizuoka	Shizuoka	
	Toyama	Toyama	
	Yamanashi	Kofu	
Chugoku	Hiroshima	Hiroshima	
	Okayama	Okayama	
	Shimane	Matsue	
	Tottori	Tottori	
	Yamaguchi	Yamaguchi	
Hokkaido	Hokkaido	Sapporo	
Kanto	Chiba	Chiba	
	Gunma	Maebashi	
	Ibaraki	Mito	
	Kanagawa	Yokohama	
	Saitama	Urawa	
	Tokio	Tokio	
	Tochigi	Utsunomiya	
	Kinki	Hyogo	Kobe
		Kioto	Kioto
Mie		Tsu	
Nara		Nara	
Osaka		Osaka	
Shiga		Otsu	
Wakayama		Wakayama	
Kyushu		Fukuoda	Fukuoda
		Kagoshima	Kagoshima
	Kumamoto	Kumamoto	
	Miyazaki	Miyazaki	
	Nagasaki	Nagasaki	
	Oita	Oita	
	Okinawa	Naha	
	Saga	Saga	
Shikoku Ehime	Matsuyama		
	Kagawa	Takamatsu	
	Kochi	Kochi	
Tohoku	Tokushima	Tokushima	
	Akita	Akita	
	Aomori	Aomori	
	Fukushima	Fukushima	
	Iwate	Morioka	
	Miyagi	Sendai	
	Yamagata	Yamagata	

Bibliografía

HEARN, L. (1986): *Kokoro. Ecos y Nociones de la Vida Interior Japonesa*, Miraguano Ediciones, Madrid.

HURIET, M., HURIET, G. Y HOZUMI, K. (1993): *Una Gran Ciudad del Japón Antiguo. Edo*, Ediciones Mensajero, Bilbao.





"Mover la sombra" es una técnica que se emplea cuando no se puede captar el espíritu ni las intenciones del adversario.
Musashi Miyamoto, 1992: 86.

Anexo 1C

Estructura de las actividades de JETRO

1.- Acciones para la expansión de las importaciones del Japón

Dentro del pretendido objetivo del Gobierno de promover y mantener lazos de asociación económica y/o comercial con otros países se pueden encuadrar las acciones destinadas a incrementar y diversificar las importaciones del Japón. El mercado japonés es difícil, por complejo y desconocido, por lo que entre muchas empresas cunde el desánimo cuando piensan en él¹. Las actividades institucionales de JETRO son muy variadas y, de entre éstas, podríamos destacar las siguientes (JETRO, 1995a):

- Apoyo a las exportaciones al Japón. Proporciona asesoría y apoyo tanto a empresas como a organismos comerciales y países extranjeros para así poder participar en ferias y exposiciones en el Japón.
- Promoción de negocios en el Japón. Cuenta con centros para la promoción de negocios tanto en la capital como en otras ciudades del Japón².
- Promoción y participación en ferias y exhibiciones comerciales. JETRO suele participar en cuantas ferias comerciales y exhibiciones importantes se realizan en el Japón³.
- Búsqueda de productos para el mercado japonés. Sus especialistas, por sectores industriales y en comercio exterior, son enviados al extranjero para la búsqueda de productos vendibles en el Japón. Posteriormente estos productos serán presentados, tanto a comerciantes como a importadores, en ferias y exposiciones comerciales⁴.

¹ Una sencilla y primera aproximación a la exportación al Japón, para la empresa española, nos la proporciona Kameoka Junichi en una entrevista concedida a Mario Lázaro que bajo el título "Lo Difícil es Empezar, no Continuar" aparece publicada por *Expansión Internacional*, en su nº 140, de octubre de 1996, pp. 10-4.

² JETRO cuenta en territorio japonés con los llamados centros de promoción de negocios, en las principales ciudades, para dar ayuda a los empresarios extranjeros en sus esfuerzos comerciales en el Japón. Se proporciona, por parte de los consejeros de estos centros, información sobre el mercado japonés y sobre como realizar actividades de exportación al Japón, así como también se ponen a disposición de aquellos oficinas a título gratuito por periodos cortos de tiempo. Además, la información proporcionada incluye casos reales de empresas occidentales que han conseguido triunfar en el mercado japonés, tales como los que figuran en la publicación JETRO del año 1991, *Manufacturing Success. Nine Foreign-Affiliated Companies with Plants in Japan*, Japan External Trade Organization, International Communication Department, Tokio.

³ Se ofrecen ayudas a gobiernos, instituciones y empresas extranjeras deseosas de participar en ferias y exhibiciones comerciales en territorio japonés.

⁴ JETRO, para información de las empresas extranjeras, realiza trabajos editoriales relativos, entre otros, a listados de compañías japonesas promotoras de importaciones (JETRO, 1992a), guías/anuarios de ferias y exposiciones comerciales en el Japón por sectores de actividad (JETRO, 1996e), guías sobre datos relativos a los productos importados más relevantes (JETRO, 1995b); datos relativos a tipificaciones y especificaciones del producto, impuestos, cifras de importaciones y lugares de origen, estándares técnicos y fitosanitarios requeridos, procesos, prácticas y sistemas de distribución, procedimientos administrativos, servicios postventa, etc. o encuestas anuales

Además realiza otras dos funciones:

- Organización de misiones comerciales a Ultramar para la búsqueda y posterior compra de productos extranjeros.
- Recepción de misiones comerciales de otros países deseosos de vender sus productos en el archipiélago.

2.- Tareas de fomento del intercambio económico con los países en vía de desarrollo

Este grupo de actividades pretende facilitar el desarrollo tanto comercial como del tejido industrial de países que se encuentran en vía de desarrollo, con unos objetivos tales como:

- La transferencia de conocimientos y tecnología en materia energética.
- La protección medioambiental.
- La promoción y consolidación de pequeños negocios.
- El apoyo al desarrollo de sectores industriales con un buen potencial exportador al objeto de convertirlos en generadores de divisas para el país.

De entre las actividades que podríamos encuadrar en este epígrafe podríamos destacar las siguientes:

- La cooperación en el campo de la energía. Se desea cooperar en temas energéticos, tal que la cooperación sea mutuamente beneficiosa, y en temas conexos relacionados con las fuentes energéticas.
- La protección del medioambiente. El objetivo es que estos países tengan un crecimiento respetuoso con el medio ambiente, tema en el que el Japón es pionero en muchos aspectos.
- El desarrollo industrial y la transferencia de tecnologías. El objetivo es la detección, para la posterior mejora, de los sectores industriales nativos con potencial exportador. Se ofrece formación y consejo de todo tipo en materia exportadora así como asesoría tecnológica para el desarrollo de la calidad de los productos de estos sectores.
- El desarrollo de los recursos humanos. Se pretende cooperar en la formación de los futuros directivos de los organismos para la promoción de las exportaciones de estos países, a través de cursos intensivos de formación en territorio japonés.
- Investigación y promoción de mercados. Se proporciona tanto a gobiernos, como a organismos, patronales, asociaciones empresariales y empresas la información relativa a los aspectos requeridos por estos sobre el mercado interno japonés

sobre las operaciones realizadas por empresas multinacionales japonesas en el exterior, por países y continentes (JETRO, 1995e, 1996d y 1997b).

(investigaciones de mercado)⁵. También se da apoyo en la promoción de las exportaciones de sus productos al mercado japonés a través de la edición de publicaciones en muchos idiomas con información sobre estándares técnicos y fitosanitarios, normativas, calidades requeridas, presentación, embalajes, etc. para cada producto en particular y/o por sector industrial.

3.- Acciones para el fomento de la cooperación industrial con los estados desarrollados

La Administración japonesa considera que los intercambios, tanto de tecnología como capitales, con los países desarrollados es la base de una fuerte actividad tanto económica como comercial encuadrada en una economía planetaria. Dentro de este grupo de actividades de fomento podríamos considerar los tres subgrupos siguientes de actividades (JETRO, 1994a):

- Promoción de la cooperación tecnológica industrial (JETRO, 1996b). Se realiza a través de los centros de cooperación tecnológica e industrial repartidos por las zonas desarrolladas del planeta (Oceanía, Europa y Norteamérica). Su finalidad es la realización de intercambios entre las empresas de estas zonas y las del Japón. Esto se realiza a través de las siguientes acciones:
 - Diseñando programas especiales de intercambio de tecnología y *know-how*.
 - Proporcionando información tanto sobre tecnología como sobre inversiones.
 - Diseñando programas de formación en el Japón para ingenieros extranjeros sobre tecnologías japonesas de producción.
- Apoyo de las inversiones directas en el Japón⁶. Se proporciona información sobre las condiciones imperantes en el archipiélago para cada tipo de inversión:
 - Mediante la realización de seminarios.
 - Proporcionando respuestas a las cuestiones planteadas.
 - A través de la prestación de servicios a la medida de las empresas extranjeras, potenciales inversores en el Japón.
- Programas de asociación comercial global. Estos programas tienen por finalidad el fomento de asociaciones entre empresas deseosas

⁵ JETRO proporciona información sobre temas diversos, tales como tendencias económicas, el comercio, los sectores industriales, tecnologías, prácticas comerciales y desarrollo de los mercados. Ha publicado guías sobre cómo penetrar en el mercado japonés y sobre normativa gubernamental japonesa, tales como "El Manual del Consumidor Japonés", "Japón Moderno. El Consumidor y la Industria Japonesa", "Creando Asociaciones Comerciales", etc..

⁶ A tal efecto JETRO publica informes sobre potenciales socios industriales y comerciales en el Japón al objeto de poder llevar adelante *joint-ventures* en territorio japonés (JETRO, 1996c).

de cooperar en determinados campos para así poder alcanzar un razonable beneficio mutuo, reforzando, a la vez, las relaciones interempresariales internacionales. Así, por ejemplo, se fomenta que las empresas japonesas que operan en el exterior adquieran los componentes que utilizan en el país huésped de sus actividades industriales.

4.- Actividades de fomento del entendimiento mutuo a través de la comunicación internacional

JETRO es un banco de datos formidable sobre aspectos económicos, sociales y empresariales de la realidad japonesa; banco que está siendo constantemente actualizado y enriquecido. Esta información es proporcionada a empresas, organizaciones y gobiernos de otros países al objeto de incrementar los intercambios y, a la vez, eliminar las poco deseadas, por altamente perturbadoras de la actividad comercial normal, fricciones comerciales entre países y bloques comerciales a las que estamos acostumbrados. De entre las acciones que podríamos encuadrar en este bloque podríamos destacar las siguientes:

- Acciones para alcanzar un conocimiento más amplio sobre el Japón, no solo en materia económica y empresarial sino también en aquellas materias culturales explicatorias de los comportamientos económico-empresariales de los japoneses y en materia social. Estas actividades no sólo van dirigidas a empresas extranjeras y a los empleados de éstas sino que también van dirigidas al público general. Así, por ejemplo, se proporcionan cursos impartidos por japoneses para el conocimiento de la lengua comercial japonesa, hablada y escrita. También se realizan actividades encaminadas a la divulgación de la cultura japonesa en exposiciones y ferias internacionales por todo el planeta⁷.
- El intercambio y los viajes de personas al objeto de profundizar en el entendimiento intercultural. Se establecen contactos con los líderes de opinión y expertos de otros países a través del envío o recibimiento de personalidades para el intercambio de conocimientos en foros de actualidad tales como reuniones, congresos, simposios, cursos, seminarios etc., que suelen ser patrocinados por JETRO.

⁷ Así, por ejemplo, el Pabellón Oficial del Japón en la Exposición Universal de Sevilla de 1992 fue encomendado a JETRO, como lo ha sido también el de la Expo de Lisboa de 1999 y el de Hannover 2000.

Bibliografía

- JETRO (1991): *Manufacturing Success. Nine Foreign-Affiliated Companies with Plants in Japan*, Japan External Trade Organization, International Communication Department, Tokio.
- JETRO (1992a): *Japón. Perfil del Mercado. Una Introducción al Consumidor y a las Industrias Japonesas*, Japan External Trade Organization, International Communication Department, Tokio.
- JETRO (1994a): *Introduction to JETRO's Industrial Cooperation Activities for the Promotion of Technology Exchange*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- JETRO (1995a): *Panorámica de la Política de Promoción de Importaciones de Japón*, Japan External Trade Organization, Madrid.
- JETRO (1995b): *Marketing Guidebook for Major Imported Products 1995*, Japan External Trade Organization, Import Promotion Department, Tokio.
- JETRO (1995e): *The 11th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*, Japan External Trade Organization, Europe Division, Overseas Research Department.
- JETRO (1996b): *Potential Investors from Japan*, Japan External Trade Organization, Information Service Department, Tokio.
- JETRO (1996c): *Partners for Joint-Ventures in Japan. Investment in Japan*, Japan External Trade Organization, Information Service Department, Tokio.
- JETRO (1996d): *The 12th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*, Japan External Trade Organization, Europe Division, Overseas Research Department.
- JETRO (1996e): *List of Trade Fairs in Japan 1996-97*, Japan External Trade Organization, Trade Fairs Department, Tokio.
- JETRO (1997b): *The 13th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*, Japan External Trade Organization, Europe Division, Overseas Research Department.
- KAMEOKA J. (1996): "Lo Difícil Es Empezar, no Continuar", *Expansión Internacional*, nº. 140, octubre, pp.- 10-4.
- MUSASHI, M. (1992): *El Libro de los Cinco Anillos. Guía del Samurai*, Miraguano Ediciones, Madrid.

グループ

guruppu



Los analistas que divulgan el término «gurobaru sustandado» (estándares globales), una peculiar invención japonesa que ha sido tomada en préstamo del inglés, son en cierto sentido los «ganadores» de la actual recesión. Su tarea consiste en cantar las alabanzas del mercado y de la reestructuración empresarial. Pero, los demás no debemos caer bajo la influencia de sus declaraciones.

Okuda, 2000: 25

Capítulo 2

Una nueva economía ante el reto global

1.- El desarrollo del mercado interior

Desde hace muchos años los intercambios mundiales han tenido una constante: los crecientes superávits en la balanza comercial japonesa (ver tablas 1, 2 y 3), sobre todo con Estados Unidos y con los países de la Unión Europea. Estos han provocado continuas y, a veces, peligrosas fricciones comerciales especialmente con Estados Unidos¹. Han sido sinónimos de la falta de desarrollo y apertura del mercado interior japonés. Además esta falta de desarrollo ha provocado que no todas las empresas pudieran competir, en el mismo, en pie de igualdad, sobre todo las occidentales, lo que hace que algunas disfruten de una ventaja competitiva vedada a otras. Respecto a las mencionadas fricciones comerciales, según Philip Cateora (Cateora, 1995: 58)²,

a pesar de que actualmente existen menos barreras comerciales que en algún momento del pasado reciente, los esfuerzos... para mejorar las relaciones comerciales globales³ y reducir los aranceles todavía no han proporcionado un campo de juego equilibrado para el comercio internacional⁴. Algunas empresas obtienen ventajas competitivas

¹ Es conveniente aclarar que la fortaleza del *yen* respecto a las monedas occidentales infla el valor de las exportaciones japonesas. Como éstas se nominan en dólares USA las apreciaciones del *yen* penalizan la competitividad de las empresas japonesas. Esto anterior complica mucho las negociaciones entre Estados Unidos y el Japón para alcanzar una significativa reducción del déficit comercial del primero respecto al segundo. El Japón es uno de los países más interesados en la paz comercial, y en los periodos en los que se ha logrado este país ha salido francamente beneficiado de la misma. El MITI, y el Gobierno japonés en general, está promoviendo una política de mayor consumo, condición para aumentar las exportaciones desde el Japón a EE.UU. y otros países del mundo y seguir manteniendo unos niveles de equilibrio aceptables (Triana, 1994: 2.403).

² Según éste autor, el *keiretsu*, una forma única de organización empresarial que vincula a las empresas en grupos industriales, puede estar proporcionando a las empresas japonesas una ventaja competitiva sustancial sobre las organizaciones no *keiretsu* (Cateora, 1995: 58).

³ Como dice Eugenio Triana, el Japón es uno de los países más interesados en la paz comercial y en los periodos en los que se ha logrado, este país ha salido francamente beneficiado de la misma (Triana, 1994: 2.403).

⁴ Se suele pedir insistentemente desde los países industrializados, y especialmente desde los Estados Unidos, una apertura del mercado japonés por considerarlo muy cerrado, respecto a esto hay muchas opiniones. Una opinión discordante de la general es la de Stephen S. Golub. Éste opina que *con excepción de la agricultura, el grado de protección manifiesta que hay en Japón en forma de aranceles y cuotas es tal vez menor que el existente en la mayoría de las demás naciones industriales*. También opina que *más polémica es la importancia de las barreras invisibles en el mercado japonés... pero es difícil hacer una evaluación sistemática de su importancia* (Golub, 1994: 56). Y como dice Maeda Morihito, sobre las afirmaciones de Bill Clinton de que el Japón es uno de los países desarrollados que mantiene un mercado más cerrado, una afirmación tan tajante, es falsa. Y no solamente no es cierto, sino que el mercado japonés es uno de los más abiertos. Los propios EE.UU. admiten que el Japón mantiene una igualdad de oportunidades entre el mercado interior y el exterior. Pero los EE.UU. dicen que la igualdad de oportunidades no es suficiente y exigen la igualdad de resultados. Es decir, reconocen la igualdad de oportunidades como algo ya consagrado (Maeda, 1994: 2.400).

substanciales no sólo de los aranceles proteccionistas sino de la forma en que están organizadas y de su relación con otras empresas.

Éste sería el caso de los *keiretsu* que serán posteriormente tratados. Para muchos analistas occidentales estos son la principal causa de que el mercado interior no se desarrolle tal y como se puede entender en Occidente. En cambio para algunos analistas, como Maeda Morihito, el Japón, desde la óptica de la eliminación de las barreras comerciales, ha hecho todo lo posible para incentivar las inversiones y las exportaciones extranjeras en el archipiélago tal que la presencia en el mercado interior supusiera un cambio en el tradicional sistema de relaciones interempresariales, consiguiendo así una contribución al desarrollo -liberalización- del mercado japonés. La incentivación de las exportaciones al archipiélago se ha hecho poniendo en marcha un conjunto de medidas de discriminación positiva hacia las empresas extranjeras, que trataré brevemente a continuación, al objeto de facilitar el desarrollo de sus actividades de cara al mercado interior japonés (Maeda, 1994: 2400)⁵.

Tabla 1

Intercambios comerciales entre las regiones económicas de la Triada⁶ en 1992

	UE	NAFTA	Japón
de la UE hacia:	-	116	31
de NAFTA hacia:	126	-	62
del Japón hacia:	69	112	-

⁵ En cambio para Maeda Morihito, el Japón dista mucho de ser un mercado cerrado ya que es un mercado, en comparación con otros, que podría considerarse como abierto. Opina que *la definición de «mercado abierto» hace referencia a aquél en el que las empresas nacionales y las extranjeras se sitúan en el mismo terreno sin ningún tipo de discriminación y tienen la misma oportunidad de competir en ese mercado, es decir, en condiciones de igualdad, tanto dentro como fuera...; el mercado cerrado... es aquel donde la igualdad no existe.* Para corroborar lo anterior sobre el Japón, realiza una comparación con el mercado USA en el tema de barreras arancelarias y no arancelarias de la que extrae las siguientes conclusiones (Maeda, 1994: 2399): Los aranceles del Japón, son más bajos que los de EE.UU. y la Unión Europea. Respecto a las barreras arancelarias: 1.- la cuota de importación ya ha desaparecido en los productos industriales japoneses y hay doce entre los productos agrícolas; 2.- comercio de Estado (monopolio comercial por parte del Estado): sólo permanece el mercado del arroz... pero no es un mercado cerrado; 3.- cuotas arancelarias (que son una combinación de aranceles y cuotas de importación): sólo están presentes para dos artículos en el Japón; 4.- estándares y certificación: el régimen de estándar y certificación que se crea para diferenciar lo de dentro de lo de fuera no existe en el Japón, en principio, cosa que sí ocurre en muchos países. En caso de surgir algún problema, el Japón lo consulta a la Office of Trade Ombudsman, aunque cada vez se realiza menos la acción; 5.- derechos anti-dumping o derechos compensatorios: es raro encontrar en el Japón un caso de aplicación, no ocurre lo mismo en E.E.UU. donde se aplican con frecuencia; 6.- restricción voluntaria de exportaciones: en cuanto a la importación, el Japón nunca ha hecho uso de esa exigencia, por el contrario para los principales productos de exportación a EE.UU. existen bastantes casos de aplicación.

⁶ El término Triada fue acuñado por Kenichi Ohmae, consultor internacional y experto en Dirección Estratégica.

Nota: NAFTA está representado por Canadá, México y Estados Unidos, la Unión Europea no incluye a los países de la última ampliación: Austria, Finlandia y Suecia.
Fuente: *International Monetary Found, Direction of Trade Statistics Yearbook 1993.*

Tabla 2
Intercambios comerciales entre las regiones económicas de la Triada en 1994

	UE	NAFTA	Japón
de la UE hacia:	-	132	30
de NAFTA hacia:	133	-	73
del Japón hacia:	61	129	-

Nota: NAFTA está representado por Canadá, México y Estados Unidos, la Unión Europea no incluye a los países de la última ampliación: Austria, Finlandia y Suecia.
Fuente: *International Monetary Found, Direction of Statistics Trade Yearbook 1995.*

Tabla 3
Intercambios comerciales entre las regiones económicas de la Triada en 1997

	UE	NAFTA	Japón
de la UE hacia:	-	181	40
de NAFTA hacia:	155	-	74
del Japón hacia:	65	128	-

Nota: NAFTA está representado por Canadá, México y Estados Unidos, la Unión Europea incluye ya a los actuales 15 miembros. Fuente: *Jetro White Paper on International Trade 1998. Asian Currency Crisis and its Efeccts on World Trade (Summary).* Jetro, 1998.

Estas medidas de discriminación positiva hacia las empresas extranjeras son medidas preferenciales para la importación, cuyo beneficio se aplica tanto directa como indirectamente a la exportación desde el extranjero; medidas tales como (Maeda, 1994: 2400):

- El derecho a promover artículos importados.
- El crédito estatal para la promoción de la importación.
- El seguro de pago anticipado para la importación.
- Las diversas medidas para aumentar las importaciones a través de JETRO.
- El establecimiento de condiciones especiales de las licitaciones estatales que estarán escritas en los idiomas oficiales de la OMC (español, francés, inglés).
- La creación de la conferencia de importación. Ésta está compuesta por diez extranjeros: tres de Estados Unidos, tres de la U.E. y uno de Canadá, Australia, Corea y, por último, uno del área ASEAN.
- Se establece la OTO (Office Trade Ombudsman).

Este conjunto de medidas de discriminación positiva junto con una mayor liberalización del mercado interior y el ensanchamiento de la capacidad del mismo configuran los grandes pilares de la política japonesa de fomento de las importaciones. Estas medidas según, Maeda Morihito, no se deben a que Japón sea un mercado cerrado con barreras

arancelarias y no arancelarias de todo tipo sino a la existencia de barreras socioculturales no comerciales, de índole natural o que surgen involuntariamente, tales como (Maeda, 1994: 2.400):

- El idioma japonés.
- Las estrictas exigencias de los consumidores.
- Los hábitos comerciales distintos.
- La sociedad.
- La cultura que da más importancia a la relación de confianza que a los contratos firmados.

2.- La nueva etapa de reforma estructural

En la última década del siglo XX se instaló en el país una etapa de pesimismo generalizado, tanto entre la clase política y los empresarios como en la sociedad en general, no conocido, después de haber vivido años espectaculares para la economía y las empresas japonesas en la competencia internacional. Así, para Hamada Koichi (Hamada, 1996: 38).

reina, en efecto, sobre el Archipiélago, tanto en el ambiente empresarial y los medios de comunicación como entre los analistas, un pesimismo sin parangón desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Se tiene el sentimiento de que el país se encuentra en un impasse económico.

¿Existe una causa única de esta situación? Creo que no, ya que se ha dado una conjunción de dos hechos importantes. Por un lado, la existencia de unas estructuras económico-financieras obsoletas y con graves problemas estructurales, por otro, la grave crisis que padecen los países del entorno en los que el Japón tiene grandísimos intereses. Moroi Ken, así como otros muchos analistas, contrariamente a los que opinan que la mala y persistente situación de la economía japonesa se debe sólo a problemas cíclicos, cree que hay que atribuirla a problemas estructurales serios. Además, cree que el Japón está perdiendo poco a poco tanto su capacidad de innovar como de evolucionar, y que no va a poder hacer frente a los desafíos planteados por otros países asiáticos (Komiya y Moroi, 1996: 14).

Ésta crisis tiene una triple repercusión sobre la economía japonesa (Portugal y Zamora, 1997: 18)⁷:

- Los préstamos fallidos otorgados a estos países agravan la situación, ya de por sí muy deteriorada, de la banca japonesa.

⁷ Para estos analistas *el sistema financiero japonés se ha caracterizado tradicionalmente por estar excesivamente intervenido por el Gobierno, falto de regulación para su supervisión y muy ligado a los grandes conglomerados financiero-empresariales -o keiretsu-* (Portugal y Zamora, 1997: 18).

- Las caídas generalizadas en el valor de sus monedas y en los mercados bursátiles -por no decir desplomes- repercuten muy negativamente en las carteras de valores mobiliarios de las empresas y bancos japoneses. El Japón mantiene importantes intereses en la zona, tanto económicos como financieros.
- Las menores tasas de crecimiento -por no hablar de recesión- de los países de la zona que unido a unas peores cotizaciones de sus monedas frente al dólar americano y el *yen* hacen que disminuya sensiblemente su capacidad de importación de bienes japoneses, cuando estos países constituyen el mercado exterior más importante del Japón.

Entre noviembre de 1986 y abril de 1991 se vivió en el Japón un periodo de economía burbuja -especulativa⁸-; ya desde 1985 se daba una inflación anormal en los precios de los activos. En este periodo, los principales índices económicos, tales como el Producto Interior Bruto, Índice de Producción Industrial, indicadores del precio de los terrenos, índice *Nikkei* (bursátil), etc., por lo general experimentaron un dramático incremento. En diciembre de 1989 el índice *Nikkei* se desplomó repentinamente, los precios de los terrenos posteriormente también cayeron y lo mismo ocurrió con el Índice de Producción Industrial, haciendo en conjunto que la economía japonesa entrara en uno de sus peores periodos de recesión, periodo que va desde abril de 1991 a octubre de 1993.

Durante la burbuja especulativa el sector manufacturero comenzó a endeudarse, aunque ligeramente, para realizar inversiones inmobiliarias o bursátiles ya que se esperaba obtener grandes y buenas rentabilidades de éstas. Al mismo tiempo, las entidades financieras prestaban los

⁸ Desde comienzos de la década de los 80 se empiezan a descontrolar los precios en el sector inmobiliario. Esto, junto a las subidas menores de los precios en otros sectores provocan la economía de burbuja especulativa. Ya en 1973 la economía del país entra en una fase de moderado crecimiento con lo que las inversiones en el sector privado se ralentizan. Al disminuir las oportunidades de inversión en la década siguiente, el recurso al préstamo bancario de la gran empresa se ve reducido, lo que junto al superávit comercial crean un gran exceso de liquidez que es dirigido a la compra especulativa de terrenos. La banca acelera esta especulación concediendo alegremente créditos. Las empresas transformadoras y las financieras no bancarias destinan el dinero obtenido de la banca a la pura especulación en terrenos por lo que el precio de estos sube vertiginosamente con lo que el problema de especulación pasa a convertirse también en un problema social (Sawaki, 1994: 2.418). La posterior caída de estos precios (la caída del precio de la vivienda llega a alcanzar hasta el 50 %) provoca serias dificultades a las entidades del sistema financiero japonés (desde que se inició la crisis del sistema financiero hasta el verano de 1997 se habían contabilizado más de 20 quiebras entre bancos, entidades de financiación e intermediación), ya de por sí poco transparente y muy poco competitivo, debido, por un lado, a las inversiones inmobiliarias que habían realizado y, por otro, a la cascada de impagados de la gran cantidad de créditos hipotecarios que habían concedido, lo que provocó una escandalosa morosidad (Mandacén, 1997: 25 y Espinosa, 1997: 14). Para Elena Mandacén *la mentalidad japonesa no era capaz de aceptar que una entidad financiera poderosa pudiese llegar a quebrar y no estaban al tanto del posible riesgo que corrían al prestar elevadas cantidades de dinero* (Mandacén, 1997: 26).

fondos necesarios para poder acometer dichas inversiones, aceptando como garantías inmuebles con un valor real muy inferior a lo prestado pero con la esperanza de una pronta y alta revalorización del valor de lo aportado debido a las continuas alzas en el precio de estos. Esta <<locura>> es el precio que hoy está pagando el sistema financiero japonés (Kajiyama, 1998b: 29-30)⁹. Pero no toda la culpa hay que achacarla a la burbuja especulativa. También tienen mucha parte de culpa los errores políticos que se dieron después del estallido de la misma en el año 1990 derivados de su incapacidad para hacerla frente, así como los graves problemas estructurales tanto productivos como sociales (Kojima, 1999, 14-5)¹⁰. Uno de los problemas más serios según Nakatani Iwao reside en la Administración Pública, altamente opaca e ineficaz por lo que está necesitada de una gran reforma (Nakatani, 1999: 16). Esto no quiere decir que no se hayan iniciado la misma, lo que ocurre es que se esta llevando con una extrema lentitud (Carlile, 1998: 76-7). En definitiva, tanto la Administración como las empresas ya establecidas en el archipiélago ponen muchas trabas al desarrollo de nuevas empresas que ayuden a salir de la crisis. Para Nakatani Iwao (Nakatani, 1999: 15),

en el fondo, Japón es un gran convoy de naves bajo escolta. La zanahoria y el garrote son administrados al revés, el perezoso es recompensado y el esforzado es castigado.

2.1.- Informe de la Comisión Maekawa

En abril de 1986 el Informe de la Comisión Maekawa da una serie de recomendaciones/recetas al Gobierno para intentar salir del atolladero originado fundamentalmente por el estallido de la economía de burbuja. Resumidas, serían las siguientes (Higashi y Lauter, 1987: 103):

- Estimular las transformaciones básicas necesarias en las estructuras tanto industriales como comerciales.

⁹Según la Agencia de Planificación Económica del Gobierno japonés, en 1990, el momento más álgido de la etapa de burbuja especulativa, el valor del patrimonio inmobiliario de Japón ascendía a 2'4 millones de millardos de yenes. En 1995 ya había descendido a 1'8 millón de millardos y en 1998 se situaba ya en 1 millón de millardos

¹⁰ Para Kojima Akira *hasta 1998 las autoridades no hicieron prácticamente nada para ordenar el gran volumen de préstamos incobrables tras el colapso de la economía en su conjunto... Y a medida que la recesión fue haciendo mella, el problema... se fue intensificando. La situación se deterioró hasta el punto que una serie de importantes instituciones financieras quebraron en noviembre de 1997* (Kojima, 1999: 14). La reforma del sistema financiero y, especialmente, de la banca se ha de hacer no sólo para salir del presente atolladero sino pensando en la banca del mañana, por lo que los principales actores del plan de reorganización del sistema bancario japonés ha de ser las propias instituciones bancarias japonesas (Kajiyama, 1998b: 34). Para Tanaka Naoki *el Gobierno debe establecer un marco que permita preparar el futuro económico japonés. La pregunta consiste en saber si será posible crear un marco aceptable para la población que a la vez propicie la autonomía de funcionamiento de las instituciones financieras* (Tanaka, 1998: 19).

- Empezar actuaciones conducentes a elevar las tasas de cambio del yen respecto a las monedas occidentales, y especialmente el dólar norteamericano, hasta los niveles apropiados deseados para, posteriormente, intentar estabilizar la situación.
- Poner el mayor empeño en el crecimiento económico.
- Aumentar la contribución del Japón al bienestar mundial a través de medidas de cooperación internacional.
- Incentivar, aun más, tanto la internacionalización del sistema financiero japonés, como la consecuente liberalización del mismo.
- Revisar el trato fiscal de favor otorgado hasta el momento al ahorro.

Según Tanaka Naoki, desde el momento en que se produce el estallido de la burbuja especulativa, las autoridades se van a encontrar frente a dos grandes imperativos. Por un lado, la necesidad de establecer los principios en materia de saneamiento y rehabilitación de las entidades financieras y, por otro, impedir que la estabilidad vivida en el sistema financiero derive en inquietud, pero las autoridades han hablado mucho del tema y, en cambio, lamentablemente hasta 1998 no han hecho nada (Tanaka, 1998: 14). En 1992, Bill Emmott pronosticaba que el Japón, extrapolando los excedentes obtenidos por la economía japonesa y por sus empresas en la década de los 80, hacia 1999 tendría un excedente de capital suficientemente grande como para comprar el equivalente a varios países de Europa. Esto le haría muy poderoso, en cambio Europa y América se tornarían sumisas; aunque, a continuación añadía que todo dependería de si la década de los 80 formara parte de una tendencia a largo plazo más que de una fase pasajera (Emmott, 1992: 37). Evidentemente, para el Japón se torcieron las cosas; falló el análisis.

2.2.- Medidas gubernamentales para la reconversión de la economía

Para Nariai Osamu, la economía japonesa ha entrado en una difícil etapa de fuerte reforma estructural y para acometer ésta opina que se ha puesto en marcha un tren de medidas de recuperación que es excesivamente modesto (Nariai, 1998: 43). Además para Nakanishi Terumasa, no hay que engañarse ya que el país no hace frente a una crisis financiera sino a una severísima crisis de capacidad de decisión. No sabe o no quiere saber lo que realmente es prioritario. Opina que las reformas a acometer de cara al tercer milenio han de ser necesariamente sólidas, además de ir en consonancia con las características de la nación (Nakanishi, 1999: 12). Sakakibara Eisuke al final del artículo en el que analizaba la situación de las reformas emprendidas en el Japón comentaba la urgente necesidad de coger urgentemente el toro por los cuernos para, así, evitar males mayores, ya que según él (Sakakibara, 1998: 36),

la época en que podíamos estar cómodamente aposentados tras las puertas cerradas en nuestro país ha llegado a su fin. Si no logramos

que triunfen las reformas que ahora emprendemos el proceso de degeneración podría provocar el hundimiento de la nación japonesa.

2.2.1.- Las medidas del Gobierno Hashimoto

Preocupado por sacar a la nación de la frustración y del pesimismo que se había apoderado de ella, el Gobierno de Hashimoto Ryutaro, en sus inicios, anunció su intención de poner en marcha seis reformas más una: Administración pública, sector financiero¹¹, finanzas públicas, seguridad social, enseñanza y aparato económico; la reforma adicional se refiere a la deslocalización de ciertas funciones administrativas que se realizan en la capital, Tokio (Sakaiya, 1998: 29 y Fujiwara, 1998: 10).

Como comenté anteriormente, esta recesión saca a la luz una compleja serie de factores de fondo, unos cíclicos tales como el estancamiento del consumo de ciertos artículos como automóviles y electrónica de consumo, otros estructurales tales como los relativos al mercado de trabajo -los relacionados con el sistema de empleo vitalicio, las retribuciones por antigüedad o los sindicatos de empresa- o los relacionados con las barreras al comercio internacional como el sistema de distribución física japonés y las regulaciones sobre estándares técnicos o fitosanitarios. Resolver estos problemas significa poner en marcha duras medidas de adaptación/reestructuración del sistema económico japonés tales como:

- La verdadera y definitiva desregulación de los mercados de servicios y financieros¹² al objeto de reducir los diferenciales de coste de los mismos en comparación con las economías occidentales¹³. Esto hace necesario:

¹¹ Una gran campaña de desregulación financiera prevista en el denominado <<big bang>> debería llevar al sistema financiero japonés a ser libre, equitativo y mundial. Libre de toda injerencia del Estado y libre porque proporcione a las instituciones financieras libertad de realización de actividades, no como ocurría tradicionalmente, donde las instituciones del sistema financiero tenían un campo de actuación muy definido y limitado. Equitativo porque se espera que traiga la transparencia de la información pública de las cuentas y actividades de estas instituciones, y mundial porque se espera la aplicación de normas internacionales en los diversos campos tanto de los cambios como de los intercambios (Oba, 1997: 23)

¹² Creo que sin una profunda reestructuración del sistema financiero, y especialmente de los subsectores de banca y seguros, ninguna medida que ponga en marcha el Gobierno japonés va a ser verdaderamente efectiva. Prueba de ello es que aunque durante los últimos años de la última década del siglo XX se destinaron ingentes cantidades a la reestructuración de las entidades de crédito, esto no significó un verdadero saneamiento de las mismas.

¹³ Teniendo como referencia la crisis de 1927 y para que no volviera a repetirse, el Gobierno del Japón puso en marcha unas políticas tanto de control como de consolidación de las pequeñas entidades de crédito. El resultado fue que la competencia desapareció entre ellas ya que se fijaron los tipos pagados para cada producto financiero y la innovación financiera fue prohibida. Así, se llegó al absurdo extremo de prohibir la publicidad comparativa de los tipos ofertados o de prohibir loterías entre sus clientes (Hamada, 1996: 42).

- Realizar una revisión de las prácticas de mercados tal que penetren en ellos verdaderas prácticas de mercado¹⁴.
- Armonizar con Occidente los sistemas y sus mecanismos tales como la legislación relativa a la actividad empresarial o los sistemas impositivos.
- La mejora de la calidad de vida (Triana, 1994: 2.402) de los japoneses en temas relativos a salud, mediambiente, información, educación, infraestructuras portuarias, aeroportuarias, de ferrocarriles (Dawson, 1999b) y carreteras (Kumano, 1996: 10-12).

Posteriormente, el Gobierno japonés para hacer frente al alza en las cotizaciones del *yen* frente a las principales monedas occidentales - especialmente el dólar norteamericano- y a los acuerdos alcanzados en la Ronda Uruguay, en septiembre de 1995¹⁵, pone en marcha una serie de medidas al objeto de conseguir una reconversión económica estable de la economía japonesa (Economic Planning Agency, 1996). La puesta en marcha de estas medidas se realiza después de haber realizado las siguientes constataciones:

- La velocidad de reconversión de la economía japonesa iniciada en octubre de 1993 ha sido más lenta de lo esperada, especialmente si la comparamos con el ritmo conseguido en otros periodos de reconversión pasados¹⁶.
- A pesar de los efectos favorables y acumulativos de las medidas económicas adoptadas en el pasado, la situación económica actual no es todo lo buena que se esperaba; los efectos de la reconversión han sido insuficientes.
- La economía japonesa permanece en una situación prolongada de estancamiento, situación que se podría considerar como muy severa, y por lo tanto preocupante, para el empleo y las PYMEs.

Estas medidas de 20 de septiembre de 1995 perseguían tres objetivos principales:

- Realizar una fuerte incentivación de la demanda interior¹⁷ a través de medidas tales como la promoción de la inversión pública, el

¹⁴ Hamada Koichi cree que lo que verdaderamente hay que conseguir es una profunda mutación a favor de la concurrencia en el seno de un sistema financiero fundado sobre la divulgación de la información -transparencia- y la instauración de las iniciativas apropiadas, tal que se mejore la eficacia del sistema (Hamada, 1996: 42).

¹⁵ Economic Measures Toward Steady Economic Recovery, Ministerial Conference for Economic Measures, Government of Japan, 20 de septiembre de 1995.

¹⁶ Para Makino Noboru y Suzuki Toshimufi, *en la perspectiva de la competencia internacional, Japón tiene una doble estructura, con unos sectores altamente productivos y otros terriblemente ineficaces. La productividad es buena en los sectores manufactureros... pero es mala en otros campos, tales como la venta minorista y la agricultura, y esto es lo que hace subir los precios* (Makino y Suzuki, 1997: 45).

¹⁷ Aquí habría que hacerse las siguientes preguntas sobre el estímulo de la demanda interna: ¿es sólo una exigencia internacional para reducir los superávits comerciales con

desarrollo de la ciencia, la tecnología¹⁸, la información y la comunicación y la flexibilización de la política monetaria.

- Hacer frente a problemas de inminente aparición relacionados con el uso eficiente del terreno, el empleo y las PYMEs.
- Conseguir una aceleración de la reforma estructural de la economía a través de medidas tales como la promoción de la desregulación de los mercados, el apoyo a nuevos negocios o la promoción de infraestructuras para negocios industriales.

En la propuesta de medidas de la Agencia de Planificación Económica¹⁹ del Gobierno japonés de 20 de febrero de 1997²⁰, como continuación de las medidas de septiembre de 1995, anteriormente mencionadas, se sigue incidiendo, entre otros, en la promoción de las reformas estructurales tanto en la sociedad como en la economía. A este respecto el Gobierno considera que la creciente globalización de la economía hace necesario:

- Incrementar la eficacia y la flexibilidad del sistema productivo japonés.
- Orientar el movimiento de reconversión económica hacia la consecución de un crecimiento sostenido guiado por la demanda doméstica.
- Promocionar los nuevos sectores industriales²¹. En la tabla 4 figura una síntesis de la evolución industrial y tecnológica del Japón desde la Revolución Meiji.
- La creación de empresas emprendedoras en nuevas actividades²².

determinados países de occidente? o ¿supone el paso del modelo exportador japonés a otro basado en la demanda interna?

¹⁸ Hay que hacer constar que el desarrollo tecnológico del Japón fue muy tardío, comparativamente con el desarrollado en Occidente, ya que aquél se inicia en la etapa Meiji. El Gobierno Meiji puso en marcha una política de introducción de las tecnologías occidentales en todos los ámbitos.

¹⁹ La Agencia de Planificación Económica nació en el año 1955 como heredera de la extinta Cámara del Consejo Económico.

²⁰ Estas medidas del Gobierno japonés aparecen reflejadas en "The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1997" en su parte II: Economic Outlook and Basic Policy Stance on Economic Management for FY 1997, pp.24-30. En el apéndice VI de la misma publicación se tratan las reformas estructurales a realizar en seis áreas, entre las que encontramos finanzas, sistema de distribución física, empleo y trabajo, pp. 50-71, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, 1997, Tokio.

²¹ Según Peter Drucker en la entrevista concedida a R. Cooper, *en Japón todavía tienen que aprender a gestionar eficientemente la tecnología en sectores donde están en clara desventaja con respecto a Europa o Norteamérica, pero no hay que subestimar nunca a los japoneses. En cinco años ocuparán el lugar de los europeos como segunda potencia mundial en investigación* (Cooper, 1997: 74). No obstante, el Japón ha venido realizando un esfuerzo especial en el desarrollo aplicado, pero en los últimos 20 años, progresivamente, el gasto en investigación básica ha crecido normalmente por encima del crecimiento del gasto orientado a desarrollo tecnológico aplicado. Si bien lo más notable es que ese gasto en investigación científica básica lo hacen también la empresas, mayoritariamente (Triana, 1994: 2.403-4).

²² Japón se está fijando, cada vez más, en las nuevas empresas, empresas emprendedoras, imaginativas y abiertas a la realización de nuevas actividades, que van a

- Desregular la actividad empresarial y los temas laborales de cara a la realización eficiente de los negocios internacionales²³.

Tabla 4

periodo	características	realidades
Reinstauración Meiji	Política de introducción de las tecnologías occidentales.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una facultad politécnica para el desarrollo tecnológico.
Primera parte del siglo XX	Etapas de mimetismo tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente desarrollo tecnológico.
Segunda Guerra Mundial	Pérdida de la base tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de las estructuras industriales.
Postguerra	Primacía de la recuperación económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación del tejido industrial.
Mediados del sigloXX	Interés por el desarrollo de tecnología propia.	<ul style="list-style-type: none"> • Despegue de los centros de investigación. • Dimensión reducida de la economía japonesa que impide un avance tecnológico más rápido.
Años 50	Acortamiento de las distancias tecnológicas con los países industrializados a través del licenciamiento tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte introducción de tecnologías occidentales. • Fuertes pagos de licenciamientos tecnológicos exteriores (*).
Años 60	Acortamiento de las distancias tecnológicas con los países industrializados a través del desarrollo de tecnologías propias.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las inversiones en I+D. • Reducción de los pagos por tecnologías exteriores (**).
Años 70 y 80	Fuerte desarrollo de tecnologías propias.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte reducción del pago por tecnologías exteriores.
Años 90	Potenciación del desarrollo de tecnologías avanzadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desventaja tecnológica con USA en áreas clave (***)
Año 2000 y siguientes	Fortaleza japonesa en las tecnologías de precisión y en las tecnologías desarrolladas por las	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte desarrollo de las tecnologías de precisión (****).

ser la clave de la superación de la crisis económica. Pero esto choca con que si bien se está incentivando desde la Administración, la aparición de emprendedores, las condiciones imperantes tanto burocráticas como fiscales o, lo que es peor, educativas y sociales, no son aun las adecuadas (Suzuki, 1999: 2). Como ejemplo de empresas imaginativas, emprendedoras y abiertas a lo nuevo y a ofrecer cada vez más servicios están los *konbini* o tiendas de conveniencia que en Japón tienen su paraíso. Para un estudio ilustrativo de estos y de su reciente evolución ver el artículo "Konbini" de Fukunaga Kazuhiro de julio de 1999.

²³ Un importante escollo en la economía japonesa es el sistema de empleo vitalicio de la gran empresa y el sistema de retribuciones por antigüedad, que han cumplido su papel social en los difíciles años de la postguerra y posteriores pero que actualmente hacen difícil el planteamiento, por ejemplo, de la movilidad laboral debido a que un trabajador despedido por una empresa después de prestar sus servicios en ésta durante largos años es muy difícil que vaya a ser contratado por otra con el mismo nivel retributivo que tenía en la primera, nivel que se fue configurando en base a la antigüedad en la compañía (Cooper, 1997: 76).

empresas.

(*) El incremento anual por pago de licencias extranjeras en esta década llega a situarse en un 30 %.
 (**) El mencionado incremento desciende al 7'5 % en esta década y sólo llega a ser, en las décadas siguientes, del 1'4 % en 1975 y del 2,6 % en 1988.
 (***) Biotecnologías, microprocesadores, farmacia, aeronáutica y espacio, software...
 (****) Chips de memoria informática, robótica y automatización, óptico-electrónica, materiales de última generación, tecnología aplicada a productos de gran consumo...
 Fuente: Adaptado de Mita (1994).

- Rectificar los altos costes estructurales de la economía.
- Reformar el sistema financiero para hacerle más libre, global y transparente²⁴.
- Apoyar las reformas estructurales de las PYMEs²⁵, incluyendo medidas del fomento del empleo.
- Reformar el sistema de distribución física.

2.2.1.1.- Programa de Reformas Económicas Estructurales

Por otro lado, el Gobierno japonés aprobó, previamente, el 17 de diciembre de 1996 el Programa de Reformas Económicas Estructurales, reformas consideradas como drásticas que incluían medidas para la desregulación, reformas del sistema y medidas relativas a investigación y desarrollo, reformas que, en definitiva tenían en cuenta la globalización de la actividad económica. En este documento eran tratados temas tales como:

- El desarrollo de un entorno favorable para el desarrollo de nuevas actividades empresariales en 15 nuevos campos de actividad con un fuerte potencial a desarrollar, tales como la información y las telecomunicaciones las biotecnologías o el medio ambiente²⁶.

²⁴ El Gobierno, a este respecto, se fijó como objetivo que el sistema financiero nacional fuera un verdadero sistema financiero internacional ya equiparable en el año 2001 a los sistemas financieros de Londres y Nueva York, lo que evidentemente dista mucho de ser real.

²⁵ Hoy la capacidad de las PYMEs para afrontar el reto global es muy superior a la de la gran empresa: son más hábiles y ágiles para ubicarse en un segmento/nicho a nivel planetario. Las grandes compañías japonesas ya no son las locomotoras del crecimiento económico japonés.

²⁶ Relacionado con esto he de apuntar que el Japón aprobó en 1996 la Ley Fundamental sobre la Ciencia y la Tecnología y que como consecuencia de ésta, y para que el país no perdiera su fortaleza en el área de fabricación, se aprobó en el mes de julio del referido año un plan para la ciencia y la tecnología que estipulaba una dotación de 17 billones de yenes de gasto hasta el año 2000 en ciencia y tecnología, al objeto de que el país se adentrara en el próximo siglo en una etapa de renacimiento tanto científico como tecnológico (Sekimoto, 1997: 29). La política japonesa de ciencia y tecnología es definida en su totalidad por el Consejo Consultivo del Primer Ministro para la Ciencia y la Tecnología. Está compuesto por el primer ministro, el ministro de Finanzas, el ministro de Educación, Ciencia y Cultura, el ministro de Estado para la Planificación Económica, el ministro de Estado para la Ciencia y la Tecnología, el presidente del Consejo para la Ciencia del Japón, representantes de las universidades y de la industria nombrados por el primer ministro y, como invitados *ad-hoc*, representantes de los ministerios de Comercio

- Medidas intersectoriales relativas al desarrollo de los recursos financieros²⁷, tecnologías y recursos humanos necesarios para alcanzar el anteriormente citado entorno favorable en los nuevos campos de actividad.
- Eliminación de los altos costes estructurales tal que los costes logísticos, energéticos, de la información y telecomunicaciones fueran comparables internacionalmente el año 2001.
- Reformas en los sistemas de establecimiento de estándares.
- Reformas de la legislación empresarial; ésta encorseta la actividad de los grupos de empresas y las hace no equiparables a las occidentales²⁸.
- Reformas impositivas empresariales.
- Reformas relativas al empleo y al trabajo:
 - Revisión de la legislación sobre horas de trabajo.
 - Medidas para la protección de los derechos de los trabajadores.
 - Equiparación hombre-mujer en el trabajo.
 - Promoción de las políticas de empleo incluyendo una revisión de las cuotas de empleo destinadas a los trabajadores discapacitados²⁹.

Los analistas opinan que el proceso de desregulación está avanzando aunque no todo lo rápido que requiere la situación interna ni todo lo rápido que demandan las exigencias occidentales para así poder competir con las empresas japonesas en el mercado interior. La situación es muy delicada por lo que el Gobierno japonés ha de sopesar las decisiones a adoptar si no quiere provocar una crisis más profunda (Economista, El, 1997: 18).

El 1997 la economía japonesa mejoró considerablemente debido, en gran medida, a los cuantiosos paquetes de estímulo fiscal, a la relajación de la política monetaria y a la corrección a la baja de la cotización del *yen* (País, El, 1998: 16). El presupuesto japonés para el año fiscal 1998 fue, por primera vez en esta década, restrictivo e incluía medidas para eliminar subvenciones y beneficios fiscales y aumentar la presión fiscal tanto a las familias como a las empresas.

El 16 de noviembre de 1998 el Gobierno japonés, consciente de la grave situación de su economía da a conocer un primer paquete de

Internacional e Industria, Agricultura, Bosques y Pesca, y Correos y Telecomunicaciones (Iizuka, 1996: 42).

²⁷ El Japón contaba con un sistema financiero muy atrasado si lo comparamos con los sistemas financieros occidentales; sus instituciones eran escasamente competitivas. Actualmente este sistema se encuentra en un proceso de liberalización, agilización y flexibilización tal que le prepare para una competencia mundial. No obstante, el proceso de reforma se ha mostrado como preocupantemente lento.

²⁸ Tantos años de protección del mercado doméstico provocaron unas estructuras empresariales poco competitivas, muy ineficientes.

²⁹ “The Programm for Economic Structure Reform (Summary)”, en *The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1997*, Apéndice V, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, 1997, Tokio, pp. 39-49.

medidas de emergencia para la revitalización de la economía, que pensaba poner en marcha en el próximo año o quizás en los dos siguientes. Estas medidas perseguían fundamentalmente (Economic Planning Agency, 1999):

- La activación de la demanda.
- La creación de empleo y la potenciación de nuevas actividades que hagan disminuir las tasas de desempleo³⁰.
- Una mayor integración de la economía japonesa en un entorno global tendente a la reducción de las fricciones comerciales.

Esto anterior pretendía conseguirlo a través de:

- La estabilización del sistema financiero.
- La reducción de la carga impositiva.
- El desarrollo de las regiones.
- La participación de las agencias gubernamentales en proyectos para el desarrollo de nuevas tecnologías de la información-comunicación.
- La diseminación de las tecnologías tanto entre las grandes como entre las medianas y pequeñas empresas.
- El uso de tecnologías avanzadas de la información.
- El desarrollo del transporte en las ciudades del futuro.
- La mejora de la calidad de vida.
- La generación de más espacio habitable.
- El desarrollo de las infraestructuras.
- La reducción del riesgo de la economía global a través:
 - Del apoyo a las economías de Asia (JETRO, 1999a: 25)³¹.
 - La asistencia financiera a las subsidiarias japonesas en Asia.

En 1999 el Gobierno establece una serie de medidas para incentivar el empleo, medidas para (Harada, 1999: 4):

³⁰ ¿Son factores estructurales, coyunturales o cíclicos los que están originando estas cotas de desempleo en Japón?. Son una mezcla de todos los tipos pero sobre todo son estructurales y hay que enmarcarlos dentro del creciente cambio económico y social que está viviendo el Japón sobre todo desde la década de los 90 (Harada, 1999: 3). Según el Libro Blanco sobre el Empleo de 1999 la caída en la tasa de demanda es el principal causante del incremento de desempleo. Otra causa importante es el sistema de empleo vitalicio y de retribuciones por antigüedad. Hoy *el paro no alcanza a todos pero ahora es una posibilidad abierta para muchos. De repente la seguridad se ha convertido en terror, especialmente entre una población cada vez más envejecida y que carece de un sistema de seguridad social como el europeo, lo que ha contraído el consumo de la población a pesar de los ínfimos tipos de interés, lastrando al conjunto de la economía, ya que el consumo privado representa en el Japón el 60 % del PIB* (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 134).

³¹ *Jetro White Paper on Foreign Direct Investment (1999a). Global FDI Grows Despite Asian Crisis (Summary)*, Japan External Trade Organization, International Department Communication, Tokio y *Jetro White Paper on International Trade (1999b). Asian Currency Crisis and It's Effects on World Trade (Summary)*, Japan External Trade Organization, International Department Communication, Tokio

- Crear empleo e incentivar las recolocaciones de desempleados en el sector privado a través del establecimiento de incentivos y subsidios para la contratación de trabajadores.
- Financiar a los gobiernos de las prefecturas para que puedan acometer acciones de formación para la creación de empleo.
- Mejorar la utilización de los recursos humanos a través de programas de mejora y actualización de la capacitación de los trabajadores y empleados, y de los graduados universitarios que todavía no han accedido al mercado laboral.
- Reformar los seguros de desempleo dando prioridad a los desempleados de mayor edad tanto en las prestaciones como en la formación y recolocaciones.

En junio de 1999 el Gobierno comunica el Programa de Empleos de Emergencia y el Programa de Mejora de la Competitividad. Una gran parte del documento está dedicado a la creación de empleo. Parecería lo normal en un Gobierno enfrentándose al desempleo pero no lo es si tenemos en cuenta que toda la retahíla de medidas anteriores no centraban la atención en la creación de empleo sino en una cosa muy distinta: el mantenimiento del empleo. Se puede observar que ha cambiado la orientación en las líneas de actuación gubernamentales. Ha pasado de utilizar las obras públicas a delegar en los gobiernos de las prefecturas y ciudades y en el sector privado para crear empleo. Además ya no espera que sea la industria manufacturera, y dentro de ésta sobre todo la pesada, la que genere empleo sino que ha de ser generado por los nuevos sectores con futuro tales como medicina, ocio, calidad de vida, etc. (Higuchi, 1999: 8).

2.3.- Recomendaciones del Fondo Monetario Internacional

Por último no quisiera pasar por alto las recomendaciones hechas ya a mediados de abril de 1998 por Michel Camdessus y Michael Mussa, director gerente y director económico, respectivamente, del Fondo Monetario Internacional, sobre la preocupante situación del Japón en el primer trimestre del referido año. Para estos, la previsión de crecimiento para el Japón para el año 1998 cifrada en un 1 % había de ser, a la vista de la preocupante situación, corregida a la baja estimándose que iba a ser difícil alcanzar un crecimiento cero. Ambos lanzan una seria advertencia al Gobierno Hashimoto para que atajara, de nuevo la situación. Recomendaban, entre otras medidas:

- Realizar inyecciones de capital público, apropiadas y transparentes, en entidades bancarias solventes.
- Acometer una reestructuración a fondo en la banca para hacerla más eficiente de una vez por todas.
- Reavivar el decaído mercado inmobiliario.
- Acabar definitivamente con la impermeabilidad del mercado japonés.

- Sanear las estructuras de las empresas³².

Para Sakaiya Taichi, director general de la Agencia de Planificación Económica con el posterior Gobierno Obuchi, las acciones emprendidas por los gobiernos anteriores han sido pocas y se han dado tarde³³. En cambio, según él³⁴, su Gobierno -Obuchi- se decidió a poner en marcha serias medidas para hacer frente a los problemas estructurales (Dawson y Chanda, 1999), males originados porque la economía estaba inmersa en dos ciclos deflacionarios. El primero fue un ciclo de recesión empresarial originado por una caída de los créditos concedidos por las instituciones financieras debido en gran parte a que todavía estaban padeciendo los perniciosos efectos de la burbuja especulativa. Esto hizo que ciertas empresas no pudieran contar con los fondos que demandaban, por necesarios, con lo que se provocaba una seria bajada en la inversión de las empresas tanto en plantas como en equipos

³² Las empresas tienen plantillas infladas, excesivas deudas y un capacidad de producción instalada muy grande que ya no es acorde a la nueva realidad. Esta situación necesariamente ha de ser resuelta, de lo contrario no podrán entrar en zona de beneficios ni realizar las necesarias inversiones empresariales. Respecto al tema de las plantillas infladas, hay analistas que no lo ven así y no creen que despedir trabajadores o recortar los salarios sean las mejores soluciones para las empresas. Así, Tachibanaki Toshiaki opina que lo anterior es la salida más fácil de todas las posibles, es un enfoque muy poco imaginativo. Para éste, la reducción de empleo en las empresas presenta una serie de serias desventajas: en el Japón un despido es socialmente considerado como una humillación difícil de sobrellevar (se pierde el derecho a los medios de subsistencia), se quiebra la confianza de los empleados en los directivos y en la empresa (surge la desconfianza social) y se entorpece la formación/cualificación de empleados y trabajadores por los continuos cambios de empresa. Propone, a cambio compartir el trabajo disponible entre todos y la creación de nuevas empresas en sectores clave para este nuevo siglo XXI (Tachibanaki, 2000: 21-2). En una línea parecida Okuda Hiroshi cree que un buen directivo es aquel que siendo consciente de que sus plantillas están infladas, no despide sino que recoloca a sus excedentes mediante la creación de nuevas empresas, y opina que quienes no sepan acometer lo anterior no pueden ser calificados como dirigentes empresariales (Okuda, 2000: 24-5).

³³ Esta misma idea es compartida por otros analistas. Se dice que el país está cansado de escuchar la palabra <<reforma>>, que la única y verdadera reforma puesta en marcha es que se habla de <<reforma>>. Respecto a las medidas puestas en marcha por el Gobierno Obuchi para dotar de fondos tanto a empresas como a instituciones financieras se cree que son simples parches dirigidos a esperar a la población pero en definitiva lo que está ocurriendo es que se está aplazando la verdadera solución del problema; el país avanza por un callejón de sentido único y sin salida. En definitiva, para Sakaiya Taichi, *es imposible dar un tratamiento serio a un paciente gravemente enfermo sin implicarse a fondo. Si nuestros líderes políticos están en todo momento preocupados por la popularidad de sus acciones, la nación no superará jamás la crisis. Desde el fin de la II Guerra Mundial Japón se ha convertido en una sociedad moderna industrializada; ahora debe encaminarse hacia el paradigma del <<conocimiento como valor>>. Para hacer realidad este modelo, debemos pasar por alto las críticas y depositar nuestra fe en el juicio de la historia. ¿No es esto una solución que se nos exige como seres humanos?* (Sakaiya, 1999b, 19).

³⁴ En cambio, para destacados observadores, a medida que transcurre el tiempo la economía japonesa va de mal en peor ya que el Gobierno Obuchi, aparte de insuflar ingentes fondos al sistema, prácticamente no hizo nada para disipar las amenazas. Todo lo contrario, se ha acrecentado la herencia negativa recibida de los gobiernos anteriores (Fukuda, 2000: 21). Para Nakanishi Terumasa, lo que sí ha establecido es una dirección política más clara como base de las reformas económicas perseguidas -emprendidas- por el Gobierno (Nakanishi, 2000: 26).

industriales lo que, a su vez, provocaba que las instituciones financieras restringieran más el crédito.

El segundo ciclo era el de la recesión del sector privado. Los ya comentados problemas empresariales llevaron a las empresas a restringir la masa salarial vía reducción de las pagas extraordinarias y de las horas extraordinarias realizadas con lo que se produjo una preocupación entre trabajadores y empleados tanto por sus niveles retributivos como por la seguridad de sus puestos de trabajo futuros. Esto les llevó a aumentar el ahorro para poder hacer frente a situaciones desagradables provocando una contención de la demanda. Para poder hacer frente a esta situación el gabinete Obuchi puso en marcha una serie de reformas que se sustentaban en tres pilares (Sakaiya, 2000, 7-8):

- El saneamiento del sistema financiero.
- La reactivación de la demanda.
- La estabilización del empleo.

La puesta en marcha de estas reformas va a significar adoptar una serie de medidas tendentes:

- Al fomento de la competitividad de las empresas facilitando su reestructuración y otorgando o ampliando medidas fiscales como medio de ayuda a la reestructuración empresarial.
- A la creación de nuevos puestos de trabajo de calidad a través de la creación de PYMEs. La potenciación de las PYMEs es fundamental para fortalecer la economía japonesa sobre todo teniendo en cuenta que, como dice Hara Kiyoshi, han sido (Hara, 1999: 9), *la fuente latente de poder que ha estado detrás del éxito de la economía japonesa de décadas anteriores.*
- Al fomento de la creatividad empresarial a través de los nuevos emprendedores³⁵. Esto hace necesario la inculcación de un nuevo sistema de valores en el sistema educativo japonés, tal como el individualismo generador de creatividad (Sakaiya, 2000: 10).

3.- El reto del cambio en la gestión de los recursos humanos

Después de la primera crisis generalizada del petróleo las empresas japonesas ya se vieron obligadas a adelgazar para ser verdaderamente competitivas, a aligerar actividades, estructuras organizativas y plantillas³⁶, así como reducir deudas; ellos lo llamaron

³⁵ En el Japón ser emprendedor es arriesgado y socialmente no está muy bien visto. Además no existieron tradicionalmente medidas de ningún tipo incentivadoras de la aparición de una nueva casta de jóvenes emprendedores.

³⁶ Estas reestructuraciones de plantillas, a veces no son entendidas por el Gobierno o por la opinión pública sobre todo cuando tradicionalmente en este país se ha confundido lo público con lo privado. Para Max Mercado, *algo huele mal en Japón. Todo comenzó con la noticia, la semana pasada, de que Nissan Motors, el gigante automotor, recortaría 20.000 puestos de trabajo y cerraría cuatro plantas. Lo curioso es que el estricto y severo plan de*

genryo keiei o <<aligeramiento de operaciones>>. Esto hizo que algunas empresas revisaran su sistema retributivo y de ascensos por antigüedad. Ya hay muchas empresas que han revisado el tradicional sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad; algunas han ido más lejos al abandonarlo definitivamente³⁷. Algunos analistas han llegado a preguntarse dónde está hoy la racionalidad económica del sistema japonés de gestión de los recursos humanos (Tachibanaki, 1998a: xxiv).

Entre los principales cambios que necesariamente habrá que realizar en el *management* japonés en lo concerniente a los recursos humanos destacan (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 151-65):

- La flexibilización del empleo.
- La flexibilización del sistema retributivo (no sólo por antigüedad, introduciendo el mérito como parámetro evaluable).
- La reestructuración de plantillas (atacando a las plantillas sobredimensionadas).
- La contratación de especialistas (no sólo generalistas).
- La aceptación del individualismo como fuente de creatividad.
- La revisión del planteamiento a largo plazo de las inversiones empresariales.

El paso hacia una gestión occidentalizada de los recursos humanos no debería plantear serios problemas en lo que respecta a las retribuciones y ascensos según méritos. Así, para Itoh Hideshi y Teruyama Hiroshi, y en base a una encuesta realizada entre los trabajadores y empleados de varias empresas japonesas, estos van a estar motivados cuando verdaderamente crean que los incrementos salariales y los ascensos en la organización sean una justa

reestructuración de Nissan es completamente inédito en estas tierras de geishas y samuráis. El plan fue diseñado y será puesto en marcha por un francés, Carlos Ghosn, un ejecutivo de Renault (empresa que participa Nissan en un 37 %) apodado «el asesino de los costes», o «le cost killer», en frenchlish...El 25 de octubre, reaccionó la explosiva y radiactiva mezcla: Nippon Telegraph and Telephone (NTT) comunicó que recortaría su plantilla en 20.000 empleados. En la actualidad tiene cerca de 250.000 empleados (un número equivalente a la población de la capital de Nueva Zelanda). El 26 de octubre, otro eslabón de la cadena vio la luz con un fogonazo de luz azul: Mitsubishi Motors (competidor de Nissan), anunció que despediría a 10.000 trabajadores... Para comprobar que este país es enigmáticamente uno solo y que la distinción entre lo que es privado y público es difícil de hacer, el primer ministro Keizo Obuchi acaba de salir en defensa de los trabajadores de Nissan para aconsejar que los despidos no se hagan al ritmo de la Marsellesa ni al pie de una guillotina. Si por él fuera, ya habría organizado un cartel sindical que regularía la salida programada de esos trabajadores. Una forma de decir que no se vayan nunca (Mercado, 1999d).

³⁷ Un aspecto peculiar de este sistema es que no solía haber una edad límite para que una persona pudiera ser promocionada al puesto de director. Hoy Honda, por ejemplo, ha fijado en 45 años la edad límite para poder promocionarse a director; ya no se planifican las promociones como antes, con lo que ahora ya no hay exceso de directivos, se promociona sólo a las personas que se necesitan y ya no por antigüedad (Kobayashi, 1998: 94-6).

correspondencia a sus esfuerzos, es decir, cuando exista reconocimiento por parte de la empresa (Itoh y Teruyama: 1998b, 121-2)³⁸.

Un tema muy delicado en la reforma del sistema retributivo es el de los beneficios sociales otorgados por las empresas a empleados y trabajadores. Muchas apuestan por mantenerlos; otras, en cambio, se deciden por una reducción considerable. Existe, en la empresa japonesa, un mosaico de beneficios sociales que incluyen desde residencias para trabajadores y empleados, financiación para la compra de vivienda o pago de alquiler, programas de formación (*lifelong in-house training programs*), automóviles con o sin conductor para los directivos. Para Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu, estos son componentes básicos en el *management* japonés (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 130).

Un análisis de los aspectos socioeconómicos del Japón no estaría completo si no nos detuviéramos en el cambio más importante que este país ha de afrontar en el siglo próximo, problema que también se da en casi todos los países industriales aunque con unas connotaciones especiales en el Japón: la inversión de la pirámide poblacional debido a una menor natalidad y al envejecimiento de su población³⁹ provocado en gran medida por el aumento continuado de la esperanza de vida de los japoneses por los progresos de la ciencia médica y el espectacular aumento del nivel de vida. Si a esto le añadimos el cambio que se está experimentando en las actitudes de los jóvenes, el nuevo *rol* de la mujer y las presiones económicas provenientes del exterior, podremos convenir que el tradicional sistema de empleo típicamente japonés, factor que posibilitó, entre otros, el rápido crecimiento de la postguerra, tiene un porvenir preocupante (Yazawa, 1993: 8). Para los jóvenes, la idea de sus padres de entrega total a la empresa ya no está tan fuertemente arraigada; disminuye la actitud entre los jóvenes hacia el énfasis en el trabajo. Éste para los jóvenes, según Mita Munesuke (Mita, 1991: 91),

ya no se ve como un lugar en el que se van a concentrar única y exclusivamente las energías de la gente, sino como un campo en el que se van a desarrollar ciertas actividades al mismo tiempo que se distribuye la atención a otras áreas de la vida.

³⁸ Las hipótesis con las que trabajaron para llegar a estas conclusiones fueron las siguientes: (i). El nivel de esfuerzo se incrementa con el tamaño de los diferenciales de sueldo a corto plazo en base a la actuación; (ii). El nivel de esfuerzo se incrementa con la importancia de la actuación, como un determinante de los sueldos a corto plazo, (iii). El nivel de esfuerzo se incrementa con los correspondientes diferenciales de sueldo en base a la actuación; (iv). El nivel de esfuerzo se incrementa con la importancia de la actuación como un determinante de la probabilidad de promoción; (v). El nivel de esfuerzo se incrementa con la línea jerárquica esperada con que el trabajador pueda ser promocionado, y (vi). El nivel de esfuerzo se incrementa con el tamaño de los diferenciales de sueldo a largo plazo debido a las diferencias en las líneas jerárquicas en base a la actuación (Itoh y Teruyama, 1998b: 98).

³⁹ A partir del año 2000 se esperaba un incremento sostenido del segmento de población de 65 años o más que haría que este segmento se situara en el Japón muy por encima de las cifras para otros países industrializados (ACORN, 1994: 24-6)

Unos menores índices de natalidad traen como consecuencia una disminución del número de trabajadores activos en un futuro próximo. Hoy en el Japón ya se está viviendo esta disminución del número de jóvenes trabajadores. Se preveía que para principios del siglo XXI comenzará a verse un descenso en la cifra de población activa total. La situación anterior de abundancia de mano de obra cualificada sobre la que se sustentaban las altas tasas de crecimiento económico ya no se va a dar, por lo que habrá que buscar soluciones imaginativas para intentar resolver este serio problema.

Una solución puede estar en la revisión del papel laboral secundario que la mujer ha representado en la sociedad japonesa⁴⁰, ya que cuando antes hablábamos de abundante mano de obra cualificada nos referíamos a los japoneses varones, debido a que tradicionalmente la mujer casada abandonaba el puesto de trabajo al objeto de ocuparse de las esforzadas tareas de la educación de los hijos y del gobierno de la casa. Además, en caso de que el marido fuera trasladado en su empresa a otra ciudad, ella, por supuesto, debería seguirle con <<su trabajo en la sombra>>, en el hogar (Mita, 1991: 91). Esta afirmación anterior, de que la solución al problema pueda estar en este replanteamiento del papel de la mujer se fundamenta en los siguientes hechos (Yashiro, 1996b: 42-44):

- Cada vez son más las mujeres que al contraer matrimonio no desean abandonar el puesto de trabajo o desean mantenerlo con una dedicación a tiempo parcial, compaginándolo con las labores anteriores (Yashiro, 1996a: 22)⁴¹. Como dice Mita Munesuke » (Mita, 1991: 89), *el modelo del hogar ideal se está alejando de manera importante del concepto interior-exterior, «el padre trabaja, la madre se ocupa de la casa» hacia el concepto de independencia mutua de «padre y madre tienen sus trabajos e intereses respectivos.*
- También son más las mujeres que desean hacer carrera profesional en empresas donde anteriormente se las relegaba a funciones de segundo nivel, burocráticas.

⁴⁰ En 1950 sólo el 36,7 % de las mujeres iban a la universidad, cifra comparativamente muy baja respecto a la de los hombres. En 1970 se logra una inversión en los porcentajes: los hombres que acceden a la universidad son 81,6 % del total mientras que para las mujeres la cifra es del 82,7 %, aunque sigue habiendo diferencias en las cifras a favor de los hombres en las carreras universitarias de ciclo largo. Para Shoji Yoko *este evidente progreso en el nivel de educación de la mujer ha ayudado a ampliar sus horizontes y a elevar su conciencia social. También ha contribuido a fomentar su participación en la sociedad y a colocarlas en pie de igualdad con los varones* (Shoji, 1993b: 14-15).

⁴¹ *Antaño, el esquema de reparto del trabajo en el seno de la familia japonesa estaba extremadamente claro: los hombres trabajaban fuera del hogar y las mujeres llevaban la casa... los empleos permanentes en las empresas estaban reservados para los hombres y, como era muy difícil para las mujeres solteras hacerse un lugar en la sociedad, la mayor parte acababa obligada, quisiera o no, a llevar una vida conyugal. En la organización económica que constituía el hogar, el marido desempeñaba el papel de patrón y la mujer el de empleada* (Yashiro, 1996a: 22-3). Esta situación fue cambiando a partir del periodo de postguerra y, en gran medida, con el éxodo de población rural a las ciudades.

- Hoy cada vez son más las empresas que ocupan mano de obra femenina para realizar operaciones que antes, por consideraciones de esfuerzo físico, eran ejecutadas exclusivamente por hombres.
- Las empresas están empezando a contratar especialistas para puestos donde no se requiere ser un generalista -con una dedicación de por vida a la empresa y a tiempo completo- conocedor de todos los aspectos de la compañía. Este hecho favorece a la mujer que, por razón de matrimonio, abandona temporalmente la actividad laboral.
- El envejecimiento de la población acarreará el que las empresas padezcan un exceso de mandos de edad media o avanzada y desprovistos de especialización.

La revisión de *The Labor Standards Law* con efectos 1 de abril de 1999 anuló las anteriormente vigentes restricciones al trabajo nocturno de las mujeres, en lo referente a la realización por éstas de una jornada laboral comprendida entre las 10 de la noche y las 5 de la mañana. Como resultado de lo anterior ha aumentado considerablemente el número de mujeres empleadas en las cadenas de ensamblaje tanto de automóviles como de componentes y subconjuntos. Por ejemplo Toyota Motor Corporation tiene dos plantas donde las mujeres son mayoría (Japan Labor Bulletin, 1999f: 3).

En la XXIIIª sesión plenaria del Comité Ejecutivo Central de Rengo (Confederación Japonesa de Sindicatos) se decidió que también ellos debían realizar esfuerzos tendentes a mejorar la calidad del trabajo de la mujer. Por esto deciden adoptar una serie de medidas suplementarias tendentes a una equitativa presencia de las mujeres en sus órganos administrativos y decisorios. También estableció medidas concretas para incrementar la proporción de mujeres en las actividades de la Unión (Japan Labor Bulletin, 1999g: 4).

También es necesario tener en cuenta las expectativas de las mujeres respecto a lo que esperan obtener de su vida laboral y cómo han evolucionado con el tiempo aquellas. El Ministerio de Trabajo publicó el 26 de febrero de 1999 el Libro Blanco sobre el Trabajo de las Mujeres. En éste se tenían en cuenta los cambios tanto en los comportamientos como en las actitudes de las mujeres respecto a lo que entienden por su vida laboral y sus aspiraciones a la búsqueda de trabajo una vez abandonado su retiro y dedicación exclusiva al hogar por matrimonio y educación de los hijos. También hacía una enumeración de las dificultades que encontraban para compaginar los horarios de trabajo con los quehaceres domésticos (Japan Labor Bulletin, 1999e: 1).

Se parte de la palpable y lacerante realidad del permanente subempleo de las mujeres por no decir una ausencia absoluta en condiciones normales del mercado laboral muchas veces originada por un lado por la ausencia de infraestructuras sociales tales como jardines de infancia y por otro por la inadecuación de los horarios de trabajo a las

labores realizadas en el hogar, labores que obviamente no son compartidas (Watkins, 2001).

Otro tema candente que hay que tener en cuenta es el de la formación generalista de los trabajadores y empleados de las empresas japonesas. Actualmente las categorías relativas a los mandos intermedios en las empresas japonesas rebosan de generalistas, dicho de otra forma, de personal sin especialización de ningún tipo. Para Esaka Akira y Moroi Kaoru *durante los decenios siguientes a la Segunda Guerra Mundial, estas personas estuvieron en primera línea y contribuyeron considerablemente al crecimiento económico* (Esaka y Moroi, 1996: 37); pero hoy ya no es válido este planteamiento anterior; es el pasado frente a un futuro delicado.

La situación es muy preocupante para las empresas que tienen necesidad de contar con personal especializado en tecnologías punta⁴². Para ellas ya ha pasado el tiempo en que podían permitirse el lujo de mantener una gran reserva de cuadros medios sin especialización alguna (Esaka y Moroi, 1996: 37). La llave de la supervivencia económica del país está en la tecnología. Pero hasta el momento el campo de la experiencia del Japón se limita a la producción en serie y al desarrollo y perfeccionamiento de las aplicaciones prácticas de las tecnologías tratando de responder de forma creativa a la evolución de la demanda. Al Japón todavía le quedan unos años para llegar a vivir sus propias innovaciones (Komiya y Moroi, 1996: 14). Esta situación que no se entendería en una empresa occidental, ya que sería totalmente surrealista, se considera como normal en el Japón debido, por otro lado, a la baja estima que de los especialistas se ha tenido. Esta situación está cambiando por los nuevos requerimientos, ya comentados, a las empresas; está finalizando la era de los generalistas y se está entrando en la de los especialistas⁴³. Antes, la misma empresa formaba a sus propios especialistas y estos eran inservibles fuera de ésta, aun en empresas del mismo sector de actividad, ya que cada empresa posee su propia cultura y ésta es extremadamente específica. Para Moroi Ken, el desarrollo de las empresas japonesas (Komiya y Moroi, 1996: 12)⁴⁴:

⁴² Las tecnologías que Japón aun no ha desarrollado son, precisamente, aquellas que requieren creatividad individual de los investigadores (Mita, 1994: 2.406).

⁴³ A título de ejemplo del cambio que se está produciendo se puede apuntar que respecto a la oferta de puestos de trabajo en las empresas, éstas están aumentando la oferta de puestos de especialistas en detrimento de los generalistas.

⁴⁴ Moroi Ken opina que mientras no se desarrollen las tecnologías propias en los sectores clave, el Japón se debería volcar en la construcción de viviendas a gran escala. Construcción de viviendas para reactivar la economía hasta que la industria japonesa pueda disfrutar de tecnologías propias. En el Japón se han realizado ingentes esfuerzos en los últimos años en la construcción de viviendas pero de un tamaño reducido en comparación con los países occidentales. Hay que mejorar las condiciones de vida que no son tan buenas como en Occidente; hoy día se tiene necesidad de construir viviendas más espaciosas. En efecto, un mayor número de habitaciones en las viviendas tendría un efecto bola de nieve sobre el resto de la economía, lo que le permitiría al Japón remontar la actual situación de crisis. Pero hay que tener presente el problema de la escasez de los terrenos. Así, la región de Tokio padecerá una concentración humana excesiva y como no se puede esperar una bajada de los tipos hipotecarios habrá que trabajar en el campo de

se encuentra actualmente... en una situación de impasse, tanto desde el punto de vista de la reducción de costes como de la puesta a punto de nuevos productos. Si continuamos en los laureles de campeones de la calidad y de la productividad, nos arriesgamos a encontrarnos cualquier día con que nuestra productividad ha bajado.

4.- La reforma del sistema financiero

El sistema financiero japonés tuvo su desarrollo como sistema financiero moderno tardíamente, sólo a partir de la Reinstauración Meiji. Así, según Patrick (Patrick, 1974: 306):

Entre 1868 y la Primera Guerra Mundial Japón desarrolló un sistema financiero moderno complicado, variado y extenso, bien estructurado para llenar las necesidades del desarrollo económico. Tenía al sistema bancario como eje y componente dominante.

Una vez tenida en cuenta esta precisión que nos hará entender muchas cosas, lo único que persigo, ahora, es reseñar algunas notas diferenciadoras que han podido pasar por alto. Salvando la distancia en el tiempo, creo poder decir que una de las características distintivas de la financiación empresarial es que, actualmente, las empresas japonesas confían mucho más en la financiación por endeudamiento que las empresas occidentales por lo que el riesgo financiero que corren es mayor. Además, este mayor riesgo financiero se ve compensado por un menor riesgo competitivo, debido a que son empresas más agresivas, más dinámicas. Este mayor riesgo financiero se va a ver aminorado, en parte, por unos dividendos sensiblemente inferiores a los pagados en Occidente ya que el accionista japonés cree que su riqueza aumenta más por el crecimiento de la empresa que por la percepción de dividendos (Navarro Elola, 1995: 162).

Otra de las características que quiero reseñar es el de las relaciones de las empresas con la banca. En el Japón el trato con los bancos se basa en unas relaciones personales, basadas en la fidelidad y siempre pensadas en el largo plazo. Estas relaciones suelen darse dentro de una tupida red de relaciones personales entre empresas asociadas del mismo grupo empresarial o de un *keiretsu*, entre las que se encuentra el banco del grupo. Esto no quita el que se puedan tener

la descentralización. Si tanta gente se instala en Tokio es porque esta ciudad ofrece numerosas posibilidades de empleo, culturales y de esparcimiento. No es posible proponer todas estas ventajas para otras regiones pero se podría comenzar por la mejora de las infraestructuras de las grandes capitales de provincia ya que en la periferia de éstas aún es posible encontrar terrenos a buen precio, lo que junto a incentivos fiscales haría posible el desarrollo propuesto. También sería necesario descentralizar las actividades del Gobierno -desplazar/repartir la capitalidad administrativa- y de las empresas entre varias ciudades (Komiya y Moroi, 1996: 15-6).

relaciones bancarias con otras instituciones financieras no pertenecientes al mismo, como ya se ha visto.

Y, por último, quiero destacar otro hecho significativo, el aún gran descontento de las empresas japonesas con su sistema financiero; reprochan a las instituciones financieras su ineptitud para proponer servicios financieros más sofisticados y atractivos, situación que se está demostrando muy gravosa para aquellas una vez que han empezado a operar en el archipiélago instituciones financieras extranjeras, más eficientes, ágiles y dinámicas por lo que los tradicionales lazos del empresariado con la banca nativa pueden desaparecer por muerte natural de un momento a otro (Ikeo, 1997: 19).

La reforma del sistema financiero ha sido provocada por la existencia de serios problemas estructurales, ya comentados, tanto en el sistema económico, en general, como en el sistema financiero, en particular. Además partimos de la premisa de que los problemas del sistema financiero japonés⁴⁵ no pueden ser analizados si no son enmarcados en la continua globalización de la actividad económica y, junto al fuerte impacto en el mismo de la presente revolución informática y de las telecomunicaciones (Sakakibara y Shima, 2000: 43). Pero antes de abordar el estudio de los problemas actuales del sistema financiero japonés hay que conocer la situación de la industria y de los mercados financieros a escala mundial:

- En primer lugar, la integración de la economía mundial, mercados financieros incluidos, se ha acelerado considerablemente desde hace una quincena de años, hasta el punto que ya se puede verdaderamente hablar de la economía <<sin fronteras>>. Los mercados financieros y las redes de relaciones propias de cada país ya no existen sino en un segundo plano. El mercado es planetario y las instituciones que en él operan, de buen o mal grado, caminan en la misma dirección.
- En segundo lugar, la desregulación del sector financiero ha progresado considerablemente en el mundo entero. Este hecho no es extraño al Japón, donde la mundialización del mercado se ha traducido, desde los años 80, en una flexibilización y, a veces abandono, de las excesivas reglamentaciones financieras.
- En tercer lugar el volumen de los capitales circulantes por el mundo ha aumentado considerablemente después de las crisis generalizadas del petróleo de los años 70. Las fuertes alzas de los precios del petróleo permitieron a los países exportadores amasar importantes capitales. Estos fueron a parar a los países importadores a través de los mercados europeos y norteamericano.

⁴⁵ El sistema financiero japonés, anterior a la reestructuración de la década de los 90 es analizado más que correctamente en la obra de 1989, *The Japanese Financial System*, de Suzuki Yoshui (Ed.), Oxford University Press, Nueva York y en la obra de Suzuki Yoshio de 1980, *Money and Banking in Contemporary Japan: The Theoretical Setting and its Implications*, Yale university Press, New Harven.

- Y, por último, la tecnología de la información ha progresado a paso de gigante. Esto ha provocado el nacimiento de toda una serie de nuevos productos y servicios financieros. Además, hay que tener en cuenta que la evolución de las comunicaciones ha permitido a la nueva generación de productos, tecnologías y servicios desparramarse por el mundo a una velocidad fulgurante (Gyohten, 1996: 56).

Tradicionalmente se ha dado una fuerte regulación gubernamental del sistema financiero japonés que impedía una sana competencia entre sus instituciones, y, en definitiva, una actuación eficiente y clara. Así, para Sawaki Tadao (Sawaki, 1994: 2.415),

la actividad de la moderna banca japonesa nacida tras la Revolución Meiji en 1868⁴⁶ se ha caracterizado por la regulación específica que tenía cada tipo de banco existente (bancos urbanos y bancos regionales, de comercio exterior, a largo plazo o fideicomisos) que hacía que cada uno de ellos cumpliera una función distinta y complementaria para el desarrollo del país a través de la industrialización y la promoción de la exportación. No obstante, los controles y restricciones que habían contribuido a la recuperación de la economía japonesa se están convirtiendo actualmente en un obstáculo para su desarrollo.

Además, hay que tener en cuenta que así como las estructuras industriales japonesas se han ido adaptando, con mayor o menor fortuna, a los retos de la globalización, el sistema financiero del Japón, al que se podría considerar como un gigante con pies de barro ha retrasado mucho la adaptación necesaria. Los bancos japoneses, a escala internacional, han permanecido en un estadio infantil en lo que respecta a la experiencia, pero se podría decir que son adultos en cuanto a sus activos. Antes se comportaron como niños superprotegidos en el regazo de su madre, es decir, las autoridades gubernamentales de tutela. Hoy frente a la concurrencia internacional estos niños débiles e ignorantes de las reglas del juego se han visto obligados a desarrollarse solos (Suzuki, 1996: 24-5).

⁴⁶ Las bases de un moderno sistema bancario fueron establecidas en 1872 por la National Bank Act. El primer banco japonés, The First National Bank fue fundado en Tokio en 1873 y ya en 1879 había 153 bancos nacionales que desempeñaban las funciones de bancos emisores. En 1876 se establece el primer banco privado y en 1882 se funda el Banco del Japón, al que se le otorga el monopolio sobre la emisión de billetes con lo que los bancos nacionales pierden su protagonismo como bancos emisores. En el año 1890, la mayoría de ellos pasan a ser bancos ordinarios con la Banking Act. El sistema bancario con ésta es transformado del modelo americano al modelo inglés pero después de la Segunda Guerra Mundial el modelo americano vuelve a recuperar su influencia. Por esto, el sistema bancario japonés tiene varios puntos en común con el sistema bancario europeo. El actual sistema se establece al principio de la década de los 50, dándose en éste una clara división entre bancos ordinarios y bancos especializados (Sawaki, 1994:2415)

4.1.- Las causas de la crisis del sistema financiero

Desde hace unos años el panorama de la financiación empresarial está cambiando considerablemente, a medida que se va perfeccionando el sistema financiero japonés aun subdesarrollado, en el que la banca sigue teniendo una importancia excesiva, si se compara con los sistemas financieros occidentales y se le va proporcionando más autonomía⁴⁷ (ver figura 1). La banca ha tenido finisecularmente una fuerte posición en la financiación de las empresas debido, fundamentalmente, a la inexistencia de los instrumentos financieros adecuados, tradicionales en Occidente. A partir de la década de los 70 las empresas fueron reduciendo la financiación bancaria mediante la emisión de bonos, aunque aquella sigue siendo muy importante. Este cambio supone:

- El creciente recurso a las bolsas de valores, a otros instrumentos financieros.
- La cada vez mayor valoración que reciben los fondos propios como medios de financiación.
- Una dependencia cada vez menos de la financiación bancaria⁴⁸.
- El cada vez mayor uso de la financiación parabancaria.

⁴⁷ Para algunos analistas, las políticas monetarias puestas en marcha en el Japón no darán resultado sin que se dote al Banco del Japón de una verdadera autonomía, para que sea éste quien decida qué políticas monetarias son racionales y, por tanto aplicables, y cuáles no lo son.

⁴⁸ El banco principal va a realizar dentro del grupo de empresas una fuerte labor de supervisión de la marcha de éstas, además de ser un importante accionista de las mismas, al menos de las grandes del grupo. Actúa como director (coordinador) de los programas de financiación de la compañía. El banco principal actúa, también, como rescatador de las empresas que atraviesan situaciones de grave crisis mediante el otorgamiento de líneas de financiación preferente <<especial>> con tipos y plazos considerablemente buenos para la empresa auxiliada. Como garantía el banco principal suele tomar la dirección de la empresa al objeto de realizar en ella la necesaria reestructuración de sus actividades. Este papel de gestor de la sociedad sólo es posible mediante su aprobación por los 2/3 en la junta general de accionistas de la sociedad en crisis. Si la compañía se recuperara con su intervención y financiación especial aseguraría su posición en la misma, es decir, sus intereses en ella a largo plazo. Una vez sorteada la crisis la gestión es devuelta a los directivos profesionales de la compañía.

Figura 1
El subdesarrollo del sistema financiero japonés.
Las principales causas de la omnipresencia de la banca



Fuente: Elaboración propia

Desde hace tiempo, los altos costes estructurales de la economía japonesa y el proteccionismo practicado en muchos sectores industriales, son un pesado lastre para la mayoría de las compañías japonesas. Si, además, el sistema financiero, que ha de aportar fondos y soluciones financieras al sistema económico, tampoco funciona bien ya sea porque no es libre o porque es ineficiente, la situación se complica mucho más. De entre todas las causas que han llevado al sistema financiero a la pésima situación en que se encuentra podríamos destacar dos (Pais, El, 1997: 19):

- La incapacidad suficientemente demostrada de sus instituciones crediticias para hacer frente a la abultada cifra de créditos incobrables originados, en su mayor parte, en la anterior etapa de la

burbuja especulativa. La cifra aproximada asciende a unos 800.000 millones de dólares americanos⁴⁹.

- La incapacidad del Gobierno japonés para, en un periodo prudencial, estimular la economía japonesa, a la vez que para proporcionar confianza a la sociedad y a la comunidad internacional. Las sucesivas medidas adoptadas por los gobiernos Hashimoto, Obuchi y Koizumi parece que no terminan de conseguir el saneamiento y la estabilidad de la economía japonesa, en general, y de su sistema financiero en particular.

⁴⁹ A finales del mes de noviembre de 1997 se produce la quiebra de la agencia de valores Yamaichi Securities, cuarta en *el ranking* japonés. La caída de ésta ha sido originada por su incapacidad para hacer frente al saneamiento de unas deudas incobrables, ocultadas a través de prácticas totalmente ilegales por un importe estimado entre 230.000 y 260.000 millones de yenes. En este mismo mes se han producido quiebras sonadas en el sistema financiero: el importante Hokkaido Tokushoku Bank, quinto en el *ranking* japonés, el menos importante Toyoko City Bank y las agencias de valores Sanyo Securities y la mencionada Yamaichi Securities. El sector seguros tampoco se libra de la quema y desde hace tiempo está mostrando señales de una severa debilidad -en abril de 1997 se ha producido la primera quiebra, la de Nissan Mutual Life- y de estar pasando por una delicada situación. Las carteras de las aseguradoras están perdiendo volumen a la vez que las cotizaciones bursátiles de algunas de estas están cayendo considerablemente. Así, y a título de ejemplo, podemos decir que las cotizaciones de Chiyoda Mutual Life y Yasuda Mutual Life han caído entre los meses de junio y noviembre de 1997 un 85 % y un 55,6 puntos respectivamente (País, El, 1997: 19). El anuncio de la quiebra de la sociedad de valores Yamaichi Securities provocó una caída generalizada en los principales mercados bursátiles del planeta. Así Francfort cayó un 3,26 %, París un 2,7 %, Madrid un 2,14 %, Milán un 1,82 %, Londres un 1,75 % y Nueva York un 0,88 %. También provocó la depreciación del *yen* respecto al dólar americano (Llorente, 1997: 48). Yamaichi contaba con 117 sucursales en Japón y 31 oficinas en el exterior. Su plantilla era de 7.330 empleados. Según el ministerio de Finanzas Yamaichi ocultó deliberadamente de su balance unas deudas por 260.000 millones de yenes mediante una compleja práctica ilegal denominada en Japón *tobashi*, para hacer desaparecer temporalmente estas deudas de la contabilidad de la empresa. Además utilizó un complicado entramado de sociedades en paraísos fiscales, tales como las Islas Caimán, al objeto de eludir los controles del ministerio japonés de Finanzas. Las quiebras en el sistema financiero están provocando la aparición de grandes cantidades de parados: 7.330 empleados de Yamaichi Securities, 5.510 de Hokkaido Tokushoku Bank, 2.760 de Sano Securities entre otros (Escandón, 1997: 45) y (Escandón y Llorente, 1997: 48). A la crisis de confianza en las instituciones del sistema financiero japonés provocada en parte por las quiebras de algunas de ellas se suma en el mes de noviembre de 1998 las declaraciones de altos directivos de Nomura Securities, la primera entidad del *ranking* japonés y una de las más grandes del mundo, sobre los pagos ilegales y el trato a favor dado a un extorsionista profesional o *sokaiya*, figura típica en las juntas de accionistas de las sociedades japonesas para que no hagan interpelaciones comprometedoras para los consejo de administración. Esta violación del Código de Comercio y de la Ley de Cambios y Bolsa ha supuesto unos pagos declarados (por este concepto y para compensar sus pérdidas en bolsa) a Koike Ryuichi -el *sokaiya*- por 2,9 millones de dólares americanos, (Mundo, El, 1997: 48). A mediados del mes de julio de 2000 se ha abierto otro frente en la cadena de quiebras en el Japón: los grandes almacenes Sogo. Estos habían solicitado ayuda oficial pero se les indicó desde el Gobierno que se abstuvieran de pedirla ya que como compañías privadas deberían resolver sus problemas sin ayudas oficiales. Esta indicación gubernamental se dio aun contando Sogo con el pleno apoyo de su principal acreedor: el Banco Industrial de Japón. Algunos analistas temen que no sea la última quiebra entre las cadenas de grandes almacenes y que estas caídas arrastren a las instituciones del sistema financiero.

En cambio, para Ueda Kazuo las causas de la mala situación del sistema financiero japonés son (Ueda, 1996: 61-2):

- La brusca alza de los precios ocurrida en la segunda mitad de los años 80 y la posterior brutal caída de los mismos en el presente decenio.
- La liberalización de la actividad financiera, ya que todo el mundo parece que se ha puesto de acuerdo en cantar las alabanzas de la desregulación, pero se ha cavado una fosa entre la realidad y el ideal.
- En lo concerniente a la reglamentación, la concepción tradicional japonesa de la protección al comercio que ha pasado factura en la segunda mitad de los años 70⁵⁰.

De lo que no cabe duda es que la economía japonesa hiperprotegida durante muchos años esta necesitando una urgente liberalización que hace imprescindible una reforma en profundidad del sistema financiero⁵¹, pilar básico de la competitividad internacional futura del Japón. Esto es debido a que se considera unánimemente al sistema financiero como la principal fuente de problemas de la economía japonesa (Wakonigg, 1995: 44). Saito Seiichiro propone que ésta clarifique las ambiguas y opacas relaciones que se dan entre el mundo de la política y la Administración Pública y las instituciones del sistema financiero. Opina que los dirigentes políticos deben decir claramente que el objetivo fundamental de la Administración, que durante muchos años ha consistido en proteger a los bancos y otras instituciones financieras, es el de permitir el libre juego de las reglas de mercado (Saito, 1996: 19-20). Cree que:

- La regulación del sistema financiero se realizaría a través de los mecanismos de mercado, con lo que la Administración se reservaría el papel de la supervisión.
- La reglamentación a aplicar al sistema financiero, reglas y normas financieras, habría de ser establecida e integrada en la legislación.

A mediados de 1999 la crisis bancaria no se había solucionado en lo más mínimo en Japón, a pesar de las continuas intervenciones del Gobierno y de la desregulación forzada a que había sido sometido el sector financiero⁵². La cifra de incobrados a finales del año fiscal 1998 (31

⁵⁰Se requiere una mayor liberalización del mercado japonés ya que aunque está lo suficientemente abierto en cuanto al sistema jurídico, tanto la cultura social como los hábitos y costumbres dificultan el aumento de las exportaciones a Japón; siguen en pleno vigor las denominadas barreras culturales al comercio (Maeda, 1994: 2.400).

⁵¹ El sistema financiero japonés opera con unos costes de intermediación altos y con severas restricciones a la actividad realizada.

⁵² A finales de julio de 1998, el parlamento comenzó un mes de debates en profundidad sobre la situación crítica del sistema financiero japonés que culminaron con la propuesta de dos leyes: una sobre el restablecimiento del sistema financiero (como medida de salvamento de los bancos quebrados) y otra sobre el reforzamiento del sistema financiero

de marzo de 1999), era aun elevadísima (Figaro, Le, 1999)⁵³. Kishi Nobuhito cree que la responsabilidad del ministerio de Finanzas es mucha debido en gran parte al cúmulo de errores cometidos por éste y a la naturaleza dubitativa de las acciones que ha puesto en marcha (Kishi: 1999: 19).

Además, los políticos en sus actuaciones tendentes a liberalizar y reformar verdaderamente el sistema financiero para que éste fuera un sistema moderno, no han mostrado determinación, no han tenido el suficiente coraje para encarar la reforma. Así, según Rafael Alba (Alba, 1997: 27)⁵⁴,

*ha faltado valor político para hacer las reformas y, a pesar de las continuas inyecciones de dinero público en el mercado interbancario... las entidades financieras niponas siguen entrando en quiebra*⁵⁵.

Los grandes -se podría decir gigantescos- bancos japoneses⁵⁶, muy al contrario que las empresas industriales, no están dando síntomas de recuperación ante esta crisis financiera que está resultando muy perniciosa y que impide el despegue del resto de los sectores económicos (Alba y Jaime, 1997: 7); por el contrario están dando síntomas de fragilidad, situación que ha provocado por un lado una caída en el valor de la Bolsa de Tokio y, por otro, una fuga del dinero hacia inversiones financieras más productivas. Están inmersos en una etapa de

(para incrementar el capital de los bancos unido a una fuerte restructuración de los mismos al objeto de hacerles más competitivos en los mercados internacionales).

⁵³ Para la *rating* Standar & Poor's la cifra de incobrables de los 17 bancos urbanos que acababan de publicar sus resultados al cierre del mencionado año fiscal se elevaba a 34 millardos de euros (siendo un millardo igual a 1.000 millones). Esta misma calificadora degradó la calificación dada en el año 1998 a siete de los grandes bancos del Japón por las previsiones de pérdidas exageradísimas debido a que los esfuerzos por mejorar esta situación desesperada de los incobrables se plasmaba en unas menores rentabilidades, ya de por sí escasas (Figaro, le, 1999).

⁵⁴ A título de ejemplo, ya en 1994 el banco central japonés hubo de intervenir la gestión de dos entidades que presentaban graves problemas, Tokyo Kyowa y Anzen; entre ambas tenían unos créditos incobrables por 100 millones de dólares USA (Economist, The, 1994b: 70). A mediados de 1997 quiebran las financieras Crow Leasing, Nippon Credit y Nippon Total con unas deudas acumuladas totales entre las tres de 2,2 billones de pesetas. A finales de 1996 había quebrado Nichei Finance con una cifra de morosidad de 1,14 billones de pesetas un poco inferior a la de Crow que era de 1,2 billones de pesetas. En noviembre del mismo año quiebra el Hokkaido Tokushoku Bank, el décimo banco comercial del Japón, con una cifra de impagados de más de un billón de pesetas (Escandón y Sánchez-Herrero, 1997: 50).

⁵⁵ Además, como dice Max Mercado, *el Gobierno de Tokio ha evitado a toda costa entregar el control de la economía a las fuerzas del mercado y de hecho, a diferencia de la reestructuración ocurrida en Corea del Sur, impidió que el capital extranjero se hiciera con una porción importante del sistema financiero cuando optó en 1998 por nacionalizar los bancos en bancarota en lugar de simplemente venderlos o liquidarlos* (Mercado, 1999b).

⁵⁶ Los grandes bancos japoneses se encuentran desde hace bastantes años ubicados incontestablemente en los primeros lugares del ranking mundial por ingresos; en 1997 entre los 25 primeros bancos del mundo había 11 japoneses.

crisis preocupante⁵⁷ (Actualidad Económica, 1996: 36) que ha provocado una caída de las cotizaciones de estas entidades en la Bolsa de Tokio durante 1996 y la primera mitad de 1997 de aproximadamente el 30 % (Alba, 1997: 27); en definitiva, es una crisis de confianza en las instituciones del sistema financiero japonés provocada en parte por las quiebras de algunas de ellas. Además, desde hace años, el ministerio de Finanzas a través del Banco del Japón está otorgando ingentes cantidades de fondos, sin garantías, a las entidades financieras que se encuentran atravesando una mala situación al objeto de conseguir mantenerlas a flote (Kogure, 1996: 50).

No obstante, esto no quiere decir que los bancos que están atravesando una mala situación no se estén ocupando de la internacionalización de sus actividades, ofensiva que, aunque con serios replanteamientos geográficos, no han dejado de hacer en ningún momento (Economist, The, 1994a: 69-70). Se ha de actuar con realismo por lo que la banca japonesa ha de poseer la salud suficiente para emprender el camino de la universalización y de la mundialización. Durante los últimos quince años, mientras que el Japón perdía el tiempo, inmerso en la etapa de la burbuja especulativa, los grandes bancos europeos y norteamericanos se posicionaban en el mundo. La cultura empresarial japonesa que actúa como un freno a la mundialización representa otro *handicap* (Gyohten, 1996: 60):

- La banca japonesa cuando opera en el exterior recluta empleados locales para sus sucursales pero están muy por detrás de sus homólogos occidentales cuando de lo que se trata es de confiar a extranjeros los puestos de dirección.
- Las empresas japonesas están, por lo general, extremadamente centralizadas e, incluso las operaciones en el extranjero, permanecen bajo el control de la sede central.
- Si bien es cierto que las empresas japonesas disponen de un gran número de trabajadores de talento, no lo es que estos talentos sean exportables ya que los criterios de evaluación de sus trabajadores distan mucho de parecerse a los que prevalecen a nivel internacional.

4.1.1.- La responsabilidad de la crisis

Las instituciones financieras japonesas deben rendirse a la evidencia de que a menos que en ellas se operen importantes cambios no podrán esperar competir en pie de igualdad con las instituciones financieras mundiales. Quién es el/los responsable/s de esta crisis. No hay un responsable único sino una conjunción de comportamientos más o menos deliberados tales como:

⁵⁷ Para facilitar la situación a la banca, el Banco del Japón mantuvo en 1999 los tipos de interés del préstamo interbancario en el 0,5 %. De esta forma se vio aliviado el pesado lastre de los 100 billones de pesetas de créditos fallidos.

- El Banco del Japón junto con el ministerio de Finanzas al provocar un recalentamiento de la economía y una subida de los precios, hacia mediados de los 80, con la puesta en marcha de una política de dinero barato.
- Las instituciones financieras que durante los años de fuerte especulación han hecho mucho dinero haciendo uso de prácticas contables dudosas. La incapacidad mostrada por la banca japonesa para deshacerse de los créditos incobrables es demostrada. Los bancos han sido incapaces de sacarse la masa de créditos dudosos, bajo la cual se derrumban. El problema para el sector bancario es que los mercados de activos no están aun convenientemente purgados⁵⁸. A esto hay que añadir la baja competitividad de las instituciones del sistema financiero japonés. Parece claro que está mal equipado para hacer frente a una concurrencia internacional basada en la ingeniería financiera (Ueda, 1996: 63).
- Las instituciones públicas al no vigilar las actuaciones de alto riesgo de la banca al conceder préstamos que han devenido en incobrables⁵⁹.

⁵⁸El ministerio de Finanzas cometió grandes errores ya que aunque la gravedad de la situación de la banca originada por los créditos dudosos ya se manifestó en 1992, ninguna medida digna de ser tomada fue tomada por las autoridades. Las autoridades financieras no tuvieron suficientemente en cuenta las lecciones y experiencias extranjeras que demostraron que una política de espera no hacía más que agravar este tipo de problema: cuando las instituciones financieras del sector agrícola decidieron suspender sus préstamos a las sociedades de crédito inmobiliario en dificultades, los funcionarios del ministerio de Finanzas, se dice, habrían tratado de disuadirlas prometiéndoles que el principal de sus préstamos sería garantizado. Si estos rumores fueran fundados, los poderes públicos habrían asumido una vez más riesgos que incumben al sector privado. Además hay que tener en cuenta los perniciosos efectos del sistema público de tutela de las instituciones del sistema financiero ya que a causa del principio tácito que les aseguraría el sostén del sector público, las instituciones no desarrollaron sus aptitudes individuales para afrontar los riesgos (Ueda, 1996: 63-3). Ante esta situación, Ueda cree que hay que crear un organismo nuevo, una agencia financiera. Opina que *la puesta en marcha de un sistema financiero adecuado no pasa obligatoriamente por una reforma de los organismos administrativos de tutela. En cuanto a quién debe ocuparse de la vertiente microeconómica de la administración financiera, es una cuestión difícil. Cree que no es probablemente saludable que al Banco del Japón se le confíe esta tarea además de sus responsabilidades macroeconómicas. Mejor sería confiar la administración de las finanzas a un órgano distinto del Banco del Japón que se podría llamar Agencia de Finanzas, y que ejercería las funciones aseguradas actualmente por varios servicios del ministerio de Finanzas* (Ueda, 1996: 63-5).

⁵⁹ Para Sawaki Tadao, después de la crisis petrolera de 1973, la economía del Japón se adentró en una etapa de crecimiento moderado con lo que se consiguió una economía firme y madura. En la década de los 80 y debido a la fuerte caída de las oportunidades de inversión, las empresas disminuyeron sus peticiones de préstamos a la banca lo que, junto al superávit en la balanza comercial japonesa, provocó un gran exceso de liquidez que fue canalizado a la inversión en terrenos e inmuebles en zonas urbanas, con lo que surge una fuerte especulación en este mercado provocada tanto por la banca como por las inversiones en el mismo de las empresas productivas. Los bancos concedieron préstamos hipotecarios con la garantía de los terrenos hasta que el ministerio de Finanzas en 1989 comenzó a aplicar a la banca una política de restricción del crédito con terrenos como

- Los inversores privados al invertir en el sector inmobiliario a la espera de obtener grandes ganancias pensando en que el alza en los precios no tenía límites.
- Los inversores privados al aceptar inversiones no inmobiliarias de alto riesgo esperando grandes ganancias (Hamada, 1996: 39).
- La connivencia tradicional banca-funcionarios de épocas recientes⁶⁰. La anterior tradición en materia de reglamentación, fundada sobre lazos estrechos y secretos entre banqueros y funcionarios gubernamentales, que debían su perennidad a las características de la coyuntura de la época: reglamentación de los tipos de interés, protección de los mercados financieros y crecimiento sostenido de la economía y, también se debía, a que los mandarines del ministerio de Finanzas trataban a todos los establecimientos financieros, ya fueran frágiles o fuertes, como una formación única de navíos haciendo la ruta a la misma velocidad bajo su alta protección tanto que los bancos y las casas de corretaje sabían que las autoridades fijarían los tipos de interés a un nivel que les garantizara beneficios, por lo que no tenía miedo de la competencia de sus rivales extranjeros (Suzuki, 1996: 24). La connivencia actual es más débil debido a que la situación es distinta. La coyuntura actual es totalmente diferente. La liberalización financiera y la mundialización han intensificado la competencia y la economía japonesa corre el peligro de entrar en una etapa de recesión⁶¹. Además, la banca está

garantía. Debido en parte a esta medida comienzan a descender los precios de terrenos e inmuebles para, a continuación, caer en picado por no haber ya compradores con lo que a su vez el incumplimiento en los pagos de los créditos hipotecarios comienza a crecer vertiginosamente. Al no poder recuperar los bancos una parte considerable de estos préstamos entra en la ya conocida crisis que arrastran hasta hoy, causante de la quiebra de algunos de ellos (Sawaki, 1994: 2418).

⁶⁰ Saito Seiichiro propone que se clarifiquen las ambiguas y opacas relaciones que se dan entre el mundo de la política y la Administración Pública y las instituciones del sistema financiero. Opina que los dirigentes políticos deben decir claramente que el objetivo fundamental de la Administración, que durante muchos años ha consistido en proteger a los bancos y otras instituciones financieras, es el de permitir el libre juego de las reglas de mercado. Cree que la regulación del sistema financiero se realizaría a través de los mecanismos de mercado, con lo que la Administración se reservaría el papel de la supervisión. Además, opina que la reglamentación a aplicar al sistema financiero, reglas y normas financieras, ha de ser establecida e integrada en la legislación (Saito, 1996: 19-20).

⁶¹ La situación económica durante el mandato del nuevo Gobierno Koizumi sigue empeorando. Así, el Gobierno japonés anunció el 8 de febrero de 2001 que el PIB había retrocedido un 0'6 % en el tercer trimestre de 2000 en lugar de un crecimiento del 0'2 inicialmente previsto. Esta diferencia entre el dato real y el previsto ha sido el más grande desde 1978. El país ha entrado, con este último dato, en recesión después de una breve etapa de crecimiento. Se considera que un país ha entrado en recesión cuando se da una caída en el PIB en 2 trimestres consecutivos. Se considera como causa principal de esta caída en el PIB la caída en la inversión privada (País, El, 2001a: 70). El 28 de febrero de 2001 el Banco del Japón rebajó el tipo de interés <<clave>> del 0'25 % al 0'15 % y el tipo de descuento del 0'35 % al 0'25 % para impulsar la recuperación económica. Los analistas creen que los efectos serán bajos o nulos no por imposible sino por absurdo (País, El, 2001b: 52). El índice Nikkei de la Bolsa de Tokio cayó el 1 de marzo de 2001 al índice más bajo desde el 14 de noviembre de 1985; cerró en 12.681,66 puntos. El desplome fue encabezado por los valores de las grandes corporaciones que exportan a

muy resentida de las ingentes cantidades de créditos incobrables originados por sus actuaciones muy poco profesionales y muy arriesgadas en el anterior periodo de la burbuja especulativa (Suzuki, 1996: 24-5).

4.1.2.- Las barreras al cambio

Los obstáculos al cambio han sido muchos y muy variados y algunos muy fuertes. De entre estos, podríamos destacar los siguientes (Gyohten, 1996: 58-9):

- En primer lugar, los créditos incobrables. Prioritariamente hay que sanear los balances desembarazándose de estos.
- El pasado altamente reglamentista que ha legado a los bancos japoneses un pesado fardo. A este respecto, particularmente significativa es la excesiva reglamentación en cascada que si bien ha proporcionado grandes beneficios, en un tiempo, también ha engendrado grandes inconvenientes ya que:
 - Ha privado a las instituciones financieras japonesas de la experiencia de una verdadera competencia. La rivalidad sólo se daba en términos de dimensión por lo que los beneficios eran proporcionales al volumen de sus activos. Por esto no se esforzaban por aumentar su rendimiento. En otras palabras, no estaban en condiciones de soportar la competencia de las instituciones extranjeras; su única obligación era la expansión.
 - Es un importante obstáculo a la transparencia. El sistema estaba concebido tal que ningún banco podía quebrar. No existía la obligación de revelar el contenido de sus negocios a los agentes externos. La garantía explícita proporcionada por el ministerio de Finanzas y el Banco del Japón representaba una ventaja extraordinaria para los bancos japoneses y, hoy, algunos desearían que este dispositivo fuera mantenido.
 - El sistema de excesiva reglamentación en cascada frenó el desarrollo de nuevos productos y servicios. El estrecho marco en el que actuaban las instituciones no les incitaba de ninguna manera a rivalizar en este campo, e incluso cuando lo intentaban la reglamentación se lo prohibía.

Norteamérica un día después de que la Reserva Federal de los Estados Unidos (Alan Greenspan) notificara que la fase de desaceleración económica de este país aún no había finalizado, a la vez que se mostraba una clara preocupación por la marcha de la economía japonesa que decreció un 0'6 % en el último trimestre de 2000. La causa principal del deterioro de la economía del Japón es el deterioro de las economías más importantes con que comercia (Estados Unidos y Sureste Asiático). Esta evolución de los valores tecnológicos de la Bolsa de Tokio está íntimamente relacionada con la caída del índice NASDAQ que retrocedió entre enero y febrero del 2001 casi un 16 %. El sector tecnológico es el causante del hundimiento del día 1 de marzo mencionado. La mala situación de su economía también tiene que ver con la caída experimentada en el consumo privado de un 2'7 % anual en el tercer trimestre de 2000 (País, El, 2001c. 70).

Tabla 5
Reducciones de plantillas en la banca japonesa

entidad	empleos eliminados	periodo	Plantillas a 31-03-94*	Plantillas a 31-03-95*	plantillas a 31-03-96*
Sumitomo Bank	1.300	1995-6	17.247	16.455	15.563
Sanwa Bank	600	1996-1998	14.909	14.403	19.737
Fuji Bank	1.800	1995-1998	16.252	15.780	15.168
Daiwa Bank	2.600	1999	61.505	9.158	
Sakura Bank	2.300	1995-1996	21.600	20.261	18.633
Dai-ichi Kangyo Bank	2.000	1996-1999	19.061	18.069	17.425
Bank of Tokyo-Mitsubishi**	3.000	1998	**35.039	***32.532	19.304
Asahi Bank	700	1996	14.436	13.688	13.072
Tokai Bank	800	1993-1997	11.971	11.667	11.625
Industrial Bank of Japan	300	1996-1998	5.433	5.362	5.175
LTCB*****	10 %	1997	3.877	3.830	3.821
Nippon Credit Bank	10 %	1996-1998	2.665	3.277	2.877
Sumitomo Trust & Banking	345	1996	7.070	6.667	6.365
Chuo Trust & Banking	300	1996-1998	****	****	****
Nippon Trust & Banking	500	1998	****	****	****
Yasuda Trust & Banking	250	1995-1997	****	5.011	****
Mitsubishi Trust & Banking	480	1997	6.537	6.280	6.224
Mitsui Trust & Banking	****	****	6.013	5.917	5.807
Norinchukin Bank	****	****	3.296	3.275	3.000

Fuente: Fortune, vol. 132, nº. 3 de 7 de agosto de 1995, Fortune, vol. 134, nº. 3 de 5 de agosto de 1996, Fortune, vol 136, nº. 3 de 4 de agosto de 1997 y Espinosa, 1997.

* Damos las cifras a 31 de marzo debido a que es cuando finaliza el año fiscal japonés.

** En esta fecha el Bank of Tokyo y el Mitsubishi Bank eran entidades independientes y contaban respectivamente con 17.538 y 17.501 empleados. Se fusionan el 1 de abril de 1996, comienzo del año fiscal japonés de 1996.

*** En esta fecha contaban el Bank of Tokyo con 17.555 empleados y el Mitsubishi Bank con 14.977.

**** No se dispone de datos.

***** Long-Term Credit Bank of Japan.

Las instituciones financieras japonesas, apoyadas y/o forzadas por el proceso de desregulación emprendido por el Gobierno hubieron de adoptar, entre otras, las siguientes medidas:

- Internacionalizar sus actividades.
- Reestructurar la dimensión de sus plantillas (ver tabla 5).
- Adoptar una nueva gestión de los recursos humanos, más ágil y dinámica.
- Entrar en nuevos negocios financieros prohibidos hasta ahora por ley⁶².
- Seguir con el proceso de fusiones emprendido por las entidades Mitsubishi Bank y Bank of Tokyo⁶³.

⁶² La legislación era muy restrictiva por lo que sólo podían realizar las actividades específicas de su negocio con lo que la competencia entre ellas era inexistente.

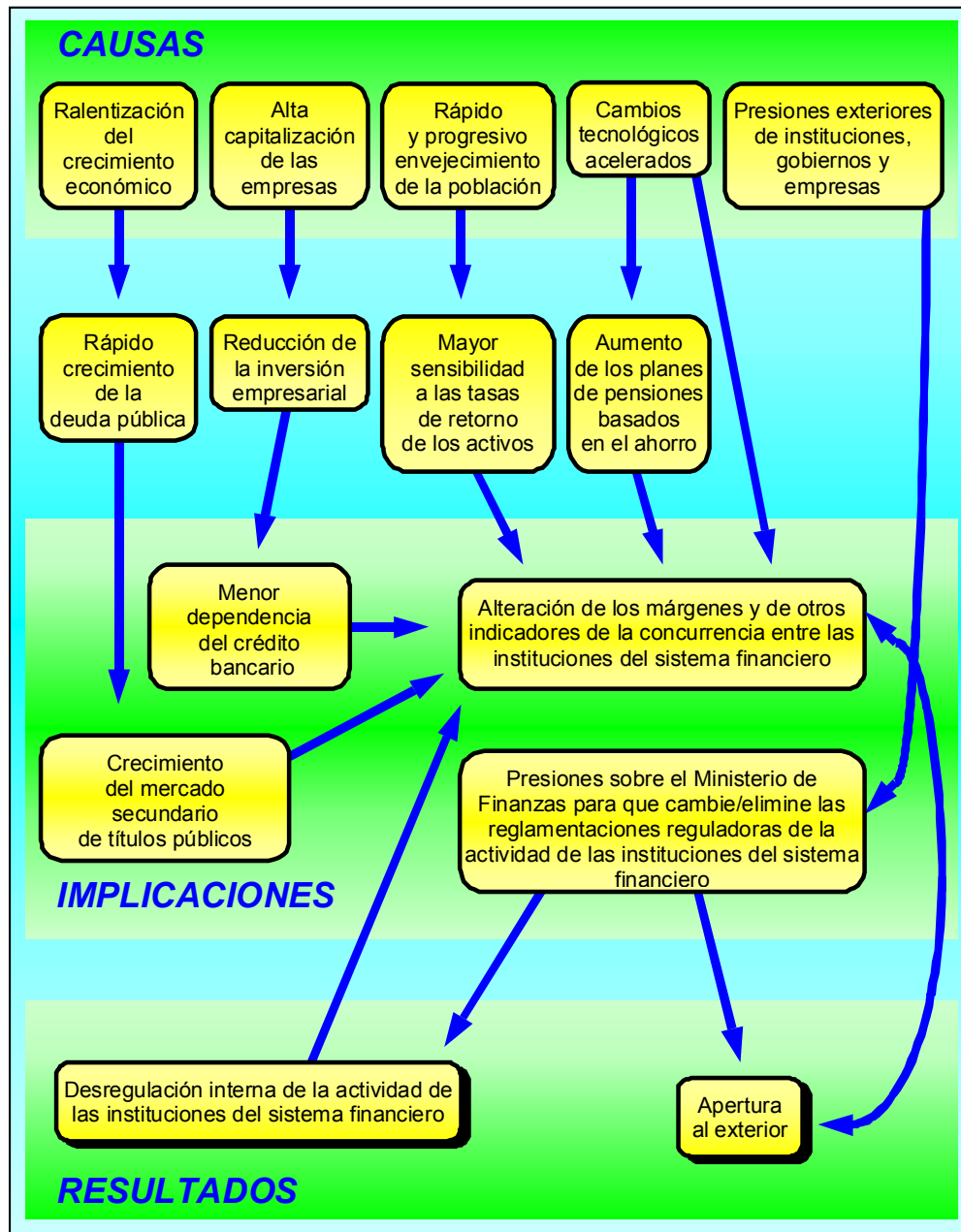
⁶³ Los bancos Dai-ichi Kangyo, Fuji e Industrial de Japón (IBJ) anunciaron el 20 de agosto que se unirán en un *holding* que integrará sus operaciones en el año 2002. El *holding* será la mayor institución financiera del mundo, con activos superiores a los 1,26 billones de dólares, con lo cual «desbanca» al Deutsche Bank, hasta hoy el mayor banco mundial. En un principio, los medios japoneses (en especial la televisión pública NHK) intentaron vendernos la idea de que la unión era la respuesta esperada a una cada vez mayor competencia en la escena financiera internacional,

- Desligarse de la pesada maquinaria de la burocracia gubernamental.



donde las fusiones y las integraciones son el pan de cada día. En España, el editorial del diario El Mundo, en cambio, circunscribía la movida de pieza de los tres bancos a las condiciones y necesidades internas del sector financiero japonés. En otras palabras, la competencia internacional no tiene nada que ver con la alianza de estos bancos, pero sí tiene sentido en el contexto de una banca aún en problemas que necesita realizar algún ejercicio de travestismo. Los megabancos resultantes de las sucesivas fusiones, y por ende los grupos industriales, van a depender aún más de los dictámenes del Gobierno y de su centralizada política desarrollista, transformando la actual estructura económica japonesa de capitalismo centralizado en capitalismo de Estado, es decir, en fascismo económico (Mercado, 1999c).

Figura 2
El proceso de reforma del sistema financiero japonés



Fuente: adaptado de Schwartz, 1990

4.2.- El modelo de cambio del sistema financiero

Una vez vistas las principales causas, muchas de ellas estructurales, de la crisis del sistema financiero japonés podemos plantear un modelo muy simplificado del cambio seguido en el Japón en su sistema financiero, y sin querer profundizar en el mismo, y éste es el

que aparece en la figura 2; posteriormente trataré una propuesta de etapas para la reestructuración del mismo. En el modelo se incide en las causas de la reforma, en las consecuentes implicaciones positivas y en los resultados obtenidos una vez iniciado el proceso de cambio.

4.2.1.- Etapas para la reestructuración económica

Los problemas del sector bancario, en particular, y financiero, en general, creo que exigen un análisis en profundidad del que se derivarían reformas radicales. Las etapas de la reestructuración propuesta serían las siguientes (Suzuki, 1996: 25):

- En primer lugar se habría de empezar por acometer una profundización en el proceso de desregulación administrativa.
- Después, en un segundo tiempo, habría que suprimir los obstáculos al acceso al sector del corretaje.
- La tercera etapa consistirá en prohibir la intervención de las autoridades en tanto que la banca y las casas de corretaje respetaran las nuevas reglas.
- La cuarta fase del programa consistiría en establecer y publicar todo lo concerniente a las sanciones objetivas a aplicar cuando la supervisión detectara una infracción a las reglas.
- En quinto lugar se regularía la publicación por parte de las entidades financieras de la información sobre la composición de sus activos.
- La última fase consistiría en que cuando de la verificación de la actividad de una entidad resultara que ésta estuviera perdiendo competitividad y no estuviera en condiciones de cumplir con las normas publicadas anteriormente, habría que acometer inmediatamente una serie de medidas de reestructuración o proceder a su disolución.

Entre junio de 1994 y febrero de 1996, en plena crisis, el Gobierno de Murayama Tomiichi no hizo más que dar largas a la situación intentando ganar tiempo. Esta actitud provocó un agravamiento del sentimiento social de crisis. Murayama es sucedido por Hashimoto Ryutaro quien, en noviembre del mismo año al formar su segundo gabinete, monocolor del Partido Liberal Democrático a diferencia del primero, anuncia una serie de medidas para salir del *impasse* económico-social, nominadas como Reformas *Heisei*⁶⁴ que darán fin al sistema económico-social de postguerra y proporcionarán al Japón el dinamismo necesario para afrontar el siglo XXI. Posteriormente se constituyeron cinco comités consultivos donde se discutirían los proyectos de reformas. Estos comités son específicos sobre bolsa y valores mobiliarios, contabilidad de las empresas, investigación sobre los sistemas

⁶⁴ *Heisei* es el nombre de la era del actual emperador Akihito y significa "Paz en la tierra y en los Cielos".

financieros, de seguros y cambio y, por último, sobre otras transacciones. Hay un sexto comité encargado de la coordinación de los cinco anteriores. Algunos autores, entre los que se encuentra Takenaka Heizo, opinaron que hubiera sido razonable crear un consejo del *big ban* que se encargaría de definir el programa en su conjunto (Takenaka, 1997: 27).

4.3.- Propuesta de medidas necesarias

Para Harano Joji, el amplísimo conjunto de medidas a poner en marcha -muchas ya han comenzado a practicarse- podría ser estructurado en seis bloques grandes y diferenciados de reformas (ver figura 3) (Harano, 1997: 32). A continuación paso a analizarlos teniendo en cuenta las aportaciones de diversos expertos.

1. Prioritaria de la Administración. La meta consiste, además de reformar las empresas públicas⁶⁵, en demoler el actual edificio de los ministerios y agencias estatales para ser reemplazados por una Administración más ligera y dinámica (Harano, 1997: 34). Suzuki Yoshio cree que de cara a la reestructuración de la autoridad responsable de los mercados financieros propone transferir la autoridad bancaria y financiera a un organismo con unos poderes limitados sólo a la supervisión y al control de las cuentas de las instituciones financieras, encuadrado en el ministerio de Finanzas. Opina que una vez conseguida la reestructuración, el ministerio de Finanzas sólo debería asumir tres grandes funciones inherentes a las finanzas públicas: la elaboración del presupuesto, la gestión de la riqueza nacional y la recaudación de impuestos y derechos de aduanas (Suzuki, 1996: 27). Miyao Takahiro propone medidas parecidas a las de Suzuki Yoshio pero va más allá ya que pide retirar al ministerio de Finanzas la función de supervisión de las instituciones del sistema financiero y encargársela a una comisión financiera para la banca y a otra comisión para las operaciones de bolsa. Opina que, globalmente, los problemas que está padeciendo el sistema financiero japonés están originados por la poca salud y la falta de transparencia de las finanzas públicas. Cree que, respecto a las tribulaciones del sector bancario, las raíces del mal hay que buscarlas en el programa público de inversiones y de préstamos preparado por el ministerio de Finanzas (Miyao, 1996: 28). Además se intentará poner fin a los vaivenes de la Administración en materia de desregulación cambiando el programa seguido hasta el momento, así como también se pretende descentralizar la Administración proporcionando más autonomía a las autoridades locales (prefecturas y municipios). También se pretende revisar el actual sistema de delegación de determinadas funciones de la Administración central en aquellas.
2. Prioritaria de las finanzas públicas. Se pretendía su saneamiento a través de las siguientes medidas:

⁶⁵ Esta reforma incluye aspectos tales como: liquidación, privatización, reagrupamiento y reestructuración. Casi todas las empresas públicas tuvieron sus orígenes en la postguerra.

- El saneamiento del presupuesto con una fecha tope: el año 2003⁶⁶.
 - El fuerte compromiso de reforma de las finanzas públicas durante los tres últimos años del siglo XX.
 - La reducción de los gastos ya comprometidos en programas a largo plazo. Además no se pondrían en marcha aquellos programas a largo plazo que necesitaran créditos presupuestarios.
 - Intentar que el Presupuesto general para el año 1998 fuera inferior al de 1997.
3. Del sistema económico. Se pretndería alcanzar una amplia reforma estructural de la economía tal que hubiera una verdadera libre concurrencia⁶⁷ con una visión necesariamente global⁶⁸ -frente a la

⁶⁶ Anteriormente la fecha tope fijada era el año 2005. Se espera que el déficit para el año 2003 no sobrepase el 3 % del PIB.

⁶⁷ Moroi Ken y Komiya Ryutaro opinan que hay que tener en cuenta, sobre la salud de la economía japonesa, los siguientes aspectos: 1.- contrariamente a los analistas que opinan que la mala y persistente situación de la economía japonesa se debe a problemas cíclicos, creen que hay que atribuirla a problemas estructurales. Además creen que el Japón está perdiendo poco a poco tanto su capacidad de innovar como de evolucionar, que no va a poder hacer frente a los desafíos planteados por otros países asiáticos; 2.- costes laborales: los salarios japoneses son actualmente superiores entre un 50 y 60 % a los de Estados Unidos y dos veces más altos que en Gran Bretaña por lo que por muy afanosos y productivos que sean los trabajadores japoneses, no se puede ser competitivo a nivel internacional; 3.- desarrollo tecnológico en las empresas japonesas: según estos *se encuentra actualmente las empresas japonesas en una situación de impasse, tanto desde el punto de vista de la reducción de costes como de la puesta a punto de nuevos productos. Si continuamos durmiéndonos en los laureles de campeones de la calidad y de la productividad, nos arriesgamos a encontrarnos cualquier día con que nuestra productividad ha bajado*; 4.- empleo y salarios: creen que el empleo se mantendrá pero opinan que el sistema de empleo japonés vitalicio y con salarios por antigüedad va a desaparecer, que aparecerán nuevas concepciones del trabajo; 5.- tecnología: la llave de la supervivencia económica del país está en la tecnología. Pero hasta el momento el campo de la experiencia del Japón se limita a la producción en serie y al desarrollo y perfeccionamiento de las aplicaciones prácticas de las tecnologías tratando de responder de forma creativa a la evolución de la demanda. Al Japón todavía le quedan unos años para llegar a vivir sus propias innovaciones; 6.- construcción de viviendas: estos autores añaden que el Gobierno ha de incentivar/reactivar la construcción de viviendas para reactivar la economía hasta que la industria japonesa pueda disfrutar de tecnologías propias. Los japoneses con estudios universitarios prefieren instalarse en Tokio debido a la insuficiencia de ocio en otras regiones. Si la gente converge hacia Tokio es por lo que la ciudad puede ofrecer (Komiya y Moroi, 1996: 12-6).

⁶⁸ Para Yoshitomi Masaru, efectivamente, la economía japonesa tiene hoy, más que nunca, necesidad de políticas concebidas desde una perspectiva verdaderamente global. Y esto es lo que se puede concluir de la evolución de la Bolsa de Tokio, que permanece muy deprimida después de la caída vertiginosa de diciembre de 1996, cuando la economía se encontraba en una fase de pleno crecimiento (Yoshitomi, 1997: 20). Después de que el Gobierno hubiera proclamado la intención de aumentar la tasa de consumo, suprimir las reducciones temporales de impuestos sobre beneficios y de comprimir los capítulos de gasto del nuevo ejercicio presupuestario, que comenzó en abril de 1997, las acciones cayeron. Ciertos observadores imputan esta caída de las acciones japonesas a las anticipaciones deflacionistas que se desprendieron de estas medidas, acusadas de ser portadoras de una ralentización de la economía y, según otras interpretaciones, la Bolsa habría perdido confianza cuando el Gobierno que había

fuerte colusión reinante- a través de la puesta en marcha de 2.800 medidas tendentes a:

- La mejora de los resultados de las empresas mediante la desaparición de la legislación que coartaba las actividades de éstas.
 - El aumento de la movilidad de los recursos humanos y el cambio de los sistemas retributivos.
 - La reducción de las tarifas de transporte antes del año 2001.
 - La equiparación de los costes de las distintas fuentes energéticas con las occidentales.
4. Del sistema financiero. Se buscaría provocar una fuerte convulsión en el sistema financiero tal que en el año 2001 se contara ya con un sistema financiero verdaderamente libre y equiparable a los de los países industrializados occidentales⁶⁹.
 5. Del sistema de seguridad social. Esta reforma se basaría en la revisión del actual sistema de seguro de enfermedad ante los cambios ya acaecidos y previstos en la pirámide poblacional. El envejecimiento de la población y disminución en la natalidad han situado a la seguridad social japonesa, al igual que en los países europeos occidentales, en una situación financiera muy difícil⁷⁰.
 6. Del sistema educativo, para dotarlo de mayores cuotas de flexibilidad, creatividad y diversidad (ver anexo 5A) sobre el sistema educativo. El sistema educativo formaba y forma actualmente una fuerza laboral, cualificada y eficiente, homogénea con conocimientos básicos generalistas y con un fuerte espíritu de grupo inculcado, pero no fomenta ni la creatividad -individualismo- ni el conocimiento especializado necesario para fortalecer la investigación japonesa (Takatoshi, 1997: 19). Para esto son necesarias con medidas tales como:
 - La consecución de la semana escolar de sólo cinco días antes del 2.003.
 - El establecimiento de nuevas directrices para la confección de los programas educativos⁷¹.
 - La flexibilización de la edad mínima para el acceso a las carreras universitarias para los estudiantes superdotados.

pregonado que el ejercicio presupuestario 1997 marcaría el año uno del saneamiento de las finanzas públicas, no tuvo éxito finalmente al poner la reforma sobre los raíles.

⁶⁹ La reforma financiera ha de ser el aspecto central para conseguir una verdadera solución de los problemas económicos del archipiélago; hasta que no se reflote el sistema financiero la economía del Japón no podrá avanzar. Así, para Kajiyama Seiroku, el Gobierno japonés, debería poner todo de su parte para conseguir un <<renacimiento financiero>> (Kajiyama, 1998a: 25).

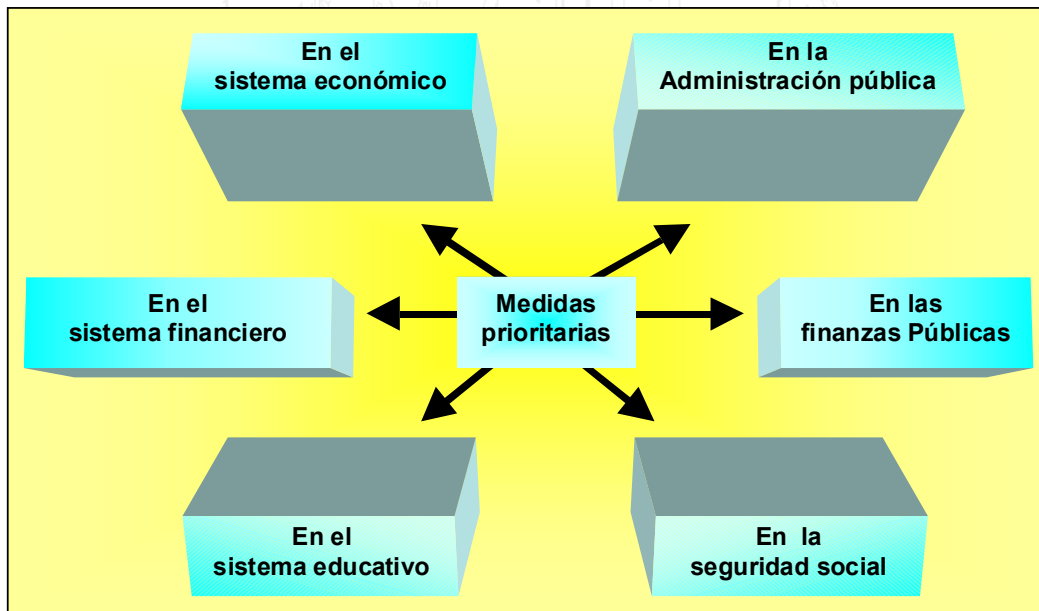
⁷⁰ Por ejemplo, según Takatoshi Ito, se espera que para el año 2025 Japón cuente con una de las poblaciones más ancianas del mundo. Se prevé que la ratio personas productivas (de entre 15 y 64 años)/ personas jubiladas (≥ 65 años) que en 1990 era de 5,8 pase a ser de sólo 2,3 en el año 2025 (Takatoshi, 1997: 19).

⁷¹ Se deseaba tenerlos, a ser posible, antes de 1999.

El conjunto de 2.800 medidas legislativas, mencionadas anteriormente, del Gobierno de Hashimoto Ruytaro (algunas ya han sido aprobadas y puestas en marcha y continuadas por los siguientes gobiernos) abarcan la totalidad de los sectores económicos en los próximos años y se refieren a aspectos tales como:

- Eliminación del monopolio de importación de petróleo.
- Liberalización del comercio minorista.
- Reforma de la legislación relativa al derecho empresarial.
- Liberalización de tarifas para los intermediarios en bolsa.
- Desregulación del negocio de seguros.
- Liberalización de las tarifas en el transporte,
- Reforma/modernización de la Bolsa de Tokio (incluyendo la liquidación de sus operaciones en tiempo real).
- Eliminación de las barreras protectoras del mercado interior.

Figura 3



No obstante, todas las medidas de los últimos gobiernos, incluidas las anteriores, se han demostrado lentas y poco decididas y, por tanto, ineficaces. Así, en el año 2000 el índice Nikkei de la Bolsa de Tokio perdió un 40 %. Con lo que la incertidumbre vuelve a planear sobre el sistema financiero. En febrero de 2001 la *rating* Standard & Poor's rebajo la calificación AAA al Estado japonés, calificación que mantuvo en el último cuarto del siglo XX. En el mes de marzo de 2001 el índice Nikkei se situó por debajo del nivel 12.000, no conocido desde 1985. La tasa de crecimiento del PIB *per capita* en la última década del siglo XX se redujo a la mitad de las tasas obtenidas en las décadas de los 70 y 80. Se está dando un colapso del crédito que no tiene visos de solucionarse. Así, para Miguel Sebastián (Sebastián, 2001: 18),

con tipos próximos al 0 % desde 1995, se ha defendido que la economía está inmersa en una trampa de liquidez en la que la política monetaria no tiene ninguna capacidad de estimular la economía. En agosto de 2000, la mejoría económica llevó a elevar el tipo de interés de intervención desde 0 % en el que se había situado excepcionalmente durante casi dos años, hasta el 0'25 %. Parecía el fin e una situación de emergencia. Pero en el último mes los tipos han vuelto a descender al 0'15 %⁷² y es muy probable que el 19 de marzo regresen al 0 %⁷³. El colapso del crédito es evidente. Por un lado, la necesidad de recapitalización llevó a las principales instituciones a restringir sus líneas de crédito. Por otro, la actitud de cautela después de la explosión de los créditos impagados⁷⁴ y en un contexto de bajo crecimiento, llevó a una notable restricción financiera en la economía.

El Banco del Japón decidió, el 19 de marzo de 2001, situar indirectamente⁷⁵ el interbancario en el 0 % al objeto de realizar un último intento para que la economía del archipiélago no se establezca decididamente en una situación de deflación⁷⁶ que provoque una disminución de los beneficios empresariales que a su vez originen una degradación de los salarios y de las condiciones de trabajo -trabajo de peor calidad- así como más desempleo. Se supone que esta bajada incentivará el consumo privado, muy decaído hasta el momento, lo que a su vez provocara la deseada inflación. El 19 de marzo de 2001 el banco del Japón decidió incrementar desde 1'44 billones de pesetas hasta los 7,2 billones el fondo de reservas destinado a la banca comercial al objeto de que esta, haciendo uso de dicho fondo, destine dinero al mercado de préstamos interbancarios a un día haciendo bajar de esta forma tanto el tipo de los préstamos interbancarios como el de la banca a los clientes, ambos, al 0 %. El abaratamiento del crédito al consumo puede hacer que los ciudadanos gasten más una vez que hayan perdido al miedo -ahora real- a perder el puesto de trabajo (la cifra de paro ya sobrepasó en 2001 el 5.0 %, la cifra más alta desde la Segunda Guerra Mundial). Esta medida ha significado, también, una nueva caída en la cotización del yen, lo que hace más atractivos los productos japoneses en la exportación.

⁷² El autor se refiere al interbancario.

⁷³ El artículo salió en prensa el día anterior, el domingo 18 de marzo. Efectivamente el 19 de marzo el Banco del Japón bajó el tipo de interés interbancario al 0 %.

⁷⁴ El autor se refiere a la explosión de la economía de burbuja.

⁷⁵ Digo indirectamente porque no toma la decisión de la bajada sino que pone en marcha medidas para que sea el mercado quien realice la misma. Así, se decide incrementar desde los 1'44 billones de pesetas hasta los 7,2 billones el fondo de reservas destinado a la banca comercial para que se anime a usar estos fondos en el mercado de préstamos interbancarios tal que al haber más dinero en circulación éste baje al pretendido 0 % que anime el consumo privado. Con esta bajada al 0 % la autoridad monetaria pretende corregir el error que cometió en agosto de 2000 cuando por primera vez en los últimos diez años decidió subir los tipos porque pretendía que así se recuperara la maltrecha economía; el resultado fue una inesperada caída en el PIB del 0'6 % en el tercer trimestre de 2000 (aunque en el trimestre siguiente se produjo un crecimiento del 0'8 %).

⁷⁶ Téngase en cuenta que en el año 2000 el Japón registró una inflación de - 0'5 %.

Para numerosos analistas, tanto japoneses como occidentales, la única forma que tiene el Japón es entrar en inflación -crearla más propiamente-. Esto significa dar confianza a los ciudadanos para que se animen a consumir y, por tanto, destinen menos dinero al ahorro, de por sí muy abultado. También quiero recordar otro lastre de la economía japonesa, otro de los serios problemas a los que ha de hacer frente el Japón: las abultadas cifras de deuda y de déficit público⁷⁷.

5.- Una nueva realidad

Las reformas estructurales -lentas en las instituciones financieras- se vienen realizando ya desde hace años en las empresas manufactureras japonesas, en unas con más intensidad que en otras, pero sin pausa ya que éstas han comprendido que si no lo hacen peligran su supervivencia. La reestructuración empresarial trae aparejada la reducción de puestos de trabajo pero no se queda aquí ya que si así fuera sería pura cosmética; también está significando un adelgazamiento tanto de la dirección, como de las operaciones empresariales y del número de empresas que configuran los grupos industriales. Para Danno Koichi (Danno, 2000: 7):

la mayoría de las empresas japonesas han llegado a las mismas conclusiones que el Gobierno, ellas mismas finalmente están eliminando progresivamente los tabúes y avanzando en la adopción de mayores cambios estructurales.

El Japón cuenta con grandes bancos⁷⁸ y compañías de seguros pero, paradójicamente, es demasiado vulnerable, debido a que no son compañías ágiles y dinámicas y, además, soportan unos costes estructurales muy altos. Peter Drucker en una entrevista concedida a Robin Cooper estima que los japoneses son menos competentes y, por tanto, competitivos en los mercados financieros debido a que todavía tienen un sistema que va con 50 años de retraso. Cree, también, que en todas las áreas de negocio financieras en las que se han permitido la entrada de instituciones occidentales, éstas se han hecho con el control (Cooper, 1997: 79).

Muchos opinan que la reforma de la economía japonesa ha avanzado poco; que el Gobierno y sus ministerios clave siguen estando omnipresentes en el sistema (Tilton, 1998: 166-8). Para algunos analistas, si la reforma en profundidad de la economía japonesa es lo que

⁷⁷ A finales de febrero estas cifras alcanzaban ya el 130 % del PIB para la deuda y un 7 % del PIB para el déficit público.

⁷⁸ A título orientativo del tamaño de la banca japonesa tenemos al banco resultante de la fusión en abril de 1996 del Bank of Tokyo y el Mitsubishi Bank, el Tokyo Mitsubishi Bank. Ambos estaban entre los diez primeros de Japón y entre los más grandes del planeta. El nuevo banco resultante ocupaba hasta las recientemente acaecidas fusiones en la banca occidental el primer lugar en el *ranking* mundial con unos activos superiores a los cien billones de pesetas.

verdaderamente se quiere, haría falta padecer un poco de caos, un poco de desorden tanto en la sociedad como en la economía japonesa, cosa que no entra en sus planteamientos. Como dice Takenaka Heizo (Takenara, 1997: 27),

los hombres políticos, los funcionarios, los periodistas y la opinión pública sabrían entonces lo que la palabra crisis quiere decir verdaderamente... a menos que ellos no sean enfrentados a una crisis manifiesta, no creo que los japoneses estén dispuestos a moverse.

Además, este autor cree que se ha cavado una gran fosa entre el sistema político vigente, ya sobrepasado por los acontecimientos, que se practica en el país, y la acuciante realidad económica.

Hoy, y cuanto más se internacionalizan las actividades de Japón, podríamos reseñar los siguientes hechos:

- Es menor la eficacia de las políticas internas, negociadas tradicionalmente entre las élites empresarial y burocrática de la Administración. La necesaria coordinación de las políticas a nivel planetario exige una negociación con otros países e instituciones, cosa muy distinta al tradicional consenso interno japonés burocracia-sindicato-empresa.
- Las grandes compañías japonesas internacionalizadas tienen unos objetivos cada vez más distantes, o menos congruentes, con los del espacio nacional japonés. Están enviando al exterior una parte considerable de su actividad.
- La internacionalización de la actividad productiva de la empresas japonesas hace obligada una redefinición de los estrechos e históricos vínculos entre las grandes corporaciones y las pequeñas y medianas subcontratistas, punto que podríamos considerar como clave dentro de la estructura industrial japonesa⁷⁹.
- Se vive una crisis de Estado intensa y crucial que no va a poder resolverse actuando el Gobierno aisladamente. Se está dando una fractura del consenso tradicional de la sociedad japonesa.
- Se siente la necesidad interna de que para que el Japón se internacionalice verdaderamente tanto en el ámbito productivo como en el financiero, se requiere de cambios políticos inevitables (Schwartz, 1990: 114).
- El modelo de tardiocapitalismo japonés, con algunos fundamentos en el modelo de las economías de planificación central (Orduna Díez, 1987: 117) no tiene hoy justificación una vez desaparecida la URSS y el antiguo bloque comunista.
- Las tasas de ahorro en el Japón de las familias, siguen estando situadas como ha ocurrido tradicionalmente entre las más altas del

⁷⁹ Las PYMEs subcontratistas de las grandes compañías quedan huérfanas al irse estas al exterior, debido a que así como algunas de ellas sí están en condiciones de acompañarlas en la aventura global, en cambio otras no pueden hacerlo por lo que esta alternativa de acompañamiento exterior no puede ser vista como general.

mundo⁸⁰, pero el ahorro está siendo desplazado, debido en parte a la crisis profunda del sistema financiero, a instituciones extranjeras⁸¹.

No debemos olvidar, tampoco, que el Japón se halla inmerso en una profunda y prolongada crisis que plantea muchos interrogantes para el futuro. En ésta se han de tener en cuenta los siguientes factores (Tokado, 1994: 2.397):

- La economía ya ha entrado en madurez por lo que se prevén crecimientos moderados.
- Las sucesivas revalorizaciones del *yen* que han originado -y continúan originando- la deslocalización de una parte considerable de la actividad productiva con la consiguiente pérdida de tejido industrial y sus repercusiones sociales.
- La necesaria reestructuración de las grandes empresas que está provocando despidos masivos en algunas de ellas⁸². Además, cuando las empresas crean nuevos puestos de trabajo estos suelen ser a tiempo parcial o temporales peor retribuidos que los tradicionales a tiempo completo, y excepcionalmente a tiempo completo.
- Las fricciones comerciales que están provocando continuas presiones para una mayor apertura de su mercado interior.
- El ya prolongado y continuo envejecimiento de su población.
- La entrada de compañías extranjeras que están poniéndoselo más difícil en el mercado interior a las japonesas por ser, en algunos aspectos, más eficientes⁸³.
- La pérdida de la motivación intrínseca en los jóvenes (originada fundamentalmente por la cultura y el sistema educativo).

⁸⁰ Estas tasas de ahorro de las familias están situadas, por término medio, en el Japón en el 15 % mientras que, por ejemplo, en la Unión Europea rondan el 10 % y en Estados Unidos el 4 %. Pero los cambios en la pirámide poblacional y especialmente el envejecimiento de la población pueden hacer peligrar estas altas tasas de ahorro.

⁸¹ Frente al 0'5 % máximo de interés que la banca japonesa pudo proporcionar en 1997 y 1998, la banca occidental ofertaba productos financieros con un tipo cerca del 5 %. Ese medio punto llegó a bajar posteriormente hasta el 0 %.

⁸² En 1997 se dieron ya fuertes reestructuraciones de plantillas en las grandes empresas japonesas. Las cifras de puestos eliminados desde entonces en algunas de ellas son las siguientes: NTT (9.200 empleos), Nissan (8.500), Nippon Steel (8.500), Hitachi (8.000) y Toshiba (7.000).

⁸³ Japón es el segundo mercado mundial, la fusión con un socio japonés puede ser el mejor medio para penetrar en él debido al gran desconocimiento que se tiene sobre el mismo; canales, formas de negociación, relaciones interempresariales, gestión de los recursos humanos, hábitos de consumo, etc. A cambio, la empresa japonesa podría obtener del socio extranjero aquello que actualmente, por no tenerlo, la coloca en desventaja competitiva. Así, Danno Koichi comenta (Danno, 2000: 13) *esperemos que no pase mucho tiempo antes de que las reformas estructurales y fusiones entre empresas japonesas y extranjeras refuercen el capital, la viabilidad y la capacidad técnica de las empresas japonesas, dando lugar a un nuevo modelo empresarial japonés.*

El Gobierno Obuchi creó un nuevo organismo, el Consejo de Estrategia Económica y entre sus cometidos estaba encontrar salidas a la severa situación de crisis económica que vive el Japón. Por ejemplo, se va a intentar aumentar el número de trabajadores autoempleados, cifra que es comparativamente más baja que en Occidente. Pero para esto va a ser necesario hacer frente a la actual falta de espíritu emprendedor en la juventud japonesa (Sakaiya, 1999a: 11).

Desde hace unos años, el Japón se afianza, cada vez más, como el verdadero líder de Asia, aunque no está nada claro que los países de este continente acepten esta situación⁸⁴, debido en parte a la memoria aun viva de las andanzas imperialistas del Japón en la zona, antes y durante la Segunda Guerra Mundial⁸⁵, especialmente en China, Filipinas y Corea⁸⁶. Se están dando los primeros pasos hacia la consecución de una mayor cooperación e integración entre las economías de la zona. Así, por ejemplo, estaba en proyecto la formación del East Asian Economic Caucus que estaría integrado por los países de ASEAN más China, Japón y Corea del Sur (Economist, The 1997: 61)⁸⁷. Para lograr ser aceptadas en estos países, y también en cualquier otro país donde se han establecido a través de la realización de inversiones directas en el exterior, las empresas japonesas tienen que comprender, de una vez por todas y con convencimiento, que no se pueden gobernar estas inversiones desde la sede de la casa matriz en el Japón, por lo que han de descentralizar la gestión y acercarla a los lugares donde realizan actividades.

Podríamos concluir esta parte con las siguientes palabras de Bill Emmott (Emmott, 1992: 15)⁸⁸,

⁸⁴ Esta situación está cambiando a medida que los sentimientos antijaponeses y los recuerdos bélicos van perdiendo intensidad entre las nuevas generaciones.

⁸⁵ Seki Mitsuhiro en *Beyond the Full-Set Industrial Structure. Japanese Industry in the New Age of East Asia*, basándose en un estudio de las pequeñas y medianas empresas japonesas intenta realizar un análisis de su estado al final del siglo XX a la vez que intenta vislumbrar el futuro de las mismas y el papel que van a representar junto con las grandes empresas de Japón en el Este de Asia en los próximos años (Seki, 1994, 133-157).

⁸⁶ Un estudio en profundidad de las especiales relaciones entre el Japón y China entre 1895 y 1945 nos lo proporciona Ian Nish en "An Overview of Relations Between China and Japan, 1895-1945", en *China and Japan. History, Trends, and Prospects*, Christopher Howe ed., 1996, Clarendon Press, Oxford, pp. 23-59. El periodo especialmente duro (1937-1945) para las relaciones entre los dos países es analizado en las páginas 41 a 45.

⁸⁷ Esta iniciativa surgió en Tokio, en febrero de 1996 y fue lanzada por Hashimoto Ryutaro a los líderes políticos del Sudeste Asiático reunidos en dicha ciudad al objeto de relanzar las relaciones económicas en la zona.

⁸⁸ A este respecto sería conveniente tener en cuenta la respuesta dada por Peter Drucker a Robin Cooper: *Japón se está enfrentando a otros cinco o diez años de innovación y adaptación social, a problemas que no son básicamente económicos, y que requiere una solución japonesa, es decir, basada en los valores japoneses y que a la vez responda a los retos modernos. Ésta ha sido una gran virtud de Japón durante más de 1.500 años. Quedó de manifiesto en aquella revolución del siglo VI, en la que el budismo y el sistema chino llegaron a Japón y se japonizaron. Convertir el confucionismo, con su absoluto rechazo de todo lo militar, en el fundamento de una aristocracia militar... sólo los japoneses podrían haberlo conseguido* (Cooper, 1997: 76).

cuatro décadas atrás el Japón fue excluido como competidor por el poder político y económico; dos décadas atrás, no era más que una voz entre bastidores; ahora, tal vez sea un jugador de importancia, en todo campo de competencia internacional... Es imposible ignorar a sus empresas, tanto en el país como en el exterior, de la misma forma que sus exportaciones o los crecientes envíos de capitales al exterior... los cambios económicos y sociales que se están dando en Japón están desarrollando una economía que estará cada vez más en sintonía con las de Estados Unidos y Europa, y aparentemente menos enfrentada a éstas.

El Gobierno japonés está replanteándose el papel que representa en la comunidad mundial a la vez que está actuando de impulsor de la economía japonesa a través de la desregulación de la misma⁸⁹, ya que entiende que esta es una importante política a utilizar para la estimulación de la economía (Okamatsu, 1996: 16). Además, según Emmott, hemos de tener en cuenta que las economías de Estados Unidos, de Europa y el Japón están, cada vez, más entrelazadas y son, cada vez, más interdependientes, por lo que los ajustes realizados en una de ellas repercutirá en las otras y, además nos dice que el desafío planteado por el Japón ha de ser visto tanto en Europa como en los EE.UU como una fuente de inspiración y competición (Emmott, 1992: 15-16, 323-325), relaciones que no habrá que sentir, por tanto, como una amenaza.

Este desafío de las empresas japonesas se basa en la ventaja competitiva obtenida, unas veces sostenida y otras agrandada⁹⁰. A su vez esta ventaja competitiva ha sido originada por una elección minuciosa de los componentes esenciales de la estrategia competitiva puesta en marcha, tales como la realización de un análisis continuo de las estrategias particulares de los rivales y el tener siempre presente el crecimiento continuado como meta (Abegglen y Stalk, 1990), y por las prácticas económicas concertadas, el consenso y las acciones de grupo que son muy apropiadas para un entorno con contrastados recursos escasos (Hawrylyshyn, 1980). Otros, opinan que el éxito de las empresas japonesas no sólo se basa en su capacidad para cooperar sino también en su capacidad para crear, improvisar y buscar la originalidad (Triana, 1994: 2401). Además, la actividad de estas empresas se ha desarrollado en un entorno que hasta hace unos años hemos podido decir que era

⁸⁹ Cada vez son más los japoneses que se preguntan si sigue teniendo sentido seguir con las políticas industriales, al uso, japonesas cuando las empresas japonesas son cada vez, por muchas causas, internacionales por lo que están deslocalizando sus actividades cada vez más en el exterior.

⁹⁰ La ventaja competitiva del Japón ha residido en los siguientes factores: hasta la llegada de la Segunda Guerra Mundial se basaba en la ingente mano de obra barata; hasta la década de los 70 se basaba en la producción de productos de calidad mediana a precio razonable; en la década de los 80 se consolida el desarrollo de tecnologías punta pasando a ofrecer buena calidad a buen precio; en la última década del siglo XX se abren nuevas fronteras tecnológicas en una economía cada vez más globalizada (Tokado, 1994: 2.394).

<<beneficioso>> o al menos favorable para las mismas. Así, para Nukazawa Koichi (Nukazawa, 1998: 19),

por fortuna, Japón goza en general de buena salud. En nuestro país existen abundantes ahorros familiares, buenas industrias manufactureras y un superavit por cuenta corriente que con probabilidad se mantendrá durante cierto tiempo. Los trabajadores son diligentes y la distancia entre pobres y ricos es todavía pequeña ... los precios atraviesan una fase de estabilidad a largo plazo y el desempleo es bajo⁹¹.

Respecto al comentado superávit comercial generador de fricciones, habría que reducirlo a toda costa. Y sobre este déficit comercial creo oportuno hacer una consideración: la actual fortaleza del yen frente a las monedas occidentales, y especialmente respecto a la moneda norteamericana, infla artificialmente el valor de las exportaciones desde el archipiélago al ser nominadas en la divisa norteamericana. Este hecho está complicando, por no decir envenenando, las negociaciones entre las dos superpotencias tendentes a la añorada reducción del déficit comercial de Estados Unidos con el Japón (Economista, El, 1994: 12). Esto no hay que verlo con dramatismo como si fuera algo irresoluble ya que para los japoneses, como nos dice Eugenio Triana (Triana, 1994: 2401),

algunos de los avances de la industria se han derivado de situaciones muy difíciles para Japón, tales como la postguerra, las crisis generalizadas del petróleo, la globalización de la actividad económica, etc.

Otros aspectos a tener en cuenta para encontrar verdaderas soluciones de futuro están relacionados con la tradicional escasez de recursos naturales y energía, temas en los que la economía japonesa es muy vulnerable. Sobre los recursos naturales creo que se ha dado y se da una importantísima dependencia de las importaciones por lo que se habrá de dar una buena gestión de éstas. Además se habrá de profundizar en la capacidad japonesa para añadir a estas compras valor añadido en los procesos productivos y/o de prestación de servicios. Esta fuerte dependencia hace que el Japón sea muy vulnerable ante desórdenes en la economía mundial que puedan afectar tanto al comercio internacional como a las finanzas internacionales. Esta es una de las razones por las que los gobiernos japoneses están interesadísimos en la promoción del entendimiento y la cooperación internacional estables. Respecto al tema de los recursos energéticos se da una dependencia crónica y absoluta del exterior por lo que se han de importar casi todos los recursos energéticos necesarios. Por esta razón se

⁹¹ La tasa de desempleo alcanza su cota más alta en mayo de 1999 y se situó en el 4,6 %. Las previsiones del Gobierno japonés barajan una tasa de desempleo situada entre el 3,5 % y el 4,5 % para el año 2010. *Ideal Socioeconomic and Policies for Economic Rebirth. To the Era of Knowledge*, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio, 2000.

pusieron en marcha, ya hace décadas, políticas gubernamentales de diversificación de las fuentes de recursos energéticos, a la vez que se daba prioridad al desarrollo del programa nuclear, para evitar la dependencia de otras fuentes, y a los programas de investigación tecnológica en materia de nuevas energías, alternativas y renovables (Triana, 1994: 2401-4).

También quisiera volver a recordar, por última vez, que no podrá acometerse una reforma verdadera de la economía japonesa sin reestructurar a fondo su sistema financiero, y especialmente la banca. La reforma financiera es el aspecto central para conseguir una verdadera solución de los problemas económicos del archipiélago; hasta que no se reflote el sistema financiero, la economía del Japón no podrá avanzar. Así, para Kajiyama Seiroku, el Gobierno japonés, debería poner todo de su parte para conseguir un verdadero <<renacimiento financiero>> (Kajiyama, 1998a: 25).

BIBLIOTECA VIRTUAL

Y, por último, quiero incidir en que, una verdadera reforma socioeconómica en Japón demanda un liderazgo verdaderamente activo del Gobierno, que no sea dubitativo y que tenga el coraje suficiente. Se requiere de una reforma estructural, verdadera y profunda de la política económica gubernamental. Para Uekusa Kazuhide, la principal tarea de una buena política económica es estabilizar la economía. Cree que se han cometido graves errores que han ralentizado, cuando no entorpecido, la reforma. Así opina que (Uekusa, 1998: 13),

el primer punto del programa económico del Gobierno debe ser mantener el mercado laboral lo más próximo al pleno empleo. Sin embargo lo que el Gobierno ha hecho ha sido aplicar políticas que han enfriado la demanda hasta un grado extremo y la economía ha actuado muy por debajo de sus posibilidades.

Y aunque para algunos analistas como Follath y Wagner que opinan que lo peor para la solución de los problemas del Japón es que los japoneses han perdido su fe en el futuro⁹² o, como afirman otros, se lo están tomando con mucha calma por lo que los resultados económicos no son todo lo deseables⁹³, creo, como dijo certeramente, ya hace

⁹² Según estos, el 72 % de de los japoneses son muy pesimistas ya que temen que la situación socioeconómica empeore aun más (Follath y Wagner, 1998: 2).

⁹³ Para muchos analistas, *el principal problema de Japón está centrado en su sistema bancario y es consecuencia del boom financiero e inmobiliario de finales de los años 80* (Pais, El, 1998: 2). Para otros resulta pasmoso ver la vaga o escasa y no decidida reacción del Gobierno japonés ante la crisis vivida por las economías asiáticas circundantes. Así opinan que *el miedo a un movimiento en cadena en todo el Sureste Asiático choca con la tranquilidad de Japón en la adopción de las medidas necesarias para sanear su sistema bancario* (Pais, El, 1998: 1). Esta crisis económica que para muchos japoneses parece como si hubiera aparecido por sorpresa, y que no fue tomada en serio en sus inicios es, para muchos analistas, derivada de un gran fallo estructural que podría haberse evitado. Así, para Ángeles Espinosa, refiriéndose a la primera crisis bancaria de importancia, la del Hokkaido Takusshoku, *era la historia de una bancarrota anunciada. La noticia el pasado lunes de que el Banco Hokkaido Tokushoku suspendía sus actividades no pilló por sorpresa ni a banqueros ni a analistas de*

muchos años Jean Jacques Servan-Schreiber en su obra *El desafío Mundial que Los japoneses tienen en sus manos la solución a los grandes desafíos del mundo actual* (Servan-Schreiber, 1980), incluido su propio desafío, añadido.



Japón. Además comenta que más llamativa resultó si acaso la reacción entusiasta de la Bolsa de Tokio, que celebró la noticia con una espectacular subida de 1.200 puntos, casi un 8 %, la cuarta mayor subida porcentual del Nikkei en un solo día. Los inversores reflejaban así sus esperanzas de que el Gobierno se hubiera decidido por fin a sanear el sistema financiero, ya que tenía un agujero de 932.000 millones de yenes (1'09 billones de pesetas), cuando el agujero del español Banesto apenas llegó a la mitad de esa cifra. Y por último incidía en que el sistema financiero de Japón es muy compartimentado. Bancos, agencias de valores y aseguradoras deben restringir su actividad a su cometido específico. Y, a pesar de que las barreras se han reducido en los últimos años, incluso dentro de la banca las áreas de negocio están por ley muy delimitadas (Espinosa, 1997: 22).

Bibliografía

- ABEGGLEN, J.C. y STALK, JR., G. (1990): *Kaisha, the Japanese Corporation*, Basic Books, Nueva York.
- ACORN (1994): *Japan: a Perspective on Industrial Policy*, ACORN, Tokio.
- ACTUALIDAD ECONÓMICA (1996): "Japón, entre la Reconversión y la Crisis", *Actualidad Económica*, nº. 2.009, 23 de diciembre, pp. 36-7.
- ALBA, R. (1997): "Nuevas Quiebras Financieras Lastran el Despegue de Japón", *El Economista*, nº. 5.522, 5 de abril, pp. 26-7.
- ALBA, R. y JAIME, A. (1997): "Europa y Japón se Resisten al Modelo Económico de EEUU", *El Economista*, nº. 5.534, 28 de junio, pp. 6-13.
- CARLILE, L.E. (1998): "The Politics of Administrative Reform", en CARLILE, L.N. y TILTON, M.C. eds. (1998): *Is Japan Really Changing its Ways? Regulatory Reform and the Japanese Economy*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., pp. 46-110.
- CARLILE, L.N. y TILTON, M.C. eds. (1998): *Is Japan Really Changing its Ways? Regulatory Reform and the Japanese Economy*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- CATEORA, P.R. (1995): *Marketing Internacional*, Irwin, Madrid.
- COOPER, R. (1997): "Algunas Reflexiones de Peter Druker sobre la Economía Japonesa", *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº. 16, febrero, pp. 72-80.
- DANNO, K. (2000): "Cambios por Llegar: Reformas Estructurales en las Empresas Japonesas", *Look Japan*, vol. 11, nº 124, pp. 7-13.
- DAWSON, C. (1999b): "Pork-Barrel Express", *Far Eastern Economic Review*, 11 de noviembre, http://www.feer.com/9911_11/p42economies.html
- DAWSON, C. Y CHANDA, N. (1999): "Back to Slowly, Slowly", *Far Eastern Economic Review*, 2 de diciembre, http://www.feer.com/9912_02/p08cover.html
- CAMERON, R. ed. (1974): *La Banca en las Primeras Etapas de la Industrialización*, De. Tecnos, Madrid.
- ECONOMIC PLANNING AGENCY (1996): *The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1996*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.
- ECONOMIC PLANNING AGENCY (1997): *The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1997*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.
- ECONOMIC PLANNING AGENCY (1999): *The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1999*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.

- ECONOMIC PLANNING AGENCY (2000): *Ideal Socioeconomic and Policies for Economic Rebirth. To the Era of Knowledge*, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.
- ECONOMIST, THE (1994a): "Riding for Another Fall. The Next Debt Crisis for Japan's Banks May Already Be in the Making", *The Economist*, vol. 333, nº. 7.894, 17 de diciembre, pp. 69-70.
- ECONOMIST, THE (1994b): "Lifeboat Ahoy!", *The Economist*, vol. 333, nº. 7.894, 17 de diciembre, pp. 70.
- ECONOMIST, THE (1997): "Japan and Asia. Not so Fast", *The Economist*, vol. 342, nº. 8.000, 18 de enero, pp. 61.
- ECONOMISTA, EL (1997): "Japón Cambia de Modelo en Plena Crisis"; *El Economista*, nº 5.538, 26 de julio, pp. 18-20.
- ECONOMISTA, EL (1994): "La Paradoja Japonesa", *El Economista*, nº 5.401, 27 de julio, pp. 12-3.
- EMMOTT, B. (1992): *O Sol Também se Põe*, Siciliano, São Paulo.
- ESAKA, A. y MOROI, K. (1996): "L'Horizont s'Assombrit pour les Employés", *Cahiers du Japon*, nº. especial, pp. 36-41.
- ESCANDÓN, A. (1997): "La Quiebra de Yamaichi Pone Bajo Sospecha a Todo el Sistema Financiero Japonés. El Gobierno Lidera el Saneamiento del Obsoleto y Corrupto Modelo Bursatil Japonés", *El Mundo*, martes 25 de noviembre, pp. 45.
- ESCANDÓN, A y LLORENTE, C. (1997): "UN Clavo más en el Fétetro", *El Mundo*, miércoles 26 de noviembre, pp. 48.
- ESCANDÓN, A. y SÁNCHEZ-HERRERO, G. (1997): "Los Créditos Impagados Llevan a la Quiebra al Décimo Banco Comercial del Japón", *El País*, Sección Economía, martes, 18 de noviembre, pp. 50.
- ESPINOSA, A. (1997): "Poner la Casa en Orden. La Banca Japonesa Inicia las Reformas para Sanear sus Finanzas y Hacerse más Competitiva", *El País*, suplemento Negocios, nº. 627, pp. 14.
- FIGARO, LE (1999): "Les Banques Nippones Tojours dans L'Ornière. La Crise Bancaire Est Loin d'Être Réglée au Japon, A Averti Hier L'Agence d'Évaluation Américaine Standard & Poor's", *Le Figaro*, 28 de mayo.
- FOLLATH, E. y WAGNER, W. (1998): "Japón a la intemperie. El País más Rico de Oriente Vive con Creciente Inseguridad y Xenofobia la Crisis de su Modelo Social", *El País*, Domingo, nº 663, domingo 28 de junio, pp. 1-3.
- FORTUNE (1995): "The Fortune's Global 500. The World's Largest Corporations", *Fortune*, vol. 132, nº. 3, 7 de agosto, pp. F1-F10.
- FORTUNE (1996): "The Fortune Global 500. The World's Largest Industrial and Service Corporations", *Fortune*, vol. 134, nº. 3, 5 de agosto, pp. F1-F10.
- FORTUNE (1997): "The Fortune Global 5 Hundred. The World's Largest Corporations", *Fortune*, vol. 136, nº. 3, 4 de agosto, pp. F1-F11.

- FUJIWARA, S. (1998): "Les Déboires Financiers du Japon et les Espoirs de Big Bang", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp. 8-12.
- FUKUDA, K. (2000): "L'État Japonais Présente des Signes de Déclin", *Cahiers du Japon*, nº 83, primavera, pp. 19-24.
- FUKUNAGA, K. (1999): "Konbini", *Look Japan*, vol 10, nº 112, julio, pp. 2-7.
- GYOHTEN, T. (1996): "Des Temps Difficiles pour les Banques Japonaise", *Cahiers du Japon*, nº. 70, invierno, pp. 56-60
- GOLUB, S. S. (1994): "¿Existe un Desequilibrio en el Comercio entre los Estados Unidos y el Japón?", *Finanzas y Desarrollo*, vol. 31, nº. 3, pp. 54-7.
- HAMADA, K. (1996): "Quelques Idées pour Relancer l'Économie Japonaise", *Cahiers du Japon*, nº. 67, primavera, pp. 38-44.
- HARA, K. (1999): "Potenciando la Pequeña y mediana Empresa", *Look Japan*, vol 10, nº 112, julio, pp. 9.
- HARADA Yukihiro (1999): "Muerte del Asalariado Japonés. Fin de una Era de <<Empleo al Estilo Japonés>>", *Look Japan*, vol. 10, nº 117, diciembre, pp. 2-6.
- HARANO, J. (1997): "Le Programme de Réforme de M. Hashimoto", *Cahiers du Japon*, nº. 73, otoño, pp. 32-6.
- HAWRYLYSHYN, B. (1980): *Road Maps to the Future, Towards More Effective Societes*, Pergamon Press, Oxford.
- HIGASHI, Ch. Y LAUTER, G.P. (1987): *The Internationalization of the Japanese Economy*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- HIGUCHI, Yoshio (1999), "Superar el déficit de empleos", *Look Japan*, vol. 10, nº 117, diciembre, pp. 8-9
- HOWE, C. ed. (1996): *China and Japan. History, Trends, and Prospects*, Clarendon Press, Oxford, 1996, pp. 23-59
- IZUKA, K. (1996): "Research and Development in Japan-Present and Future", *Journal of Japanese Trade & Industry*, nº 5, 1996, pp. 42-5.
- IKEO (1997): "L'Arrière-Plan de la Campagne pour la Réforme Financière", *Cahiers du Japon*, nº 74, invierno, pp. 19-21.
- INTERNATIONAL MONETARY FOUND (1993): *Direction of Trade Statistics Yearbook 1993*, International Monetary Found, Washington.
- INTERNATIONAL MONETARY FOUND (1995): *Direction of Trade Statistics Yearbook 1995*, International Monetary Found, Washington.
- ITOH, H. y TERUYAMA, H. (1998b): "Effort Incentives: Evidence from Japanese Data", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 97-125.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999e): "1998 White paper on Working Women", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 4, abril, pp. 1-2.

- JAPAN LABOR BULLETIN (1999f): "The revised labour Standards Law Enables Recruitment of Women Workers", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 5, marzo, pp. 3.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999g): "Rengo's action Plan to Promote Equal participation by Men and women", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 8, marzo, pp. 4.
- JETRO (1998): *Jetro White Paper on International Trade 1998. Asian Currency Crisis and its Effects on World Trade (Summary)*. Japan External Trade Organization, International Communication Department, 1998.
- JETRO (1999a): *Jetro White Paper on Foreign Direct Investment (1999). Global FDI Grows Despite Asian Crisis (Summary)*, Japan External Trade Organization, International Department Communication, Tokio.
- JETRO (1999b): *Jetro White Paper on International Trade. Asian Currency Crisis and Its Effects on World Trade (Summary)*, Japan External Trade Organization, International Department Communication, Tokio
- KAJIYAMA, S. (1998a): "El Programa Alternativo de un Veterano Liberaldemócrata", *Cuadernos de Japón*, vol. XI, nº 4, otoño, pp. 22-7.
- KAJIYAMA, S. (1998b): "Un Plan Pour Remedier à l'Instabilité Financière", *Cahiers du Japon*, nº 98, invierno, pp. 29-34.
- KISHI, N. (1999): "Les Responsabilités du Ministère de Finances dans la <<Seconde Défait>> du Japon", *Cahiers du Japon*, nº 79, primavera, pp. 18-22.
- KOBAYASHI, Y. (1998): "Path to Becoming a Manager: Promotion, Advancement and Incentives for Office Workers", en TACHIBANAKI, T. Ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 79-96.
- KOGURE, F. (1996): "Les Non-Dit de la Crisis Bancaire", *Cahiers du Japon*, nº. 67, primavera, pp. 45-50.
- KOJIMA, K. (1999): "Las Raíces de la Confusión Económica", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, nº 2, primavera, pp. 14-7.
- KOMIYA, R. y MOROI, K. (1996): "Économie: Un Optimisme Mitigué", *Cahiers du Japon*, nº. 68, verano, pp. 10-7.
- KUMANO, H. (1996): "The Japanese Economy as I See It", *Journal of Japanese Trade & Industry*, nº. 5, pp. 8-12.
- LLORENTE, C. (1997): "Japón Desencadena nuevas Turbulencias en las Bolsas", *El Mundo*, miércoles 26 de noviembre, pp.48.
- MAEDA, M. (1994): "Japón: Mitología del << Mercado Cerrado>>", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.399-2.400.
- MAKINO, N. y SUZUKY, T. (1997): "Le Commerce de Proximité et la Révolution Informatique", *Cahiers du Japon*, nº 72, verano, pp. 44-50.
- MANDACÉN, E (1997): "La Deflación y la Crisis Bancaria Frenan la Economía Japonesa", *El Economista*, nº. 5.516, 15 de febrero, pp. 26-7.

- MERCADO, M. (1999b): "El Apocalipsis de la Economía Japonesa. ¿Cuánto Tiempo Tardará Japón en Transformar su Economía", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 1 de agosto, www.nakamichi.com/press/99080101.html
- MERCADO, M. (1999c): "Japón: Entre el Capitalismo Centralizado y el Fascismo Económico. La Economía Está en Manos del Gobierno", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 25 de agosto, www.nakamichi.com/press/99082501.html
- MERCADO, M. (1999d): "Sayonara Mon Amí. El Francés de Nissan Desata una Reacción de Despidos en Cadena", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 26 de octubre, www.nakamichi.com/press/99102610.html
- MINISTERIAL CONFERENCE FOR ECONOMIC MEASURES (1995): "Economic Measures Toward Steady Economic Recovery", Ministerial Conference for Economic Measures, Government of Japan, 20 de septiembre de 1995, en ECONOMIC PLANNING AGENCY (1996): *The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1996*, Coordination Bureau, Economic Planning Agency, Japanese Government, Tokio.
- MITA, M. (1991): "El Cambio de Mentalidad en las Generaciones Jóvenes de Japón", *Política Exterior*, vol. V, nº 21, verano, pp. 85-97.
- MITA, H. (1994): "Desarrollo de la Tecnología en las Empresas Japonesas", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.405-8.
- MIYAO, T. (1996): "Démanteler le Ministère de Finances", *Cahiers du Japon*, nº. 68, verano, pp. 28-31.
- MORRIS-SUZUKI, T. (1994): *Historia del Pensamiento Económico Japonés*, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.
- MUNDO, EL (1997): "Un Clavo más en el Fétetro", *El Mundo*, miércoles 26 de noviembre, p. 48.
- NAKANISHI, T. (1999): "El País no Puede Disimular su Carácter", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, primavera, pp. 9-13.
- NAKANISHI, T. (2000): "Obuchi Keizo: Un Dirigent hors Pair", *Cahiers du Japon*, nº 83, primavera, pp. 25-7.
- NAKATANI, I. (1999): "Cinq Recommandations pour Éviter la Débâcle", *Cahiers du Japon*, nº 79, primavera, pp. 13-7.
- NARIAI, O. (1998): "Restructures dans un Contexte Déflationniste", *Cahiers du Japon*, nº 78, invierno, pp. 41-5.
- NAVARRO ELOLA, L. (1995) : "Razones del éxito de las Kaisha", *Esic Market*, nº 87, enero-marzo, pp. 157-65.
- NISH, I. (1996): "An Overview of Relations Between China and Japan, 1895-1945", en HOWE, C. ed. (1996): *China and Japan. History, Trends, and Prospects*, Clarendon Press, Oxford, 1996, pp. 23-59.
- NUKAZAWA, K. (1998): "L'Économie Japonaise de la Guerre au Début du XXIe Siècle", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp. 13-9.

- OBA, T. (1997): "Les Retombées de la Déréglementation des Changes", *Cahiers du Japon*, nº 74, invierno, pp. 23-7.
- OKAMATSU, S. (1996): "International Trade Policies of Japan", *Journal of Japanese Trade & Industry*, nº 5, 1996, pp. 14-7.
- OKUDA, K. (2000): "De una Economía de la Preocupación a una Economía de la Esperanza", *Cuadernos de Japón*, vol. XIII, nº 1, pp. 24-7.
- ORDUNA DÍEZ, L. (1987): "El Desarrollo Económico del Japón: ¿Un Modelo de Oferta?", *Información Comercial Española*, nº 652, diciembre, pp. 117-125.
- PAÍS, EL (1997): "Las Sacudidas del Imperio", *El País*, suplemento Negocios, nº 630, domingo 30 de noviembre, pp. 19.
- PAÍS, EL (1998): "La Agonía Nipona", *El País*, suplemento Negocios, domingo 15 de marzo, pp. 16.
- PAÍS, EL (2001a): "la Recesión Amenaza de Nuevo a la Economía Japonesa tras Caer el 0'6 & el tercer trimestre", *El País*, viernes 9 de febrero de 2001, pp.70.
- PAÍS, EL (2001b): "El Banco del Japón Rebaja los Tipos de Interés para Evitar que la Economía Entre en Recesión", *El País*, jueves 1 de marzo, pp. 52.
- PAÍS, EL (2001c): "El Pesimismo en Japón Hunde la Bolsa de Tokio a un Mínimo de 15 años", *El País*, viernes 2 de marzo, pp.70
- PATRICK, H.T. (1974): "Japón 1868-1914", en CAMERON, R. ed. (1974): *La Banca en las Primeras Etapas de la Industrialización*, Ed. Tecnos, Madrid.
- PATRIC, H.T. ed. (1991): *Pacific Basin Industries in Distress Structural Adjustment and Trade Policy en The Nine Industrialized Economies*, Columbia University Press, Nueva York.
- PORTUGAL, I. y ZAMORA, A. (1997): "Los males de Japón", *El País*, suplemento Negocios, nº. 630, domingo 30 de noviembre, pp. 18.
- SAITO, S. (1996): "Pour une Réforme Radicale du Système Financier", *Cahiers du Japon*, nº 69, otoño, pp. 15-21.
- SAKAIYA, T. (1995): *¿Qué Es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile.
- SAKAIYA, T. (1998): "Le Mythe de la Competence des Fonctionnaires", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp.27-33.
- SAKAIYA, T. (1999a): "Le Japon Change", *Cahiers du Japon*, nº 80, primavera, pp. 8-12.
- SAKAIYA, T. (1999b): "Japón en Pleno Cambio", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, nº 1, invierno, pp. 15-19.
- SAKAIYA, T. (2000): "Un Programa sin Precedentes para Reflotar la Economía Japonesa", *Cuadernos de Japón*, vol. XIII, nº 1, pp. 7-11.
- SAKAKIBARA, E. (1998): "Más allá del Estado Actual de las Obras Públicas", *Cuadernos de Japón*, vol. XI. nº 2, primavera, pp. 31-6.

- SAKAKIBARA, E. y SHIMA, N (2000): "Le Message de <<Monsieur Yen>> sus la Crise Financière", *Cahiers du Japon*, nº 83, primavera, pp. 41-6.
- SAWAKI, T. (1994): "El Sistema Financiero", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.415-9.
- SCHWARTZ, G. (1990): *Japão de Olhos Abertos*, Nobel, São Paulo.
- SEBASTIÁN, M. (2001): "Nueva Década y Viejos Problemas. La Economía Japonesa se Enfrenta a Otra Crisis por el Fracaso de los Planes de expansión", *El País*, suplemento Negocios, domingo 18 de marzo, pp. 18.
- SEKI, M. (1994): *Beyond the Full-Set Industrial Structure. Japanese Industry in the New Age of East Asia*, LTCB International Library Foundation, The Long-Term Credit Bank of Japan, Tokio.
- SEKIMOTO, T. (1997): "Le Salut du Japon au XXI^e Siècle Será dans la Fabrication", *Cahiers du Japon*, nº 71, primavera, pp- 24-9.
- SERVAN- SCHREIBER, J.J. (1980): *El Desafío Mundial*, Plaza & Janés, Barcelona.
- SHOJI, K. (1993a): *La Sociedad Japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio.
- SHOJI, Y. (1993b): "La Familia y la Mujer", en *La Sociedad Japonesa*, de Shoji Kokichi, International Society for Educational Information, Inc., Tokio, pp. 13-5.
- SUZUKI, Y. (1980): *Money and Banking in Contemporary Japan: The Theoretical Setting and its Implications*, Yale university Press, New Harven.
- SUZUKI, Y. ed. (1989). *The Japanese Financial System*, Oxford University Press, Nueva York.
- SUZUKI, Y. (1996): "Pas de Relancer des Marchés Financiers sans un Nouveau Système de Réglementation", *Cahiers du Japon*, nº 68, verano, pp. 23-7.
- SUZUKI, H. (1999): "Nuevas Empresas Poniéndose en Marcha en Japón", *Look Japan*, vol 10, nº 109, abril, pp. 2-8.
- TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.
- TACHIBANAKI, T. (2000): " Sobrevivir a la Recesión sin Recortar los Salarios", *Cuadernos de Japón*, vol, XIII, nº 1, pp. 20-1.
- TAKATOSHI, I. (1997): "La Economía del Japón Necesita un Cambio Estructural", *Finanzas & Desarrollo*, vol. 34, nº 2, pp. 16-9.
- TAKENAKA, H. (1997): "Les Perspectives du <<Big Bang>> Japonais", *Cahiers du Japon*, nº 73, otoño, pp. 24-7.
- TANAKA, N. (1998): "L'Importance de l'Autonomie Financière", *Cahiers du Japon*, nº 77, otoño, pp. 14-19.
- TILTON, M.C. (1998): "Regulatory Reform and Market Opening in Japan" en CARLILE, L.N. y TILTON, M.C. eds. (1998): *Is Japan Really Changing its Ways? Regulatory*

Reform and the Japanese Economy, Brookings Institution Press, Washington, D.C., pp. 163-96.

TOKADO, K. (1994): "Cambio Estructural de la Economía Japonesa: el Nuevo Horizonte de su Dinámica", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.393-7.

TRIANA, E. (1994): "Sectores Prioritarios de la Economía Japonesa en el Horizonte del Año 2000", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.401-4.

TSUCHIYA, M. Y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, The Long-Term Credit Bank of Japan, Tokio.

UEDA, K. (1996): "Quelques Propositions pour Réformer l'Administration Financière", *Cahiers du Japon*, nº 70. Invierno, pp. 61-5.

UEKUSA, K. (1998): "Reforma Estructural de la Política Económica", *Cuadernos de Japón*, vol. XI, nº 4, otoño, pp. 12-5.

VIDAL GONZÁLEZ, M. y LLOPIS GOIG, R. (2000): *Sayonara Japón. Adiós al Antiguo Japón*, Hiperión, Madrid

WAKONIGG, M. (1995): "La Economía Japonesa Atenazada por los Problemas del Sistema Financiero", *El Economista*, nº 5.441, 21 de junio, pp. 43-5.

WATKINS, M. (2001): *Pasajeros de un Sueño. Emigrantes Latinoamericanos en Japón*, Luna Books, Kanagawa. <http://www.vapt.org/luna/pasajeros.htm>

YASHIRO, N. (1996a): "L'Économie du Mariage", *Cahiers du Japon*, nº especial de 1996, pp. 20-6.

YASHIRO, N. (1996b): "Éliminer les Obstacles Institutionnels au Travail des Femmes", *Cahiers du Japon*, nº especial de 1996, pp. 42-7.

YAZAWA, S. (1993): "Trabajo", en SHOJI, K. (1993): *La Sociedad Japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio, pp. 8-12.

YOSHITOMI, M. (1997): "L'Effondrement de la Bourse en Période de Pleine Croissance", *Cahiers du Japon*, nº 73, otoño, pp. 20-23.



*El camino de la Estrategia es diferente de cualquiera otros
en la medida que una equivocación por pequeña que sea
conduce inevitablemente a perderse por senderos falsos*
Musashi Miyamoto, 1992: 37

Anexo 2A

Situación político-económica actual del Japón

7 de enero de 1999

Temor a una mayor recesión

Las perspectivas no son tan buenas como el Gobierno Obuchi desearía. La situación empeora por momentos sobre todo en el sistema financiero preso de una profunda crisis estructural. La Agencia de Planificación Económica (EPA: Economic Planning Agency) propone un plan trienal de reactivación económica que incluya una profunda reforma del presupuesto, sistema fiscal así como una mayor desregulación de la economía.

La EPA pronostica para el año fiscal 1999 una caída en el PIB del país por tercer año consecutivo. La tasa de desempleo alcanzó en noviembre de 1998 el 4,4 %. Las plantillas de las empresas japonesas se han reducido en tres años en un 9,5 % sobre todo en el sector telecomunicaciones (36.700 empleos) seguido de los sectores de electrónica (14.300 empleos), banca (13.290 empleos) y siderurgia (8.700 empleos) (Rivera, 1999a: 46).

28 de febrero de 1999

Cortocircuito en las “grandes” de la electrónica japonesa

Las cifra del ejercicio 1998 de las grandes compañías de electrónica parece que son mucho peores de las esperadas. En esta semana los dos grandes del sector -NEC y Toshiba- se espera que notifiquen la cifra de pérdidas récord de su historia. Excepto Fujitsu con 5.587 millones de pesetas de beneficios, Mitsubishi Electric, Matsushita y Hitachi ya dieron a conocer las suyas: 105.920 millones, 190.000 millones y 300.000 millones de pesetas de pérdidas respectivamente (Fernández de Lis, 1999: 18)

13 de marzo de 1999

La economía japonesa registró una contracción del 2,8 % del PIB en 1998

La Agencia de Planificación Económica (EPA) notificó ayer, a través de su director, Sakaiya Taichi, un descenso en el PIB del país del 2,8 % en el año fiscal 1998, el peor año desde la segunda guerra mundial.

El Gobierno consciente de la crisis ya efectuó un recorte fiscal de 7 billones de yenes y un presupuesto suplementario de 10 billones de yenes que incluyen una partida de 4 billones para gastos. La

EPA muestra aún cautela sobre el panorama económico del país. La banca ha restringido considerablemente el crédito a las empresas por miedo a que engrosen su ya de por sí abultada cifra de incobrables. Los analistas económicos hablan de conformismo y dejadez en el Gobierno (Rivera, 1999b: 54).

13 de marzo de 1999

Fin de la crisis financiera

El Gobierno dio ayer por <<concluida>> la crisis del sistema financiero al anunciar una inyección de 7,46 billones de yenes a los 15 principales bancos con los que cancelar los préstamos incobrables. Esta ayuda significa el compromiso de reorganización y recortes en las plantillas de 20.000 empleos (Rivera, 1999c: 54).

BIBLIOTECA VIRTUAL

13 de marzo de 1999

La economía japonesa decreció un 2,8 % durante el año pasado. quinto trimestre consecutivo de caída del PIB

El Gobierno aunque reconoce que la situación sigue siendo grave espera que mejore debido a la reactivación de la demanda privada ayudada por la pública. Se reclama al Gobierno Obuchi nuevas medidas para animar la economía (País, El: 1999a. 51).

19 de mayo de 1999

La OCDE prevé que la UE relevará a EE.UU. como motor del crecimiento en el año 2000

Se prevé que el Japón experimentará otro año de recesión en 1999 (un -0,9 % tras el -2,8 % del año fiscal 1998). Las perspectivas continúan siendo poco esperanzadoras y no se espera gran cosa de las medidas de reactivación económica del Gobierno. Para la OCDE el problema del Japón es estructural y reclama tanto un ajuste del mercado laboral como la reestructuración de las empresas así como una mayor desregulación de la economía (Barbería, 1999: 63).

11 de junio de 1999

La economía japonesa crece un 1,9 % tras 18 meses de descensos

Sakaiya Taichi, director de la Agencia de Planificación Económica, considera que aún es pronto para decir que la economía japonesa se ha recuperado. El Gobierno Obuchi dará a conocer mañana un plan para crear 700.000 puestos de trabajo y conseguir una mejora de la competitividad de las empresas tal que mejore el consumo privado y la inversión. Con este resultado de crecimiento del 1,9 % en el último trimestre se esperan unas tasas de crecimiento del 1 % entre 1989 y 2000 lo que hace más fácil la cifra objetivo de crecimiento del Gobierno del 0,5 %.

La tasa de desempleo ha llegado al 4,8 %, la mayor desde que existe la estadística en el país, 1953. El Gobierno ha puesto a disposición de las PYMEs 20 billones de yenes en garantías crediticias para suplir la falta de préstamos (Mundo, El: 1999: 61) (País, El: 1999b. 80).

11 de junio de 1999

Arresto de tres banqueros

La fiscalía de Tokio ha detenido al ex-presidente del Long Term Credit Bank (LTCB), Onogo Katsunobu y a dos de sus vicepresidentes tras encontrar indicios de ocultación de pérdidas millonarias en el banco nacionalizado en octubre de 1998 al acumular pérdidas por 200.000 millones de yenes (Gualdoni, 1999a: 80).

15 de octubre de 1999

Sumitomo y Sakura firman la tercera gran fusión bancaria en el Japón desde agosto

Los bancos Sumitomo y Sakura anunciaron ayer la fusión que originará la segunda entidad financiera del mundo, detrás de la fusión entre Dai-ichi Kangyo, Fuji y Banco Industrial del Japón siguiendo el mensaje de concentración lanzado por el Comité de Reconstrucción Financiera del Japón para afrontar la crisis. Contará con unos activos de 867.478 millones de dólares USA y 31.300 empleados. Se prevé cerrar 151 oficinas en el país y 32 en el exterior y suprimir 9.300 puestos de trabajo, 6.300 antes de marzo de 2002 (País, El, 1999c: 86).

27 de octubre de 1999

La industria japonesa elimina miles de empleos en un desesperado intento por salir de la crisis

Las grandes empresas del país han comenzado un proceso de fuertes reestructuraciones de plantillas para así poder hacer frente a la severa crisis que las golpea, aumentando la productividad y reduciendo costes salariales. Las reducciones más significativas son: Nissan (21.000), NTT (20.000), Mitsubishi (10.000). El Gobierno estima que las 41 empresas más grandes del país despedirán 140.000 puestos de trabajo en 5 años. Los expertos esperan que el desempleo llegue hasta el 5,4-5,5 % (Gualdoni, 1999b: 74).

noviembre 1999

El Japón: crisis en la madurez

La economía japonesa no consigue enderezarse y los analistas económicos no se ponen de acuerdo en si lo peor de la misma ha pasado o aún está por venir cuando acaba de iniciar sus actuaciones el Gobierno de coalición de Obuchi Keizo. De su declaración programática se deducen una claras líneas de actuación para solucionar la crisis aunque se reconozca que el punto de partida no es bueno. Existen previsiones sobre el aumento de la tasa de desempleo que oscurecen el panorama. Ha sido un sistema económico en crecimiento y con pleno empleo durante cuatro décadas pero no quiere decir que sea una economía madura, para serlo necesita de altas dosis de liberalización de sus mercados: financiero, laboral y de productos de consumo e industriales. Los niveles de consumo de las familias no paran de descender lo que expresa una falta de confianza en el saneamiento de la economía.

El plan de recuperación presentado se basa en la realización de infraestructuras por una inversión total de 10 billones de yenes con lo que se elevará el endeudamiento público hasta el 120 % del PIB. La inversión pública como motor de la recuperación económica es constantemente criticado por los organismos económico-financieros internacionales, quienes apuestan por una liberalización real del país real, decidida y sin demora, donde se incluya el aligeramiento de la presencia de la Administración Pública y la ineludible reforma del sistema financiero. Desde las instituciones financieras internacionales se reclama al Japón la necesidad de descansar menos el peso de la recuperación en la inversión pública y más en una valiente liberalización de una economía demasiado reglamentada y protectora de intereses privados y políticos.

El sector de la automoción y la gran banca ha iniciado el proceso al racionalizar sus actividades y adecuar su tamaño a la nueva realidad. Estas entidades trabajaron durante décadas con criterios de tamaño y volumen y no con los necesarios criterios de eficiencia. Se abre en agosto de 1999 un proceso de fusiones -concentraciones- entre grandes entidades. Los bancos, Fuji, Banco Industrial del Japón y Dai-ichi Kangyo, se unían para crear la mayor entidad del mundo. En

octubre se fusionaban el Sumitomo Bank y el Sakura Bank que daría lugar al segundo mayor banco del *ranking* mundial. Estas fusiones no serán eficaces si no se sanea y racionalizan las operaciones de las entidades resultantes.

En el sector de la automoción, Carlos Ghosn, de Renault, ha iniciado un duro saneamiento de la maltrecha Nissan lo que ha implicado unos fuertes ajustes en su mano de obra -despidos masivos- con el objetivo de que Nissan recupere los números negros en 2001. La tasa de desempleo baja una décima, respecto al mes anterior, pasando a situarse en septiembre en el 4,6 %. Se teme que el proceso de reestructuración tanto de la banca como de las empresas origine una gran bolsa de paro². El Gobierno cree como cierto que los procesos de reestructuración de las grandes compañías originarán una pérdida de 120.000 puestos de trabajo en los próximos cinco años (Asiared, 1999a).

BIBLIOTECA VIRTUAL

14 de noviembre de 1999

El Japón afronta el último reto del milenio

A finales de 1997, la economía japonesa registró su primer trimestre de crecimiento económico negativo y mantuvo el parón en 1998. Todo el sistema financiero se vino abajo y arrastró todo a su paso. Afloró la corrupción tanto pública como privada, la mala gestión de la banca y empresas con lo que aparecieron grandes grietas en un modelo que había convertido al país en la segunda potencia económica. El 70 % de los estudiantes ya no sale de la universidad, como anteriormente ocurría, para ingresar en las empresas y trabajar en ellas de por vida como lo hicieron las generaciones anteriores. Se acabó la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa y viceversa (Gualdoni, 1999c: 59).

14 de marzo de 2000

Sanwa se une a Asahi y Tokai para crear el tercer banco del mundo

Los bancos Sanwa (13.700 empleados), Tokai (11.000 empleados) y Asahi (12.600 empleados) formarán el próximo año una sociedad de cartera que será el segundo banco del Japón y el tercero del planeta al objeto de ganar competitividad. Esta nueva entidad se colocará detrás del grupo Mizuho que integran los bancos Fuji, Dai-ichi Kangyo e Industrial del Japón y de la reciente fusión entre

² En este proceso de racionalización de actividades, iniciado por Renault, de Nissan se perderán 21.000 empleos, un 80 % de los cuales le corresponden al archipiélago. Las cifras de ajuste a la baja de las plantillas en otras grandes empresas son como las que a continuación se proporcionan: 20.000 en el gigante de la telefonía NTT, 10.000 en Mitsubishi, 10.000 en la entidad resultante de la fusión del Sumitomo Bank y el Sakura Bank.

los bancos alemanes Deutsche y Dresner. Contará con 37.500 trabajadores repartidos por 800 oficinas (País, El, 2000a: 75).

15 de marzo de 2000

La fusión de tres bancos japoneses provoca 4.500 despidos

El pacto de fusión de los bancos Sanwa, Tokai y Asahi prevé la supresión de 4.504 puestos de trabajo antes de marzo de 2003 y el cierre de 91 sucursales, 55 en el Japón y 36 en Ultramar (País, El, 2000b: 78).

20 de marzo de 2000

El Japón sortea la recesión a su propio ritmo

Las reformas no han llegado aún a las grandes empresas. Se teme que una recuperación de la economía del país a corto plazo las aparque con lo que se podría entrar en barrena. Se siguen dando estrechas y malsanas relaciones entre la Administración Pública y las empresas (intercambios de directivos *sukko*³ y *amakudari*). Se sigue utilizando mucho tiempo en la toma de decisiones cruciales confiando en que el tiempo ponga cada cosa en su lugar. El miedo a entrar en la lista de parados hace estragos entre la población. La incertidumbre -el no poder planificar el futuro- está erosionando la salud mental de muchos japoneses. El Gobierno ante esta delicada situación no pierde el optimismo mientras que los japoneses han perdido totalmente la confianza en la economía del país (Gualdoni, 2000a: 80).

26 de marzo de 2000

El Japón intenta capitalizar la banca mundial

Las entidades de crédito japonesas se hallan inmersas en un imparable proceso de fusiones que cuenta con la aprobación del Gobierno Obuchi. Se estima que la gran banca japonesa al objeto de mejorar sus coeficientes de garantía se verá obligada a eliminar un 13,8 % de su plantilla, 19.631 empleados con un coste estimado de

³ Cuando los buenos empleados de las grandes empresas son enviados a trabajar a la Administración Pública por un periodo promedio de tres años se da el *sukko*. Cuando los altos cargos de la Administración Pública pasan a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas privadas se produce *amakudari* que literalmente significa <<el descenso desde los cielos>>.

12.068 millones de dólares USA. La sociedad de *rating* Moddy's sigue insistiendo en la debilidad bancaria del sistema (Rivera, 2000: 24).

20 de abril de 2000

La fusión de dos bancos japoneses crea la quinta entidad financiera del mundo. El Japón cierra su crisis bancaria con la creación del gigante Mitsubishi-Tokyo

Nace un megabanco de la fusión del Banco Tokyo-Mitsubishi y su fiduciario el Mitsubishi Trust con la idea de que puedan operar conjuntamente en 12 meses. En esta fusión se integran las filiales del Tokyo-Mitsubishi: Nippon Trust y Tokyo Trust. También se ha establecido la futura absorción de la aseguradora Tokyo Marine & Fire y la compañía de seguros de vida Meiji Mutual Life (Gualdoni, 2000b: 39). Se estima que con esta fusión finaliza la etapa de consolidación de la gran banca japonesa tras el estallido de la burbuja inflacionista. Los diez grandes bancos que estuvieron a punto de quebrar hace tan sólo dos años están ahora reunidos en cuatro megagrupos que figuran entre los cinco mayores bancos del mundo (Escandon, 2000: 51).

1 de mayo de 2000

La aseguradora japonesa Dai-ichi Mutual se declara insolvente

La aseguradora Dai-ichi Mutual Fire and Marine Insurance se declaró ayer en suspensión de pagos. Presentaba un déficit de capital de 80.000 millones de yenes. Es la primera aseguradora no de vida que quiebra desde el fin de la segunda Guerra Mundial. Desde hacía un mes escaso estaba sujeta a inspección por la Agencia de Supervisión Financiera. Los expertos consideran que la política gubernamental de tipos de interés cercanos a cero y los créditos incobrables fueron las principales causas de la suspensión de pagos. (País, El, 2000c: 72).

junio 2000

Los tropiezos de Yoshiro Mori ante las elecciones

Mori Yoshiro ya no convencía a muchos en el PLD para suceder Obuchi Keizo pero surgió como consecuencia de un compromiso entre facciones. Las peores perspectivas de los jefes del PLD se están cumpliendo y la impopularidad de Mori no hace más que aumentar a medida que se acerca la cita electoral del 25 de junio. Decidió adelantar las elecciones previstas para el otoño. Quiso aprovechar las buenas noticias en el terreno económico para rentabilizarlas en las urnas. Pero Mori, se ha encargado en muy poco tiempo de cambiar el optimismo por inquietud. La más gruesa de las

muchas torpezas cometidas por Mori durante estas semanas en el puesto de primer ministro ha sido afirmar que el Japón es una "nación divina cuyo corazón es el Emperador". Esto ha recordado tanto a los japoneses como a los disgustados vecinos los peores momentos del imperialismo japonés (Asiared, 2000b).

23 de junio 2000

Mori se enfrenta a las urnas con unas perspectivas económicas inciertas

El primer ministro japonés, Mori Yoshiro y el Partido Liberal Demócrata se enfrentan a las urnas con un balance económico que presenta indicadores positivos, aunque el último dato sobre el superávit comercial indica que ha disminuido casi un 30 %. La duda sigue planeando sobre el panorama económico: ¿las ingentes cantidades destinadas por el Gobierno a reactivar el mercado van a proporcionar, por fin, resultados? El problema es de confianza ya que el inoperante primer ministro no genera confianza entre la clase empresarial (Asiared, 2000c).

26 de junio 2000

Los conservadores continuarán gobernando en el Japón

La coalición conservadora liderada por el PLD (PLD + Nuevo Komei-to + Nuevo Conservador) consiguió mantener la mayoría absoluta (obtuvieron 271 de los 480 escaños de la Cámara Baja) en las elecciones legislativas celebradas el 25 de junio aunque fue castigada por el electorado ya que sufrió una fuerte pérdida de votos. El primer ministro, Mori Yoshiro, continuará en el cargo pero su futuro como primer ministro está en el aire y seguramente se planteará su continuidad en el congreso del partido el próximo otoño. El primer ministro ha apostado por poner en marcha fuertes inversiones en obras públicas para reactivar la economía. Esta política no es compartida por destacados miembros del PLD ni por los empresarios (Asiared, 2000d).

10 de julio 2000

Tokio insinúa que subirá los tipos de interés

Los analistas creen que el Banco del Japón está sopesando la posibilidad de renunciar a su política de tipos de interés debido a los buenos resultados obtenidos por las grandes empresas, política

introducida en febrero de 2000 para incentivar la recuperación de los mercados y favorecer a la banca para que pueda hacer frente al abultado problema de los créditos incobrables, con un objetivo: dar a entender que la recuperación de la economía es sólida, a pesar de que en la reunión del G-7 más Rusia del último fin de semana le instaron a que mantuviera los tipos para no dañar el proceso reciente de recuperación económica del país (Asiared, 2000e).

17 julio 2000

El Japón mantiene los tipos de interés al cero

El Banco del Japón decidió seguir manteniendo los tipos de interés alrededor del 0 %, para ayudar al despegue de su débil economía. Las presiones de los socios del G-7 más Rusia junto con la quiebra, hace una semana, de los grandes almacenes Sogo aconsejó al Gobierno su mantenimiento (medida adoptada en febrero de 2000). El Consejo de Política Monetaria del Banco tomó la decisión por mayoría absoluta (Asiared, 2000f).

21 de julio 2000

El G-8 se cita en Okinawa

La cumbre del G-7 más Rusia que se está celebrando en Okinawa se está convirtiendo en una verdadera prueba de fuego para el impopular e inoperante primer ministro Mori Yoshiro, sucesor de Obuchi Keizo (Asiared, 2000g).

26 de julio 2000

Crece el superávit comercial nipón

Crece, por primera vez en tres meses, el superávit comercial del Japón (un 3 % respecto al mismo mes del año pasado). Esto significa que la recuperación de la demanda interna es menor de lo deseado, con lo que la economía no estaría en la senda de la recuperación. La fortaleza del *yen* perjudica seriamente las exportaciones japonesas aunque siguen siendo el motor de la economía del país (Asiared, 2000h).

11 de agosto 2000

El Banco del Japón abandona el interés cero

El Banco del Japón decide abandonar su política de tipo de interés cero y situarlo en el 0,25 % debido a que cree que la economía japonesa se encuentra encauzada en la senda de recuperación y a que los intereses al 0 % solamente perjudicarían a los pensionistas que no obtendrían rendimiento alguno de su dinero. También cree que las empresas, al ser barato endeudarse, no acometen las necesarias reformas estructurales necesarias para estar presentes en un mercado global. El Gobierno, las patronales japonesas y el FMI creen que esta decisión no es acertada por prematura con lo que se puede poner en peligro lo alcanzado hasta ahora y, aun peor, entrar en una fase de recesión (Asiared, 2000i).

11 de septiembre 2000

La economía nipona crece por segundo trimestre consecutivo

Se ha producido un crecimiento real en la economía japonesa del 1 % en el segundo trimestre de 2000 según la Agencia de Planificación Económica (APE). Esta noticia hizo creer al Gobierno que las ingentes cantidades insufladas al sistema para sacarlo de la crisis han dado buenos resultados. Pero se ha producido exactamente esto: la inversión realizada por el Gobierno y no otras causas están animando la economía. Esta situación ha hecho que hace unos días la sociedad de *rating* Moody's recalificara a la baja las emisiones del Estado japonés. Tanto el Banco del Japón como las patronales demandan medidas más serias y profundas en el proceso de reestructuración del sistema económico al objeto de que las empresas privadas pasen a ser el verdadero motor de la recuperación económica (Asiared, 2000j).

20 de septiembre 2000

Tokio inyecta más dinero público para relanzar su economía

El Gobierno japonés ha decidido gastar en el actual año fiscal (1 de abril de 2000 a 31 de marzo de 2001) 33.000 millones de dólares más de lo previsto inicialmente en relanzar la economía. Hasta el mes próximo no se conocerá exactamente el detalle de los estímulos gubernamentales pero se sabe que tanto las PYMEs como las nuevas tecnologías especialmente relacionadas con el sector educativo, el medio ambiente y la protección social de la tercera edad son algunas de las prioridades fijadas (Asiared, 2000k).

21 de noviembre 2000

El Japón estudia el impacto de las tecnologías de la información en la productividad

La Agencia de Planificación Económica da a conocer un estudio sobre el comportamiento de la economía japonesa con respecto a las nuevas tecnologías de la información (Asiared, 2000l).

4 de diciembre 2000

Frena la recuperación nipona

Según la APE la economía japonesa ha crecido en el tercer trimestre de 2000 sólo un 0,2 %. Se ha suavizado el crecimiento respecto a los dos primeros semestres de este año con lo que ahora se tiene menos esperanza en una recuperación total. Un menor gasto público, y la debilidad tanto del consumo interno como de las exportaciones parecen ser las causas de esta ralentización (Asiared, 2000m).

5 de diciembre de 2000

Hashimoto sale en apoyo del primer ministro nipón Mori

Hoy ha sido dado a conocer el nuevo equipo ministerial de Mori Yoshiro. En éste figura Hashimoto Ryutaro, primer ministro del Japón hasta hace dos años con el objetivo de reformar la pesada y lenta Administración japonesa. La presencia de Hashimoto le garantiza el apoyo de la principal facción del PLD pero no el fin de la grave impopularidad del *premier*, el peor considerado desde la Segunda Guerra Mundial (Asiared, 2000n).

18 de diciembre de 2000

El Banco del Japón predice un crecimiento menor del esperado

El Banco del Japón ha expresado su pesimismo respecto al ritmo de recuperación de la economía del país al fijar una nueva previsión de crecimiento para este año fiscal de sólo el 1,2 % frente al 1,5 % fijado con anterioridad. El descenso de las exportaciones es, según el Banco, la causa de dicho descenso (Asiared, 2000ñ).

20 de diciembre de 2000

Tokio prepara un nuevo presupuesto incentivador para el 2001

El proyecto de presupuesto nacional para el próximo año fiscal (1 de abril de 2001 a 31 de marzo de 2002) de 82 billones de yenes es un 2,7 % inferior al año fiscal en curso pero apuesta por una fuerte inversión pública en un <<nuevo>> intento para revitalizar la economía. El endeudamiento público va a sufragar alrededor de un 40 % del mismo (Asiared, 2000p).

1 de febrero de 2001

Mori, acorralado por los escándalos y la economía estancada

El primer ministro, Mori Yoshiro, ha inaugurado el nuevo año parlamentario con un discurso que ha sido calificado por los analistas como de una auténtica huida hacia delante. Se encuentra acorralado por los escándalos financieros, el estancamiento de la economía y por sus continuas declaraciones inoportunas o meteduras de pata de él y sus ministros. Ha comunicado al parlamento que cree necesario partir de cero para arreglar el desaguado económico. El último dato conocido sobre el consumo de los hogares japoneses (una caída en el mismo por tercer año consecutivo) pone otra piedra en el camino del primer ministro al que se le da muy pocos meses de vida en el cargo (Asiared, 2001a).

8 de febrero de 2001

Revisión a la baja del PIB japonés

El Gobierno confirma que el PIB japonés del tercer trimestre de 2000 bajó un 0,6 % en lugar de crecer el 0,2 % como se había previsto en diciembre de 2000. Este hecho complica todavía más la posibilidad de que se registre el previsto crecimiento del 1,2 % en el PIB para el año fiscal en curso que finaliza el próximo el 31 de marzo (Asiared, 2001b).

9 de febrero de 2001

La recesión amenaza de nuevo a la economía japonesa tras caer el 0'6 % el tercer trimestre

El Gobierno japonés anunció el 8 de febrero de 2001 que el PIB había retrocedido un 0'6 % en el tercer trimestre de 2000 en lugar de darse un crecimiento del 0'2 % inicialmente previsto. Esta diferencia entre el dato real y el previsto ha sido al más grande desde 1978. El país ha entrado, con este último dato, en recesión después de una breve etapa de crecimiento. Se considera que un país ha entrado en recesión cuando se da una la caída en el PIB en 2 trimestres

consecutivos. Se fija como causa principal de esta caída en el PIB la caída en la inversión privada (País, El, 2001a: 70).

1 de marzo de 2001

El Japón rebaja los tipos de interés a la desesperada

Los analistas creen poco o nada efectiva la medida tomada por el Banco del Japón al bajar el tipo de interés clave del 0,25 % al 0,15 % al objeto de dinamizar la economía del país. El Banco ya había renunciado en agosto de 2000 a la política de interés 0 %, sin resultado reactivador alguno, para aprovechar el leve indicio de recuperación de la economía en el primer semestre de 2000 (Asiared, 2001c)

1 de marzo de 2001

El Banco del Japón rebaja los tipos de interés para evitar que la economía entre en recesión

El 28 de febrero de 2001 el Banco del Japón rebajó el tipo de interés <<clave>> del 0'25 % al 0'15 % y el tipo de descuento del 0'35 % al 0'25 % para impulsar la recuperación económica. Los analistas creen que los efectos serán bajos o nulos no por imposible sino por absurdo (País, El. 2001b, 52).

marzo 2001

El Japón. La recuperación que no llega

La economía japonesa fue un modelo para el mundo: altas tasas de crecimiento medio entre 1960 y 1980 del 8.8 %, elevada propensión al ahorro, abultado superávit comercial, superávits en los presupuestos públicos y bajas tasas de inflación. El estallido de la burbuja especulativa en 1997 hizo saltar por los aires el anterior idílico panorama. Aparecieron los problemas: reestructuraciones de plantillas, desaparición de empresas, desconfianza en los consumidores con la consiguiente caída en el consumo y caídas en los precios industriales y en las tasas de producción. Desde ese momento no solo no ha conseguido recuperar su posición de potencia económica sino que la situación se ha ido agravando día a día debido en gran parte al miedo y a la poca imaginación de los políticos que debía emprender difíciles reformas estructurales. Así, muchos años después, y aun habiendo insuflado el Estado ingentes cantidades al sistema bancario, la situación de los créditos incobrables se hace cada vez más insoportable para la banca.

Muchos analistas creen que sin solucionar este problema no se podrá sanear el sistema económico (Expansión, 2001a).

marzo 2001

El sector público del Japón. Crisis política

La crisis política que vive el Japón tiene sus orígenes en la imposición de Mori Yoshiro como sucesor de Obuchi Keizo, en mayo, de 2000 por los jefes de las facciones del PLD sin que se hubiera producido debate dentro del partido sobre esta cuestión. La ralentización de la economía USA, su principal importador, hizo que las exportaciones a dicho país se resentieran por lo que no pudieron actuar como agente dinamizador de la economía del Japón. Esto trae como consecuencia un empeoramiento de la deuda pública que actualmente ya asciende a un 130 % del PIB con lo que cada vez se hace más difícil regenerar la economía con dineros públicos. A mediados de marzo las autoridades japonesas admitieron que la economía del país se encuentra en un estado de <<ligera deflación>>. La confianza de los consumidores en el sistema empeora lo que provoca una caída en los precios de los artículos de consumo que origina la ralentización industrial. El primer ministro japonés, Mori Yoshiro, tuvo puesta fecha a su dimisión desde que se destaparon escándalos de corrupción - especial importancia tuvo la detención de Murakami Masakuni, ex senador y dirigente del PLD- y se lanzara por parte de la oposición una nueva moción de <<no confianza>>. El primer ministro Mori dimitió el 10 de marzo, aunque su dimisión quedó postergada hasta el mes siguiente (Expansión, 2001b).

marzo 2001

El sector financiero del Japón. Alta morosidad.

Se han producido diversas quiebras en la banca japonesa originadas por la incapacidad para hacer frente a los créditos incobrables contraídos durante la etapa de la economía de burbuja especulativa (años 80). El problema del sistema financiero japonés continúa sin resolverse en 2001. El Gobierno admite una cifra de incobrables de 70 billones de yenes. En cambio, según la sociedad de rating Standard & Poor's la economía japonesa no se recuperará hasta que los bancos resuelvan el problema de los créditos incobrables, problema que asciende a 250.000 millones de dólares USA (Expansión, 2001c).

2 de marzo de 2001

El pesimismo en el Japón hunde la Bolsa de Tokio a un mínimo de 15 años

El índice Nikkei de la Bolsa de Tokio cayó ayer al índice más bajo desde el 14 de noviembre de 1985; cerró en 12.681,66 puntos. El desplome fue encabezado por los valores de las grandes corporaciones que exportan a Norteamérica un día después de que la Reserva Federal de Estados Unidos (Alan Greenspan) notificara que la fase de desaceleración económica de este país aún no había finalizado, a la vez que se mostraba una clara preocupación por la marcha de la economía japonesa que decreció un 0'6 % en el último trimestre de 2000. La causa principal del deterioro de la economía del Japón es la del deterioro de las economías más importantes con que comercia (Estados Unidos y Sureste Asiático). Esta evolución de los valores tecnológicos de la Bolsa de Tokio está íntimamente relacionada con la caída del índice NASDAQ que retrocedió entre enero y febrero del 2001 casi un 16 %. El sector tecnológico es el causante del hundimiento del día 1 de marzo mencionado. La mala situación de su economía también tiene que ver con la caída experimentada en el consumo privado de un 2'7 % anual en el tercer trimestre de 2000 (País, El: 2001c, 70).

8 de marzo de 2001

El Banco del Japón avisa de que el país está al borde de la recesión económica

El gobernador del Banco del Japón expuso ayer su temor de que la economía del país entre en un periodo de recesión deflacionista que reduzca los beneficios empresariales y debilite más el consumo y los precios. Opina que la economía aún no ha entrado en fase de recesión pero presenta indicios de encontrarse en un momento en el que es necesario vigilar, muy de cerca, la evolución de los precios. La semana pasada se conoció la tasa de desempleo que ascendió al 4,9 %, cifra récord desde la Segunda Guerra Mundial (esta cifra ya se había alcanzado en julio de 1999). El mismo día que se notifica la tasa mencionada se conoció la tasa de inflación del mes de enero siendo esta de -0,5 % con respecto al mismo mes del año anterior lo que respalda los temores expresados por el gobernador del Banco del Japón (País, El: 2001d: 62)

16 de marzo de 2001

Mori admite que la recuperación del Japón se ha atascado

Después de que el índice Nikkei de la Bolsa de Tokio en una nueva y espectacular caída llegó a marcar su mínimo desde 1984 y la *rating* Fitch-IBCA hubiera revisado a la baja las calificaciones de la banca japonesa, Mori Yoshiro afirmó, ayer, que la recuperación de la

economía del país está estancada por lo que la respuesta política no se ha de hacer esperar ante situación tan especialmente delicada. Sin embargo, los analistas político-económicos creen que el Gobierno está más preocupado por la sucesión de Mori que por el agravamiento de la situación económica. Según Fitch-IBCA, el problema económico no se solucionará si no se inyecta dinero público para recapitalizar de una vez por todas las instituciones bancarias. El sector industrial cayó, en enero, un 4,2 %, tres décimas más de la previsión inicial, debido en gran parte a la crisis del sector exterior muy afectado por la ralentización de la economía USA (su principal importador), con su efecto multiplicador en las economías asiáticas, hacia las que el Japón destina una parte significativa de sus exportaciones. En el año 2000, el superávit por cuenta corriente cayó un significativo 60 %, hasta su nivel más bajo desde 1997 (Expansión, 2001d).

BIBLIOTECA VIRTUAL

MIGUEL DE CERVANTES

19 de marzo de 2001

El Banco del Japón vuelve a los tipos de interés próximos a cero

El Banco del Japón decidió volver a su política de tipos de interés próximos a cero, que había abandonado en agosto del año anterior, como una medida para frenar la crisis económica del país al relajar su política monetaria al aumentar la liquidez en los mercados financieros. También amplía el importe de las reservas de dinero en efectivo que los bancos japoneses tienen depositado en el mismo de 32.000 a 40.000 millones de dólares USA, lo que, según los expertos, restaurará la política de los tipos de interés próximos a cero. Anunció que la nueva política monetaria continuará hasta que el índice de precios de consumo se estabilice y ponga fin a dos años de descensos, al objeto de frenar la incipiente deflación. Con este incremento de las reservas bancarias el Banco del Japón espera que aumente el volumen de créditos de los bancos, cifra que ha ido cayendo durante 38 meses consecutivos (Expansión, 2001e).

30 de marzo de 2001

El Japón vuelve al interés cero que abandonó en agosto

El Banco del Japón volvió ayer a la política de tipo de interés cero en una medida desesperada para levantar la economía. En agosto de 2000 abandonó dicha política con el disgusto de los organismos

económico-financieros internacionales. La entidad nipona abandonó, en el segundo semestre de 2000, dicha política ante la tímida recuperación del primer semestre. Los indicadores económicos de los últimos meses han cambiado las perspectivas. Mori Yoshiro, con los índices más bajos de popularidad, se plantea ya abandonar el cargo (Asiared, 2001d).

abril 2001

El Japón: se busca líder político capaz de reactivar la economía

Mori Yoshiro ha luchado por mantenerse en el cargo ante el estancamiento económico y una crónica crisis política. Esta resistencia es uno de los obstáculos para la recuperación de la confianza en una economía que lleva una década en un callejón sin salida. Con un índice de popularidad por debajo del 10 %, Mori Yoshiro ha confirmado su incapacidad para liderar el país en un momento crítico; ya ni siquiera es útil al PLD. La sustitución de Obuchi Keizo por Mori Yoshiro no fue por su capacidad demostrada sino en función del necesario equilibrio entre las distintas facciones del PLD. La nueva presidencia del PLD que da acceso al cargo de primer ministro está en manos de los <<barones>> del PLD, defensores de sus privilegios, tanto políticos como económicos, edificados a lo largo de cinco largas décadas. Pero en el PLD son conscientes de que se ha elegir un renovador que tenga en cuenta las expectativas de cambio y solución de la población, ya que es lo que reclama el país. Los japoneses esperan un primer ministro que responda a sus esperanzas de renovación tras el hartazgo provocado por los despropósitos de Mori. La gota que colmó el vaso caía en febrero cuando ciudadanos nipones morían en el naufragio de un pesquero japonés abordado accidentalmente por un submarino de la Marina de los Estados Unidos. Al conocer la noticia, Mori continuaba jugando un partido de golf.

En agosto de 2000, el Banco del Japón decidió abandonar la política de interés cero con la intención de aprovechar la tendencia positiva de crecimiento del PIB en el primer semestre. En marzo de 2001 de marzo, ante la nueva evidencia de la crisis permanente, el mismo Banco del Japón rectificaba y volvía a la política de interés cero como medida para conseguir la reactivación. Se le acusa de política errática. A pesar de que el Gobierno espera para el año fiscal 2001 un crecimiento económico del 1,7 %, el pesimismo sobre el futuro de la economía sigue extendiéndose. Los analistas esperan para los próximos meses más de lo mismo: despidos, quiebras y dolorosas fusiones que acompañarán el paso de una economía basada en el endeudamiento a una fundamentada en el beneficio del accionista. También creen que las ingentes inyecciones de dinero público al

sistema a través de las obras públicas solo han sido parches para permitir subsistir algún tiempo más a empresas no rentables.

El sector servicios y la nueva economía aparecen como las únicas bases de la reactivación. En la declaración de intenciones del gobierno para el año fiscal 2001 la rápida promoción de la llamada oficialmente revolución de las tecnologías de la información. Mori Yoshiro ha insistido una y otra vez en la prioridad que el desarrollo de la nueva economía significa para su gabinete. Intentando hacer del país la primer "e-potencia" mundial en cinco años. Pero el espíritu emprendedor y de riesgo que caracteriza el dinamismo de este sector no casa con un sistema político-económico-empresarial donde todavía pesan más quienes tienen intereses que proteger que quienes se interesan en arriesgar en talento e innovación (Asiared, 2001e).

17 de abril de 2001

El Banco del Japón insiste en las malas perspectivas de la economía nipona

El Banco del Japón comunica que la economía japonesa ha empeorado en los últimos meses y que el índice de confianza, en el futuro de la economía, de los empresarios ha bajado. En su último informe de abril, el banco central reseña un freno en las exportaciones que ha provocado una ralentización en la producción industrial (Asiared, 2001f).

25 de abril de 2001

Junichiro Koizumi emerge como el primer ministro decidido a reformar el Japón

Koizumi Junichiro sucederá en el cargo a Mori Yoshiro con la promesa de realizar una renovación en lo político y en lo económico al objeto de sacar a la economía del país de esa situación mas que prolongada de estancamiento. El primer ministro cuenta con el apoyo de las facciones más importantes del PLD lo que le garantiza un claro liderazgo. Un prueba de fuego de su liderazgo va a ser la libertad con que contará para configurar el nuevo Gabinete en función de la valía de los futuros ministros en vez de los apoyos de sus respectivas facciones dentro del PLD (Asiared, 2001g).

27 de abril de 2001

El nombre del nuevo responsable de la economía nipona desconcierta a los inversores

El nuevo *premier*, Koizumi Junichiro, desconcertó sobremanera al poner como ministro de Finanzas a un dinosaurio (79 años) del partido y personaje poco conocido. Se esperaba el nombramiento de un reformista. En el nuevo Gobierno destaca la presencia récord en el Japón de cinco ministras, entre las que se encuentra Tanaka Makiko, como ministra de Asuntos Exteriores, hija del antiguo primer ministro Tanaka Kakuei (Asiared, 2001h).

mayo 2001

Koizumi: cómo hacer realidad la promesa de reformar la economía del Japón

Desde el aspecto físico a sus aficiones pasando por su elocuencia y su franqueza, Koizumi encaja más con el nuevo país real que va transformándose a pesar del inmovilismo de los burócratas de la administración y el control férreo que los jefes de las facciones del hegemónico PLD pretenden ejercer eternamente sobre la política. A sus 59 años, este ex ministro ha alcanzado el puesto de jefe de Gobierno con una sorprendente mayoría frente a uno de los políticos más poderosos Hashimoto Ryutaro, jefe de la principal facción del Partido Liberal Demócrata. Es una prueba de que el escenario político-económico japonés está cambiando. Sus críticos le reprochan que las promesas con las que se ha ganado a las bases del partido para obtener el liderazgo son vagas. Pero lo cierto es que por poco precisas que sean las líneas del programa de Koizumi, sus antecesores, a base de fracasos, han abonado el terreno para que las ideas de aquel fructifiquen. Tras los intentos infructuosos de numerosos primeros ministros para sacar al Japón de la peor crisis de la postguerra, los japoneses parecen estar dispuestos pues a dar una oportunidad a un político que no promete seguridad y buena vida sino que admite que las reformas necesarias para reactivar la economía tienen un precio.

Cuesta compaginar la vocación reformista que se atribuye a Koizumi con la edad del nuevo responsable del ministerio de Finanzas. Shiokawa Masajiro que ha cumplido 79 años. Koizumi ha mantenido como máximo responsable de la Agencia de Servicios Financieros a Yanagisawa Hakuo, mucho más joven y muy apreciado por los mercados financieros por su adecuada gestión de la crisis bancaria y sus intentos en pro de la reforma. El nuevo ministro de Economía es Takenaka Heizo y defiende la reestructuración del antiguo monopolio de las telecomunicaciones, la NTT, para aumentar el grado de competencia en el sector de las nuevas tecnologías de la información, un campo en el que pese al alto nivel de desarrollo tecnológico el Japón va seriamente retrasada, en particular respecto a los Estados Unidos.

Nadie discute ya que la sociedad reclama cambios, harta de una situación de bloqueo que ningún Gobierno ha sabido solucionar en los últimos diez años. Koizumi concretó este sentimiento a la perfección en su lema electoral para conseguir la presidencia del partido: "Cambiar el PLD, cambiar el Japón". Pero ante la disposición de los japoneses a pagar un precio por ello, el acuerdo no sería tan general. La primera tarea de Koizumi es pues convencer a los ciudadanos japoneses de que el sacrificio vale la pena. La política económica de Koizumi se podría resumir en: el recurso a los fondos públicos para reestructurar el maltrecho sector financiero en el plazo de dos o tres años; privatización de la Caja Postal; la liberalización económica para alentar el crecimiento: agricultura, construcción ligada a la obra pública, pequeño comercio; el control de las emisiones de deuda pública (que ya ha alcanzó el 130 % del PIB); y el mantenimiento de los impuestos sobre el consumo. Aplicar tales medidas liberalizadoras sin la oposición de la facción central (dominante) del PLD parece que va a requerir de muchas sesiones negociadoras hasta alcanzar un compromiso. Pase lo que pase lo que sí está claro es que la liberalización del sistema va a provocar más desempleo con lo que peligraría la demanda interna (Asiared, 2001i).



7 de mayo de 2001

El primer ministro nipón presenta en el Parlamento su plan de reforma

El primer ministro Koizumi Junichiro, hoy, en su primera comparecencia ante el parlamento, en su declaración de intenciones ha comunicado su fuerte convicción de que la economía del país no podrá salir del estancamiento si no es a través de una ineludible, seria, profunda y dolorosa reforma tanto de la Administración Pública como de la fiscalidad y del sistema de protección social. Esta declaración marca distancias con las políticas de poco éxito implementadas por sus antecesores al objeto de estimular la economía insuflando al sistema ingentes cantidades de dinero público (Asiared, 2001j).

junio 2001

El Japón, una diplomacia difícil

Makiko Tanaka, de 57 años, fue elegida anteriormente como el/la político/a más popular del Japón. Presenta una predisposición a

hablar con la gente, utiliza una vestimenta -distinta- alejada de los formalismos, se expresa en su dialecto en vez de utilizar el lenguaje más estándar y encorsetado y vierte abiertas críticas hacia sus colegas. En el país se dice que hoy cuando muchos hombres se expresan como mujeres ella habla como un hombre. Se ha enfrentado con la facción dominante Keiseikai -central- del PLD liderada por Hashimoto Ryutaro a la que acusó de haber traicionado a su padre Tanaka Kakuei. Hashimoto Ruytaro fue derrotado por el *premier* Koizumi en la lucha interna del PLD por el cargo de primer ministro. Koizumi pertenece a la facción más derechista del PLD, la misma del *ex-premier* Mori Yoshiro. A algunos de los miembros de la facción Mori se les conocen vínculos con el crimen organizado - *yakuza*- y la extrema derecha.

La ministra se enfrenta con el reto de mejorar las relaciones con China y Corea del Sur a la vez que intenta estrechar relaciones con los Estados Unidos de América. Esta labor de acercamiento a las dos naciones de Asia se ven entorpecidas por las acciones y declaraciones nacionalistas del primer ministro. Ante la anunciada visita de Koizumi al santuario Yasukuni, ambos países le han pedido que recapacite y sea suspendida. En dicho lugar se honra la memoria de los veteranos de guerra japoneses entre los que se encuentran conocidos criminales de guerra tales como el general Tojo. También se le reprocha como es tratado ese periodo en los libros de texto de los alumnos japoneses, donde aun no se reconocen los crímenes de guerra. Una preocupación añadida es la propuesta del *premier* de reformar la Constitución en lo relativo a las Fuerzas de Autodefensa para que las fuerzas armadas japonesas puedan participar en actividades en el exterior (Asiared, 2001k).

junio 2001

Koizumi, hijo y nieto de ministro

Por muy excéntrica que se considere en el Japón la figura política de Junichiro Koizumi Junichiro, su currículum vitae le define, en principio, como un auténtico producto de la casa, del PLD. Como la gran mayoría de miembros de este, empezó su carrera política de la mano de su familia. Su abuelo fue ministro de Correos y su padre de Defensa. Ha sido elegido nueve veces diputado desde que en 1972 entró por primera vez en la Dieta con tan sólo 30 años. En sus tres décadas de actividad pública ha ido escalando posiciones en el PLD hasta situarse como líder de la segunda facción del partido. Su experiencia en las más altas instancias se limita a los periodos que ha ejercido como ministro de Correos y de Sanidad. En esta responsabilidad se distinguió por enfrentarse a la poderosa burocracia (Asiared, 2001l).

9-10 de junio de 2001

El Gobierno reconoce el deterioro de la situación económica

La oficina del gabinete del primer Ministro en un comunicado oficial acepta que la situación económica del país no es que sea débil sino que ha entrado en un proceso de deterioro, cosa nunca reconocida oficialmente hasta el momento (Asahi Shimbun, 2001: 11).

30 de octubre de 2001

El Banco del Japón prevé una caída de la economía

El 29 de octubre de 2001 el Banco del Japón presentó su informe semestral en el que prevé una caída en el PIB situada entre el 0,9 % y el 1,2 % para el año fiscal presente que finaliza el 30 de marzo de 2002. No obstante ha decidido mantener los tipos de interés en el 0,10 %. Se está dando una fuerte caída de la demanda. También ha estimado que la caída en los precios, para este año fiscal, se situará entre el 1,0 % y el 1,1 % frente a las previsiones anteriores que la estimaban situada entre el 0,4 % y el 0,8 % (País, EI, 2001e: 60).

3 de noviembre de 2001

La crisis se agrava

En octubre se registró una tasa de desempleo del 5,3 %. El Gobierno ya reconoce que la situación económica se deteriora por momentos (País, EI, 2001f: 52).

10 de noviembre de 2001

El Gobierno admite el mayor desplome en 20 años de su economía

El Gobierno admitió ayer que el PIB del presente año fiscal caerá un 0,9 % en contra de la previsión anterior que era muy optimista (crecimiento de nada menos que un 1,7 %), el primer retroceso que experimentaría el Japón desde el año fiscal 1 de abril de 1998 a 31 de marzo de 1999. También se ha dado a conocer el dato relativo al índice de confianza empresarial de julio a septiembre; éste sigue bajando considerablemente (País, EI, 2001g: 54).

29 de noviembre de 2001

S&P rebaja la calificación de la deuda japonesa

Standard & Poor's rebajó ayer la calificación de la deuda del Japón a largo plazo de AA+ a AA. Este hecho fue calificado por el Gobierno japonés como lamentable. La misma sitúa a los bonos estatales con la peor nota de *rating* del mundo industrializado, al mismo nivel que la italiana. (País, El, 2001h: 54).

1 de diciembre de 2001

El empleo sufre la mayor caída en el Japón desde la crisis de 1974

En octubre de 2001 la tasa de desempleo pasó a situarse en el 5,4 % de la población activa, una cifra récord que se espera sea sobrepasada en los meses siguientes. La cifra de parados se elevó a 3,2 millones de personas, 380.000 más que en el mismo mes del año 2000 (País, El, 2001i. 50).

2 de diciembre de 2001

La banca japonesa en la encrucijada

La sociedad de *rating* Fitch Ibcra ha rebajado la calificación para los principales bancos del país. La reestructuración del sistema financiero sigue siendo uno de los grandes problemas pendientes del país para salir de la crisis, por lo que el Gobierno no tiene tiempo que perder (Hernansanz, 2001. 17).

8 de diciembre

El Japón entra en recesión técnica tras caer su economía otro 0,5 %

Ayer se entró en recesión económica. Entre julio y septiembre se registró un crecimiento negativo de - 0,5 %, tras una caída en el trimestre anterior (abril- junio) del - 1,2 %; es el segundo trimestre consecutivo en que decae la economía. Se espera que lo peor esté, aun, por venir. Desde 1998 no se volvía a repetir esta situación. Además de padecer la peor tasa de desempleo (5,4 %), la deuda pública alcanza ya el 130 %, la más alta de los países desarrollados (País, El, 2001j: 40).

9 de diciembre de 2001

El Japón deletrea la palabra recesión

El primer ministro se encuentra maniatado por su propio partido para poder hacer frente al cambio estructural necesario. No obstante conserva una alta popularidad entre los japoneses (80 %). Esta situación de recesión le da más argumentos que nunca para convencer a los políticos de la urgente y necesaria reforma estructural que necesita el país para salir del agujero económico en que se encuentra (Rivera, 2001: 10).

3 de febrero de 2002

La larga crisis de la banca japonesa

El problema de morosidad que está arrastrando desde hace años la banca japonesa la está abocando a una severa crisis de solvencia, sin que el Gobierno Koizumi tome medidas inmediatas, serias y creíbles para atajar definitivamente el problema. A esto hay que añadir otro problema importante: la banca japonesa adolece de una buena dirección estratégica que la ayude a fortalecerse y reposicionarse (Carrascosa, 2002: 14).

3 de febrero de 2002

La Bolsa japonesa desciende a niveles de hace 17 años

El miércoles 30 de enero el índice Nikkei se situó por debajo del psicológico 10.000, un mínimo que no se alcanzaba desde hace 17 años, siendo los valores más castigados los tecnológicos. En enero de 2002 se alcanzó la cifra histórica de desempleo del 5,6 %. La producción industrial padeció una caída del 7,9 % en el año 2001. El Gobierno confía en que la actual depreciación del yen (un 13 % en último mes) y los recientes signos de reactivación del coloso americano contribuyan a fortalecer las exportaciones niponas y, así, sacar a la economía japonesa de su actual fase recesiva (Escandón, 2002: 12).

9 de marzo de 2002

La recesión japonesa se agrava tras caer la economía un 1,2 % en el último trimestre

El Japón se sumerge en las arenas movedizas un poco más cada día. La actividad se contrajo un 1,2 % entre octubre y diciembre de 2001 con lo que ya acumula tres trimestres consecutivos de crecimiento negativo. Son ya nueve meses consecutivos de recesión, el periodo más largo desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Todos esperaban una bajada situada entre el 0,5 y el 0,7

%. Este desplome ha sido mucho peor que el esperado. De todos los datos económicos proporcionados ayer por el Gobierno sólo uno fue positivo: creció el consumo privado un 1,9 %, dato muy significativo teniendo en cuenta que el gasto individual supone el 60 % del PIB. Pero este aumento no puede compensar la caída de las exportaciones (2,7 %) y de la inversión del sector privado (12 %). Ayer quebró un gran banco regional, el Chubu Bank (Gualdoni, 2002:46)



Bibliografía

- ASAHI SHIMBUN (2001): "Japan to Cut Outlook for Weaking Economy", *Asahi Shimbun* en edición conjunta con *Herald Tribune International*, nº 15.226, 9-10 de junio, pp. 11.
- ASIARED (1999a): "Japón: Crisis en la Madurez", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, noviembre, <http://www.asiared.com/historia/h5-afondo.html>
- ASIARED (2000b): "Los Tropiezos de Yoshiro Mori ante las Elecciones", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/historia/23-afondo.html>
- ASIARED (2000c): "Mori se Enfrenta a las Urnas con unas Perspectivas Económicas Inciertas", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000d): "Los Conservadores Continuarán Gobernando en Japón", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000e): "Tokio Insinúa que Subirá los Tipos de Interés", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000f): "Japón Mantiene los Tipos de Interés al Cero", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000g): "El G-8 se Cita en Okinawa", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000h): "Crece el Superávit Comercial Nipón", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000i): "El Banco de Japón Abandona el Interés Cero", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000j): "La Economía Nipona Crece por Segundo Trimestre Consecutivo", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000k): "Tokio Inyecta más Dinero Público para Relanzar su Economía", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000l): "Japón Estudia el Impacto de las Tecnologías de la Información en la Productividad", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000m): "Frena la Recuperación Nipona", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000n): "Hashimoto Sale en Apoyo del Primer Ministro Nipón Mori", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>

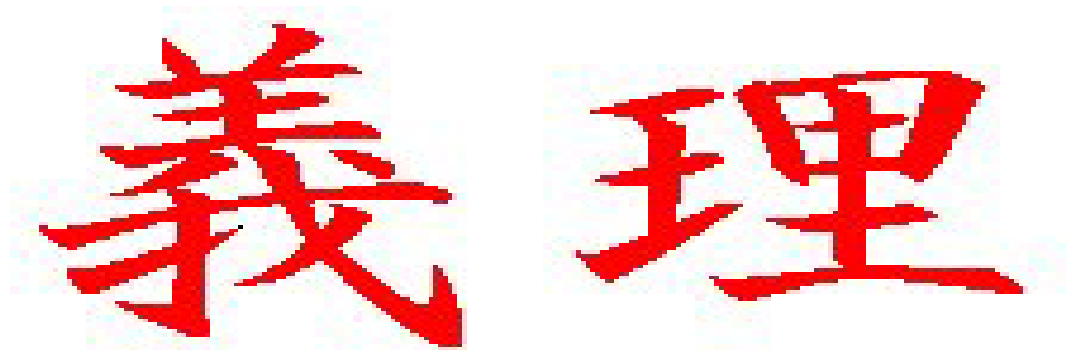
- ASIARED (2000ñ): “El Banco de Japón Predice un Crecimiento Menor del Esperado”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, diciembre, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2000p): “Tokio Prepara un Nuevo Presupuesto Incentivador para el 2001”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, diciembre, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001a): “Mori, Acorralado por los Escándalos y la Economía Estancada”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, febrero, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001b): “Revisión a la Baja del PIB Japonés”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, febrero, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001c): “Japón Rebaja los Tipos de Interés a la Desesperada”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, marzo, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001d): “Japón Vuelve al Interés Cero que Abandonó en Agosto”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, marzo, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001e): “Japón: se Busca Líder Político Capaz de Reactivar la Economía”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, abril, <http://www.asiared.com/historia/23-afondo.html>
- ASIARED (2001f): “El Banco de Japón Insiste en las Malas Perspectivas de la Economía Nipona”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, abril, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001g): “Junichiro Koizumi Emerge como el Primer Ministro Decidido a Reformar Japón”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, abril, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIAARTED (2001h): “El Nombre del Nuevo Responsable de la Economía Nipona Desconcierta a los Inversores”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, abril, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001i): “Koizumi: Cómo Hacer Realidad la Promesa de Reformar la Economía de Japón”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, mayo, <http://www.asiared.com/historia/23-afondo.html>
- ASIARED (2001j): “El Primer Ministro Nipón Presenta en el Parlamento su Plan de Reforma” *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, mayo, <http://www.asiared.com/paises/japon.html>
- ASIARED (2001k) “Japón, una Diplomacia Difícil”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/historia/h24-reportajes2.html>
- ASIARED (2001l): “Koizumi, Hijo y Nieto de Ministro”, *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, junio, <http://www.asiared.com/historia/h24-reportajes2.html>
- BARBERÍA, J.L. (1999): “La OCDE prevé que la UE revelará a EE.UU como Motor del Crecimiento en el Año 2000”, *El País*, mayo, pp. 63.

- CARRASCOSA, A. (2002). "La Larga Crisis de la Banca Japonesa", *El País*, suplemento *Negocios*, 3 de febrero, pp. 14.
- ESCANDÓN, A. (2000): "Japón Cierra su Crisis bancaria con la Creación del Gigante Mitsubishi-Tokyo", *El Mundo*, 20 de abril, pp. 51.
- ESCANDÓN, A. (2002): "La Bolsa Japonesa Desciende a Niveles de hace 17 Años", *El Mundo*, suplemento *Nueva Economía*, 3 de febrero, pp. 12.
- EXPANSIÓN (2001a): "Japón. La Recuperación que no Llega", *Expansión*, marzo, <http://www.expansiondirecto/economia/dossieres/japon/index.html>
- EXPANSIÓN (2001b): "El Sector Público de Japón. Crisis Política", *Expansión*, marzo, <http://www.expansiondirecto.com/economia/dossieres/japon/index.html>
- EXPANSIÓN (2001c): "El Sector Financiero de Japón. Alta Morosidad", *Expansión*, marzo, <http://www.expansiondirecto.com/economia/dossieres/japon/index.html>
- EXPANSIÓN(2001d): Mori Admite que la Recuperación de Japón se Ha Atascado", *Expansión*, marzo, <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,2983,00html>
- EXPANSIÓN (2001e): "El Banco de Japón Vuelve a los Tipos de Interés Próximos a Cero Marzo", *Expansión*, marzo, <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,3479,00.html>
- FERNÁNDEZ DE LIS, P. (1999): "Cortocircuito en las <<grandes>> de la electrónica japonesa", *El País*, suplemento *Negocios*, 28 de febrero de 1999, pp. 18.
- GUALDONI, F. (1999a): "Japón Logra un Crecimiento del 1,9 % tras Cinco Meses Consecutivos de Recesión", *El País*, 11 de junio, pp. 80.
- GUALDONI, F. (1999b): "La Industria Japonesa Elimina Miles de Empleos en un Desesperado Intento por Salir de la Crisis", *El País*, 27 de octubre de 1999, pp. 74.
- GUALDONI, F. (1999c): "Japón Afronta el Último Reto del Milenio", *El País*, 14 de noviembre, pp. 59.
- GUALDONI, F. (2000a): "Japón Sorteas la Recesión a su Propio Ritmo", *El País*, 20 de marzo, pp. 80.
- GUALDONI, F. (2000b): "La Fusión de Dos Bancos Japoneses Crea la Quinta Entidad Financiera del Mundo", *El País*, 20 de abril, pp. 39.
- GUALDONI, F. (2002): "La Recesión Japonesa se Agrava tras Caer la Economía un 1,2 % en el Último trimestre", *El País*, 9 de marzo, pp. 46.
- HERNANSANZ, C. (2001): "La Banca Japonesa en la Encrucijada", *El País*, suplemento *Negocios*, 2 de diciembre, pp. 17
- MUNDO, EL (1999): "La Economía Japonesa Crece un 1,9 % tras 18 Meses de Descensos", *El Mundo*, 11 de junio, pp. 61.
- MUSASHI, M. (1992): *El Libro de los Cinco Anillos. Guía del Samurai*, Miraguano Ediciones, Madrid.

- PAÍS, EL (1999a): "La Economía Japonesa Decreció un 2,8 % durante el año pasado", *El País*, 13 de marzo, pp. 51.
- PAÍS, EL (1999b): "Arresto de Tres Banqueros", *El País*, 11 de junio, pp. 80.
- PAÍS, EL (1999c): "Sumitomo y Sakura Firman la Tercera Gran Fusión Bancaria en Japón desde Agosto", *El País*, de octubre, pp. 86.
- PAÍS, EL (2000a): "Sanwa se Une a Asahi y Tokai para Crear el Tercer Banco del Mundo", *El País*, 14 de marzo, pp. 75.
- PAÍS, EL (2000b): "La Fusión de Tres Bancos Japoneses Provoca 4.500 Despidos", *El País*, 15 de marzo, pp. 78.
- PAÍS, EL (2000c): "La Aseguradora Japonesa Daiichi Mutual se Declara Insolvente", *El País*, 1 de mayo, pp.72.
- PAÍS, EL (2001a): "La Recesión Amenaza de Nuevo a la Economía Japonesa tras Caer el 0'6 & el tercer trimestre", *El País*, 9 de febrero de 2001, pp.70.
- PAÍS, EL (2001b): "El Banco de Japón Rebaja los Tipos de Interés para Evitar que la Economía Entre en Recesión", *El País*, 1 de marzo, pp. 52.
- PAÍS, EL (2001c): "El Pesimismo en Japón Hunde la Bolsa de Tokio a un Mínimo de 15 años", *El País*, 2 de marzo, pp.70
- PAÍS, EL (2001d): "El Banco de Japón Avisa de que el país está al Borde de la Recesión económica", *El País*, 8 de marzo de 2001, pp. 62.
- PAÍS, EL (2001e): "El Banco de Japón Prevé este Año una Caída de su Economía", *El País*, 30 de octubre, pp. 60.
- PAÍS, EL (2001f): "La Crisis se Agrava en Japón", *El País*, 3 de noviembre, pp. 52.
- PAÍS, EL (2001g): "El Gobierno admite el Mayor Desplome en 20 Años de su Economía", *El País*, 10 de noviembre, pp. 54
- PAÍS, EL (2001h): "S&P Rebaja la Calificación de la Deuda Japonesa", *El País*, 29 de noviembre, pp. 54.
- PAÍS, EL (2001i): "El Empleo Sufre la Mayor Caída en Japón desde la Crisis de 1974", *El País*, 1 de diciembre, pp. 50.
- PAÍS, EL (2001j): "Japón Entra en Recesión Técnica tras Caer su Economía otro 0,5 %", *El País*, suplemento *Negocios*, 8 de diciembre, pp. 40
- RIVERA, A. (1999a): "Temor a una mayor Recesión", *El Mundo*, 7 de enero, pp. 46.
- RIVERA, A. (1999b): "La Economía Japonesa Registró una Contracción del 2,8 % del PIB en 1998", *El Mundo*, 13 de marzo, pp. 54.
- RIVERA, A. (1999c): "Fin de la crisis financiera", *El Mundo*, 13 de marzo, pp. 54.
- RIVERA, A. (2000): "Japón Intenta Capitalizar la Banca Mundial", *El Mundo*, suplemento *Nueva Economía*, 26 de marzo, pp. 24.

RIVERA, A. (2001): "Japón Deletrea la palabra Recesión", *El País*, 9 de diciembre, pp. 10.





BIBLIOTECA VIRTUAL



Esos seres tan distinguidos son imágenes del Dios que Juega con los Niños arriba en el Cielo. Les cuenta historias y les construye casas de guijarros ... tan sólo los japoneses pueden inventar al dios que Juega con los Niños.

Rudyard Kipling, 1988: 104.

Capítulo 3

La cooperación interempresarial

1.- La cooperación interempresarial. Una aproximación al caso japonés

Richardson, ya en 1972, hablaba, refiriéndose a los acuerdos de cooperación interempresariales, de islas de cooperación (coordinación) en un mar de relaciones de mercado. Bajo esta óptica, tanto para él como para otros estudiosos del tema, los intercambios entre las empresas se van a regir por parámetros tales como mutua confianza, reciprocidad, amistad, beneficio mutuo, seguridad, reparto del riesgo, etc. (Teece y Winter, 1984: 119). Estas mismas ideas podemos aplicárselas, perfectamente y salvando las distancias culturales, a los *keiretsu* -y a sus <<predecesores>> los *zaibatsu*- y al entramado de relaciones que en ellos se dan, donde las empresas se han organizado en base a estructuras coherentes, institucionalizadas y duraderas (Richardson, 1972: 883).

BIBLIOTECA VIRTUAL

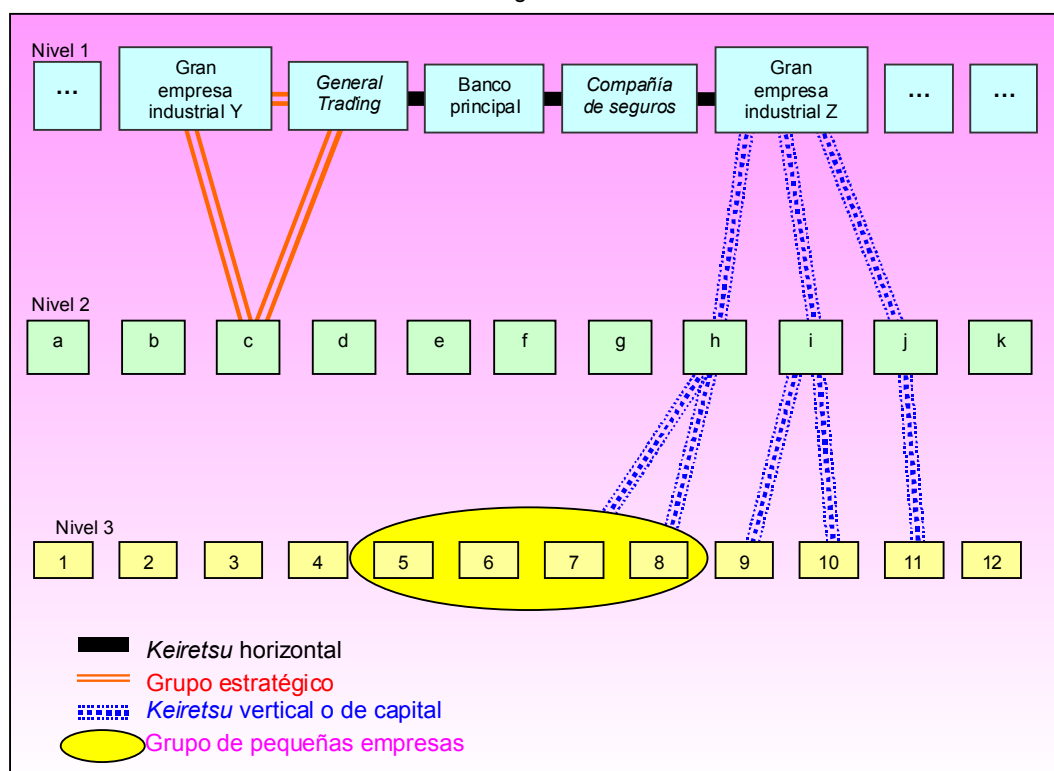
Se puede ver la economía japonesa como un complejo conjunto de redes de alianzas interempresariales institucionalizadas. Para Michael L. Gerlach las alianzas entre empresas en el Japón son relaciones institucionalizadas, tanto formales como informales, dentro de complejas redes de empresas en las que se da una alta densidad de transacciones entre ellas en base a una estructura propia de intercambios. Este modelo organizativo queda situado entre la <<mano invisible>> de Adam Smith y la <<mano visible>> de Alfred Chandler (Gerlach, 1992: 20-1 y 173). Para los japoneses, las alianzas interempresariales son vistas como un mecanismo para la creación tanto de recursos críticos como de conexiones externas a largo plazo, necesarios ambos para poder realizar sus actividades eficientemente y para mejorar su posición, en definitiva, para conseguir la supervivencia. Las alianzas interempresariales son vistas como convenios implícitos de asistencia mutua que ofrecen una protección adicional frente a fallos internos o ataques hostiles provenientes del exterior de la compañía.

La economía japonesa se podría llegar a entender si analizáramos la compleja maraña de alianzas estables entre sus empresas; relaciones tanto horizontales como verticales que presentan un acusado polimorfismo. Dentro de estas redes de alianzas destacan las establecidas por los *keiretsu*. Esta compleja red de relaciones aparece reflejada en la figura 1. En ésta los niveles representan, por ejemplo, el uno a la gran empresa y el tres a las pequeñas empresas. Las líneas horizontales, en cambio, representan los distintos sectores de actividad de las empresas. Lo normal es que una empresa pertenezca a varias de estas alianzas, solapándose, por tanto, distintos tipos de relaciones.

Existen seis grandes *keiretsu* horizontales de los que tres provienen de los antiguos *zaibatsu* (Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo); los otros tres son Fuyo, Sanwa y Dai-ichi Kangyo. Los *keiretsu* verticales están <<dirigidos>> por una gran compañía manufacturera -como NEC o

Toyota-, numerosos subcontratistas, subsidiarias y afiliadas ligadas por relaciones proveedor-cliente, de negocios y de participaciones accionariales. También hay que tener en cuenta los *keiretsu* configurados alrededor de una gran compañía, como Bridgestone, Matsushita Electric, Hitachi o Toshiba, con empresas unidas por relaciones proveedor-cliente, de subcontratación, flujos de capital o distribución. Por último habría que tener en cuenta los denominados *keiretsu* de distribución con un gran número de tiendas al por menor afiliadas, típicos de la industria electrónica constituidos con un objetivo, mantener precios (Hsu, 1999: 256-7).

Figura 1



Adaptado de Gerlach, 1992.

En el ámbito empresarial las estructuras de redes difieren, a veces considerablemente, de un país a otro. No obstante, hay tres arquetipos de red: el sector de actividad, la alianza interempresarial y la comunidad de negocios. Para Michael I. Gerlach, el sector de actividad (Gerlach, 1992: 65-6),

está configurado por un conjunto de nexos de dependencia de recursos críticos que se dan entre un conjunto identificable de empresas que son «estructuralmente equivalentes» que comparten patrones comunes de intercambio en los mercados económicos.

El segundo tipo de red, la alianza interempresarial, es un tipo de red más localizada basada en acuerdos de cooperación, por lo general

sobre algo concreto, con obligaciones mutuas, generalmente a largo plazo, compartiendo recursos y/o habilidades y con un reparto equitativo del resultado de la cooperación. El tercer arquetipo de red, la comunidad de negocios, está configurada por varias grandes firmas globales líderes, alrededor de las cuales trabajan pequeñas y medianas empresas, o, al menos, no tan desarrolladas como esas firmas centrales. Éste es el arquetipo de red que más se podría parecer a los *keiretsu*. Ésta figura, en principio, se podría ver como una red de relaciones elaboradas y complejas -de interacción- basadas en acuerdos institucionales previos, tanto de cooperación como de competencia. Además, esta interacción que se da entre los miembros asociados del *keiretsu* siempre va a ser, lógicamente, recíproca.

Desde hace mucho tiempo, se viene dando una fuerte propensión en las empresas japonesas a formar parte de grandes redes interempresariales, o estructuras intermedias, que trabajan en un amplio abanico de sectores industriales. En estas redes tipo *keiretsu*, participan grandes compañías industriales, sociedades generales de comercio o *sogo shosha*, bancos de primer y segundo nivel, empresas subcontratistas y empresas orientadas al I+D+i. Las relaciones interempresariales en los *keiretsu* suelen ser estables, repetitivas y a largo plazo y con unas cifras de compras verdaderamente altas, cosas que no ocurren en las relaciones de mercado. Los porcentajes de transacciones con los <<socios>> del *keiretsu* pueden llegar a situarse entre el 70 y el 80 %, frente al 63 % de Europa y el 37 % de Estados Unidos. Estas cifras nos demuestran que las relaciones interempresas a largo plazo no son únicas del Japón pero es en el archipiélago donde se dan con más intensidad (Tsuru, 1996: 68).

En el sistema económico-productivo japonés se dan, a la vez, estructuras intermedias (llamadas así por estar situadas entre el mercado y la empresa) horizontales junto con las clásicas verticales. Las razones por las que se crearon las estructuras intermedias verticales pueden resumirse en una: solventar tanto las ineficiencias internas como las externas encontradas por la empresa al intentar realizar una actividad determinada. Así para Mónica Plaza (Plaza, 1995: 46),

el sujeto económico... trata de realizar dentro de su propia empresa aquellas actividades cuya realización ha fracasado en el mercado. Pero puede ocurrir que este resultado sea también poco satisfactorio... Las empresas confrontadas con este problema tienen que buscar un sistema alternativo. Éste es la creación de una estructura que sobrepase los límites de la propia empresa, sin que englobe todo el mercado.

Estas estructuras intermedias verticales pueden tomar formas diversas tales como:

- Asociaciones de empresas multisectoriales o por sectores de actividad, por producto o línea de productos.
- Acuerdos temporales de cooperación de todo tipo incluyendo los acuerdos para la realización de actividades conjuntas.
- Los grupos empresariales, conglomerados o *shudan*.
- Los *keiretsu* verticales.

Una de las características básicas de los *keiretsu* es la forma de su estructura jerárquica, establecida para poder gestionar y coordinar la gran cantidad de relaciones que se dan entre sus integrantes: ésta es vertical. Otra de las características es que se basa en una red de acuerdos a los que no se ha impuesto ninguna limitación temporal.

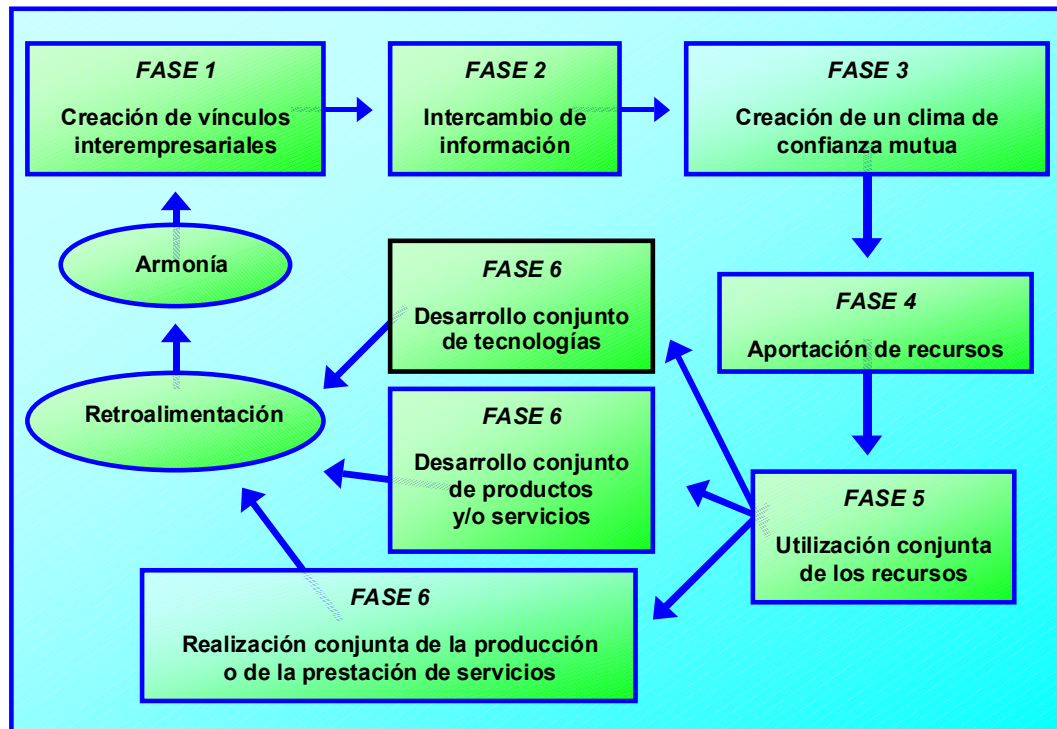
Para Mónica Plaza, desde finales de la década de los setenta, y más intensamente desde la década siguiente, el tradicional tejido industrial japonés basado en estructuras intermedias verticales está desapareciendo, evolucionando hacia estructuras de tipo horizontal a causa de que la época dorada japonesa de la producción masiva acabó, debido en gran parte a la diversificación de los gustos, costumbres y preferencias de los clientes. Las empresas han pasado a crear estructuras intermedias horizontales o, al menos, a participar en ellas junto con otras empresas. Las razones de esta evolución desde las estructuras verticales hacia las horizontales habría que encontrarlas en los siguientes hechos (Plaza, 1995, 52-5):

- La casi total desaparición de las barreras comerciales de cualquier tipo propiciada por la OMC, que ha provocado una fuerte competencia, causa de que los tradicionales mercados protegidos y estables se transmuten en un mercado global que opera en macroentornos turbulentos continuamente cambiantes.
- La actual revolución tecnológica y la exigencia constante de nuevos productos que hace necesarias grandes inversiones de alto riesgo.
- La continua -y a veces peligrosa- reducción de los ciclos de vida de los productos.
- El aumento de la heterogeneidad de los mercados.
- La evolución del cliente hacia un consumo responsable de más calidad (más exigente).

Ante esta compleja situación descrita, la empresa se va a tener que enfrentar a una crónica falta de recursos de todo tipo: humanos, monetarios, tecnológicos y habilidades. Esto anterior, junto a la necesidad de hacer frente a los nuevos gustos, preferencias y costumbres de consumo ha obligado a las empresas a adquirir los recursos en el exterior en unas condiciones más razonables que si fueran generados internamente, configurando grupos (o redes) de empresas. Así, estas agrupaciones de empresas obtendrán sinergias principalmente debido a que el coste de desarrollar nuevas tecnologías o nuevos productos -y el riesgo subyacente en ambos casos- se diluiría entre los

participantes del grupo. Las fases de evolución de estas estructuras horizontales es la que aparece en la figura 2.

Figura 2



Fuente: elaboración propia

2.- El zaibatsu

El sistema económico empresarial para ser bien comprendido y para, a la vez poder desterrar los tópicos, ha de asentarse en el previo estudio de la cultura japonesa, ya sea historia, geografía, lengua, religión, sistema educativo, costumbres y relaciones sociales. Todo lo anterior es necesario si lo que deseamos es observar el cambio que se está produciendo.

Se puede decir que las estructuras corporativas en el Japón están influenciadas fundamentalmente por tres hechos:

- Los patrones, tanto conductuales como conceptuales tradicionales.
- Las prácticas administrativas formalistas norteamericanas.
- El pensamiento legalista y la burocracia alemanes usados como modelo de referencia en la Reinstauración Meiji, tanto para organizar el Gobierno como las empresas (Mente, de, 1992: 79).

La Revolución Meiji fue, fundamentalmente, un proceso de modernización de toda la sociedad, provocado y dirigido desde arriba, tanto administrativa como económica que pretendía acabar, en la medida

de lo posible, con el tradicional estilo político-social. Así, para Nuñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmas, 1998: 201),

los protagonistas del cambio fueron altos dignatarios de la corte imperial, ciertos daymio¹ opuestos a los Tokugawa² y un nutrido grupo de samurais de bajo rango... Todos ellos se vieron obligados a marchar enérgicamente hacia adelante para evitar precisamente una política decididamente reaccionaria, tan errada como inconveniente para el país. Los grupos financieros, especialmente los de Osaka, respaldaron el proceso.

Este paso significó un debilitamiento considerable del poderoso sistema militar imperante representado por los Tokugawa a la vez que la modernización del Japón mediante la instauración de un estado moderno descentralizado y, como decía antes, el desarrollo de un sistema económico moderno que sacara al país del fuerte atraso tecnológico que vivía. Se dio una promoción de las sociedades comerciales generales y de las especializadas, *sogo shosha* y *shosha* respectivamente.

Pero, este paso también va a significar un profundo cambio, tanto social como cultural, que permitirá la apertura al exterior después de haber vivido casi doscientos cincuenta años de aislamiento total (Ramos Alonso, 1995: 62-3). En los años siguientes comienzan a instalarse por el archipiélago modernas fábricas al estilo occidental gracias a la maquinaria comprada en el exterior y con el asesoramiento de personal técnico occidental. A la vez se da una modernización y automatización de los tradicionales establecimientos industriales japoneses. En los últimos años de la era Edo³, anterior a la Reinstauración Meiji, ya se habían puesto en marcha algunos establecimientos industriales, tales como el astillero Ishikawajima, cerca de Tokio, fundado en 1854 por el señor de Mito⁴. Al respecto, podemos considerar como significativas en la configuración del nuevo tejido industrial las siguientes fechas:

- En 1870 aparece la primera instalación mecanizada y moderna de devanado de seda.
- En 1877 aparece la primera factoría de seda *shappe* al objeto de aprovechar desperdicios.
- En 1881 se crea la Metalurgia de Osaka.
- En 1882 aparecen las Industrias Mecánicas Shibaura.
- En 1883 surgen los astilleros Ono.

¹ Señores feudales.

² La familia Tokugawa gobernó el Japón hasta la reinstauración del poder en la figura del emperador Mitsu-hito en 1868, momento en el que se inicia la era Meiji.

³ Edo es el antiguo nombre de Tokio; así se conoce al shogunato Tokugawa. Los Tokugawa al acceder al poder trasladan la capital del Japón de Kioto a Edo.

⁴ Unos años después, en 1867 el señor de Satsuma construyó la primera factoría moderna para el hilado del algodón. Posteriormente surgieron muchas más.

- En 1896 se promulga la Ley de Subsidios a la Navegación para el fomento de la construcción naval de barcos de acero y motores propulsores para estos.
- En 1896 se funda la Empresa Naval Uraga.
- En 1897 comienza sus actividades la Empresa Naval de Yokohama.
- En 1897 se comienzan a construir locomotoras de vapor para los ferrocarriles.
- En 1889 se fundan los astilleros Hirano de Ishikawajima.

Al estudiar el desarrollo industrial de la economía japonesa, en y después del periodo Meiji, hay que tener en cuenta una consideración de importancia para llegar a comprender el monumental esfuerzo realizado tanto por los empresarios como por los burócratas del Gobierno. Ésta es que el Japón no poseía la tradición artesanal de aprendizaje de Occidente⁵ (Franko, 1983: 192-3) (Doz, 1979: 77). El Gobierno, en total connivencia con la clase empresarial, cuando ésta aparecía activa, o como promotor o financiador de ciertos sectores industriales, cuando aquélla no era todo lo que los burócratas esperaban, va a ser la locomotora del desarrollo industrial japonés.

Los grandes comerciantes y financieros no supieron aprovechar las oportunidades que surgían; no supieron o no quisieron adaptarse a este momento distinto para los negocios debido a que estaban acostumbrados a trabajar en condiciones monopolísticas y estables. En cambio, los pequeños comerciantes de las provincias y algunos *samurais* si supieron aprovecharlas (Núñez Romero-Balmas, 1998: 201),

crearon industrias de nueva planta, adquirieron las que a partir de 1880 les cedió el Gobierno y llegaron, en los mejores casos, a configurar grupos industriales y financieros (zaibatsu) de nueva planta, como Mitsubishi o Yasuda. Sólo aquellos grupos empresariales tradicionales que, como Mitsui, mantuvieron sólidamente su núcleo financiero y comercial, o que, como Sumitomo, lograron transformar viejos monopolios para la explotación del cobre en modernas concesiones mineras, y que se incorporaron al proceso de inversión industrial mantuvieron y extendieron su esfera de actuación en un contexto en el que las relaciones con los gobernantes siguieron siendo decisivas.

El carácter básico de una organización se establece en respuesta al entorno económico. Así, en un periodo de fuerte recesión, década de 1880, los *zaibatsu* se establecen como promotores del cambio organizacional. Para Imai Ken-ichi éste es el caso, también, de los

⁵ ... sobre todo las capacidades artesanales del corazón de la Europa Continental. Estas competencias extremadamente perfeccionadas gracias a «doscientos años de enseñanza secundaria técnica» han asegurado la supremacía de Europa en los mercados mundiales de equipos electrónicos pesados, de maquinaria herramienta, abrasivos, adhesivos, bioquímica, farmacia, instrumental médico y de medida de precisión (Franko, 1983: 192-3).

posteriores y <<herederos>> *keiretsu* (Imai, 1988a: 100 e Imai 1988b: 18). Como dice Arturo Escandón (Escandón, 1999a):

fueron grupos exitosos que nacieron con el impulso modernizador de Japón en el marco de las teorías desarrollistas, las cuales pasaron a formar parte, posteriormente, del ideario militarista del Estado.

Los *zaibatsu*, en un principio, estaban configurados por empresas cooperantes pertenecientes a distintos sectores de actividad, por tanto no rivales, que aunque relacionadas por intercambios accionariales mutuos (aunque pequeños) gozan de cierta autonomía. Perseguían la optimización de la actividad conjunta del grupo -renunciando a la maximización individual de sus beneficios- intercambiando subproductos entre ellas a unos precios internos considerados como óptimos, mediante una eficiente coordinación centralizada. A su vez, configuran un grupo de presión con un alto poder de negociación de cara a empresas exteriores con las que entablan/desean entablar actividades comerciales (Caves y Uekusa, 1976).

En la segunda década del siglo siguiente se producen fuertes tasas de crecimiento en la economía japonesa⁶ pero a comienzos de la década de los años 20 se produce una profunda crisis económica, sobre todo industrial, que hace que las anteriores cifras de crecimiento económico anual queden reducidas a la cuarta parte⁷.

Antes de que se produjera la Segunda Gran Guerra, el control de la economía japonesa estaba en manos de muy pocos y poderosos conglomerados familiares verticales. Los *zaibatsu* eran propiedad de las familias fundadoras, cuya propiedad se ejercía a través de una compañía de cartera. Para Rugman y Hodgetts (Rugman y Hodgetts, 1997: 546)

antes de la Segunda Guerra Mundial la economía japonesa estaba dominada por 10 grandes conglomerados (zaibatsu)... al terminar la guerra, los estadounidenses los desarticularon. Después reaparecieron en forma de keiretsu, que son empresas masivas integradas verticalmente. Hay tres tipos principales de ellas: bancos o instituciones financieras, compañías manufactureras y empresas industriales, todas ellas generalmente encabezadas por una compañía mercantil (sogo shosha).

⁶ Entre 1916 y 1920 el crecimiento anual de la economía alcanzó un ritmo aproximado del 4'8 %, es decir, un 20 % en el cómputo total de los años referidos.

⁷ Entre 1921 y 1925 debido al esfuerzo bélico y a la agitación social originada por la carestía de la vida la tasa de crecimiento económico se redujo al 1'93 % anual. No obstante, y de modo gradual, la economía japonesa retomó a partir de 1925 su vía expansiva y lo hizo a ritmo creciente hasta 1938, etapa en la que estaba creciendo a ritmos anuales del 5'07 %, y ello a pesar del duro impacto que tuvo la Gran Depresión iniciada en 1929 (Núñez Romero-Balmas, 1998: 215).

El Japón de después de la Segunda Guerra Mundial, desmantelado, empobrecido y moralmente minado, tuvo que iniciar una nueva reconstrucción económica. La autoridad aliada de intervención impuso medidas tendentes a purgar la clase económica -principalmente a las familias que habían dirigido los *zaibatsu*- colaboradora de la anterior etapa imperialista, y a democratizar la vida política y social. La nueva clase empresarial se vio rejuvenecida con estas medidas⁸. Además, los *zaibatsu* fueron disueltos y sus acciones distribuidas entre un accionariado más amplio. La disolución de los *zaibatsu*⁹ por el Mando Supremo aliado (SCAP) significó:

- La disolución de las compañías cabecera o *holdings*¹⁰.
- La disolución de las sociedades generales de comercio o *sogo shosha*.
- La disolución de las grandes compañías manufactureras.
- La pérdida de poder de las familias tradicionales en los *zaibatsu*.
- La dispersión de los miembros de la alta dirección entre una pléyade de subsidiarias.
- La aparición de una nueva generación de gerentes procedentes de los niveles jerárquicos intermedios, es decir de las subsidiarias del *zaibatsu*, que reemplazaron a los anteriores (Gerlach, 1992: 165).
- La prohibición a los directivos de las más importantes compañías del Japón¹¹ (también a los miembros de las 10 familias) para ejercer la actividad política y económica durante un periodo largo de tiempo.
- La aparición de una <<nueva>> casta empresarial como consecuencia de la comentada purga¹² que va a suponer una total renovación de la dirección de estas empresas.
- El reparto de más del 40 % de las acciones propiedad de las familias que gobernaban los *zaibatsu* entre los empleados de las empresas representadas por dichas acciones. Esto va a suponer una generalización de la propiedad de las acciones de las empresas entre sus empleados.

Con la llegada de la Guerra Fría, la victoria del Ejército Rojo en China y la posterior Guerra de Corea, las prioridades norteamericanas hacia el Japón cambian considerablemente. Las reformas puestas en marcha anteriormente son suspendidas y se revitaliza la industrialización

⁸ Estaba claro que tras la derrota del Japón en la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de América deseaban eliminar los *zaibatsu* como monopolizadores de la economía y por su activa colaboración, por no decir participación, en el periodo de preguerra (Escandón 1999a).

⁹ La disolución de los *zaibatsu* por el SCAP es tratada magníficamente por Nakamura Takafusa, en la lectura cuarta, pp. 129-70 de *Lectures on Modern Japanese Economic History, 1926-1994*, Long Term Credit Bank International Library Foundation, Tokio, 1986

¹⁰ Esto era debido a que los *zaibatsu* tenían una estructura de propiedad piramidal y a que en la cumbre se encontrara determinada familia controlándolo.

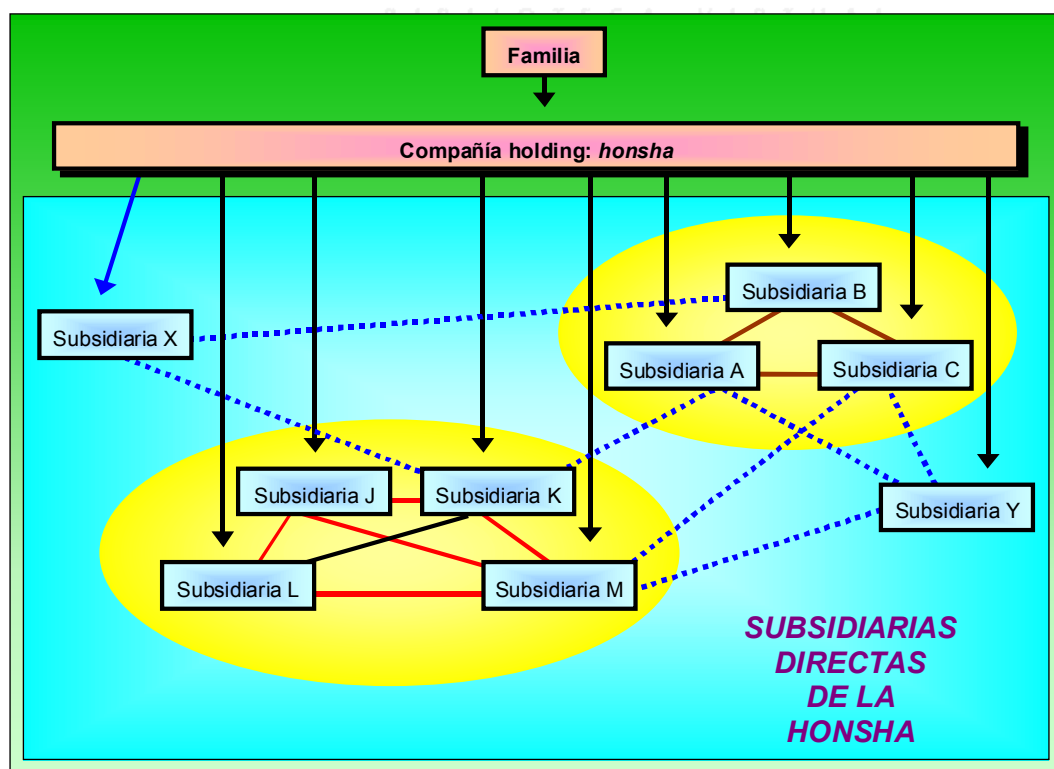
¹¹ Esto se dio en 240 empresas y supuso el castigo a 3.600 personas.

¹² Las nuevas direcciones fueron ocupadas por directivos <<no contaminados>> de dichas empresas o por nuevos empresarios emprendedores surgidos en la postguerra.

del archipiélago, revitalización que se realiza ya de forma agigantada en el periodo posterior al fin de la ocupación aliada, 1952. Esta revitalización se consigue en un entorno económico altamente intervenido y mediatizado por el Gobierno.

Para Michael Gerlach, la organización de un país y sus realizaciones económicas son una función de cómo se realiza la puesta en común de los recursos preexistentes de un país y, en menor medida, de la dotación de estos (Gerlach, 1992: 246). El sistema industrial japonés, tal y como se le conoce hoy, deriva, y mucho, de los sustanciales cambios económicos acaecidos durante el periodo Meiji. La connivencia entre los patronos y los burócratas se supone que se da en aras de un desarrollo acelerado, y sin sobresaltos, del tejido industrial japonés.

Figura 3
El zaibatsu. Estructura



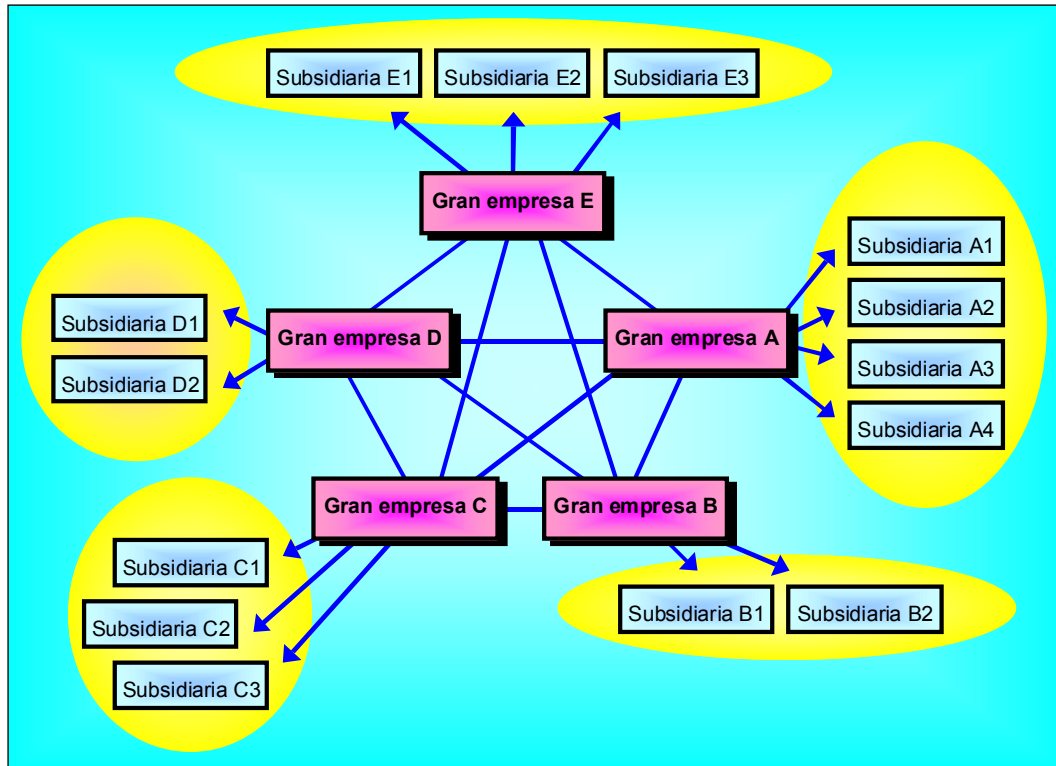
Fuente: Elaboración propia

Esta actividad <<cooperadora>> se vuelve a dar con renovada intensidad después de la Segunda Guerra Mundial y se sigue dando hoy, aunque muy debilitada por ser considerada como perniciosas¹³. Los

¹³ En el Japón la planificación recibe un gran impulso debido a la cooperación existente entre el Gobierno y los negocios. Después de la Segunda Guerra Mundial, el Japón desarrolló políticas orientadas al crecimiento y a la fortaleza económicos así como para la mejora de la competitividad internacional. Estas políticas armonizaron las políticas monetarias y fiscales con la estructura industrial (Koontz y Weihrich, 1974: 426-7). Para Núñez Romero-Balmas, *El papel gubernamental parece, pues, decisivo para la modernización del aparato productivo del Japón, tanto cuando asumió la iniciativa en primera persona como cuando decidió pasar el testigo*

zaibatsu presentaban claras diferencias estructurales con los actuales *keiretsu*. Éstas aparecen reflejadas en las figuras 3 y 4.

Figura 4
El *keiretsu*. Estructura



Fuente: Elaboración propia

Para Yasaka Matsamitsu, la economía japonesa, basada en esta red de relaciones ya no puede seguir creciendo al ritmo acelerado de etapas que, aunque recientes, son ya historia. Además opina que la llamada <<cultura de empresa>> japonesa, en la que enmarcamos estas redes, va a desaparecer con el tiempo (Yasaka, 1996). Así, para éste,

este tipo de economía y los valores que conlleva, constituyen un gran obstáculo para la incorporación de empresas extranjeras a la economía de Japón, y es motivo de fricción entre Japón y otros países.

3.- El *keiretsu*

a las empresas privadas... El trípode oligárquico que ha gobernado Japón durante los últimos cuarenta años se apoya en la interacción entre los altos directivos de la industria y las finanzas, los cuerpos superiores de la Administración pública, integrada por una tecnocracia estable y altamente cualificada articulada en torno al MITI y el Ministerio de Hacienda, y por el Partido Liberal Democrático (Jiyu Minshuto), formado precisamente en aquellos años como una coalición de pequeños partidos de carácter moderado (Núñez Romero-Balmas, 1998: 209, y218).

El *keiretsu* surge como una red de empresas que con el transcurso del tiempo va evolucionando hacia formas más sofisticadas y complejas. Para muchos analistas son los herederos directos de los *zaibatsu*; vienen a ser la misma cosa pero con distinto nombre. Así para Arturo Escandón (Escandón, 1999a):

tras la derrota, fueron disueltos. Pero al cabo de unos años, como si las gotas de mercurio desparramadas por fin se unieran en un solo cuerpo, los componentes de los zaibatsu volvieron a agruparse, esta vez sin cabeza visible, con el fin de evitar ser castigados por las leyes antimonopolio. El resultado fueron los denominados keiretsu.

Según Winter, esta evolución significa que el *keiretsu* va institucionalizando y formalizando su estructura a lo largo del tiempo (Winter, 1988: 178). Para Mónica Plaza la estructura occidental más parecida a los *keiretsu* es la de integración, aunque el primero frente a la segunda es un concepto mucho más amplio ya que éste puede ir desde la integración a la relación de cooperación a largo plazo entre una gran empresa y una multitud de PYMEs subcontratistas, que trabajan principalmente para esa empresa principal (Plaza, 1995: 48-9) y que, en teoría, mantienen su independencia, al menos la jurídica.

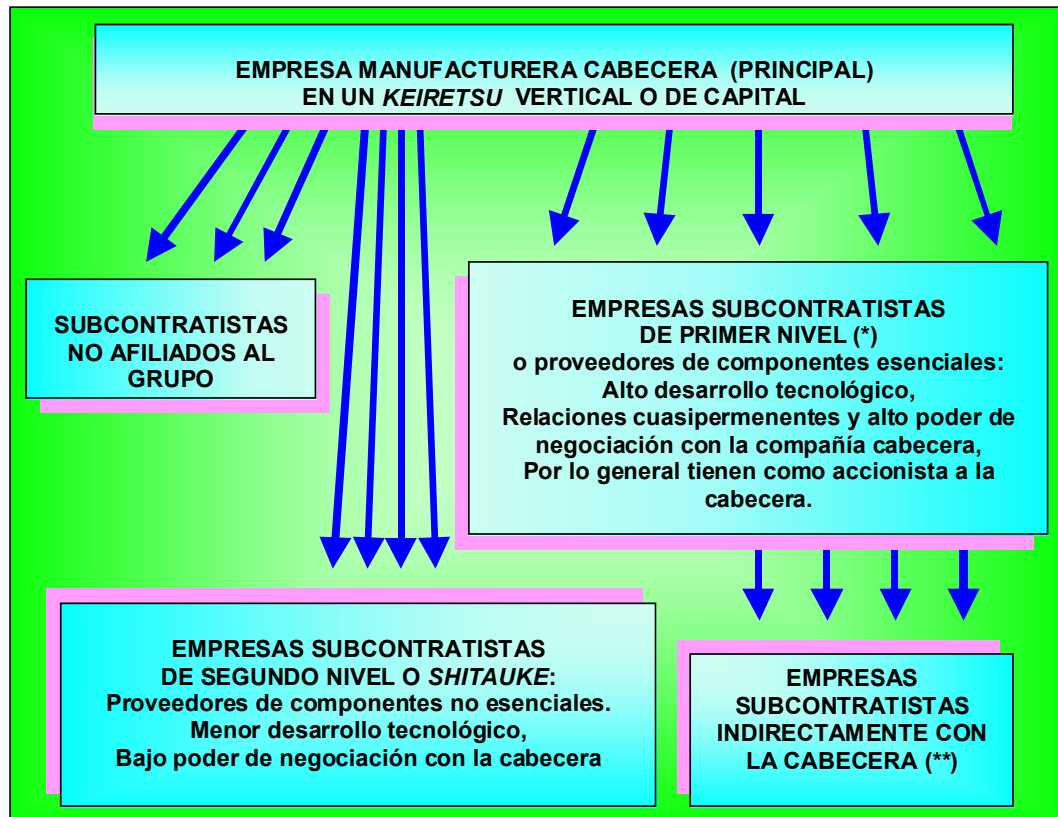
Las relaciones de subcontratación son verdaderamente intensas para las grandes empresas cabecera de los *keiretsu* verticales o de capital. Entre la gran empresa y la subcontratista, en el *keiretsu* vertical, se da una verdadera y estrecha relación de cooperación en la que subyace un alto grado de confianza. Así, por ejemplo, el número de subcontratistas de segundo y tercer nivel de Toyota en 1977 ascendía, respectivamente, a 5.437 y 41.703. Los subcontratistas dentro del *keiretsu* vertical configuran un grupo estratificado de empresas que mantienen relaciones cuasipermanentes sobre todo entre la empresa cabecera y los subcontratistas de primer nivel, por lo que podemos decir que se da una cuasiintegración con la empresa cabecera, con lo que se dará una mayor y eficiente integración informativa entre ambas. Esta cuasiintegración informativa entre ellas sería muy similar a la alcanzada entre las distintas partes internas operativas de la empresa cabecera (ver figura 5).

Una red industrial estructurada tipo *keiretsu* asegura tanto la disponibilidad de los componentes y materiales necesarios a sus asociados como la calidad requerida por los mismos, a través de unos canales establecidos en la red. El *keiretsu* aúna los esfuerzos de los fabricantes de los distintos componentes y materiales del producto terminado de las empresas cabecera del mismo o compañías contratistas (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 112).

La empresa japonesa está mucho menos integrada que las occidentales pero, en cambio, establece unas relaciones más estrechas y

perdurables con los subcontratistas principales de quienes posee participaciones minoritarias, aunque estos, como es normal, tengan establecidas relaciones comerciales con otros contratistas fuera del *keiretsu* vertical, por lo que también podríamos decir que presentan una peculiar <<autonomía>> respecto a la empresa cabecera del *keiretsu*. Esta autonomía, junto a la cuasiintegración comentada les confiere un carácter dual.

Figura 5
Relaciones de subcontratación en un *keiretsu* de capital



(*) Estos contratos suelen tener, por lo general, una duración igual a la de la vigencia en el mercado del producto en el que se va a colaborar. Este tipo de contrato es renovable, normalmente, por lo que, en la práctica, es una contratación a largo y muy largo plazo. Las cantidades a entregar serán las determinadas a través de los sistemas justo a tiempo.

(**) Muchas veces las relaciones de estas con los subcontratistas de primer nivel derivan de las relaciones justo a tiempo entre el primer nivel con la empresa cabecera a través del sistema *kanban*.

Fuente: Elaboración propia

La coordinación semihorizontal de actividades entre la cabecera y los subcontratistas sólo es posible a través de esta cuasiintegración estrecha y perdurable en el tiempo. La relación que se da entre la empresa y sus trabajadores y empleados cuasipermanentes -a través del sindicato de empresa- de incentivación/motivación, consistente en mejores retribuciones y ascensos a cambio de una formación continua que proporcione una cada vez mayor eficiencia en el desempeño de sus actividades, se da también en las relaciones de cuasiintegración entre la empresa cabecera del *keiretsu* de capital y los subcontratistas de primer nivel (Aoki, 1990: 208); se obtienen así beneficios mutuos derivados de la

mencionada cooperación interempresarial a través de un esforzado compromiso conjunto.

Las transacciones interempresariales dentro de un mismo grupo y las relaciones de subcontratación cobran un especial interés en la economía japonesa estructurada en base a las grandes agrupaciones financiero-industriales (*keiretsu*), donde comparten intereses, bancos, compañías de seguros, sociedades generales de comercio, grandes empresas industriales y una miríada de subcontratistas y subsidiarias. Es normal que en estos grupos se configure una amplia maraña de participaciones cruzadas¹⁴ al objeto de, fundamentalmente, levantar unas altas barreras que protejan a sus <<asociados>> de comportamientos hostiles provenientes del exterior, a la vez que para aminorar riesgos, desarrollar tecnologías y, en definitiva, conseguir una ventaja competitiva distintiva de otras organizaciones del exterior.

Algunos analistas, entre los que se encuentran Tsuru Kotaro, ven en la existencia de los *keiretsu* la causa principal de que el mercado japonés sea muy cerrado a ojos de los occidentales. En cambio, para otros intentar buscar conexiones entre la naturaleza cerrada de los mercados japoneses con la existencia de los *keiretsu* es tener una visión demasiado simplista del problema; no obstante conviene tener presente estas estructuras tanto horizontales como verticales al estudiar el mercado japonés (Tsuru, 1996: 67).

Así como en Occidente se suelen construir los imperios empresariales reuniendo empresas dispares a través de la compra de éstas, en el Japón la configuración de los grandes conglomerados industriales sigue un proceso totalmente distinto. Así, Franko comenta que los conglomerados japoneses (Franko, 1983: 78),

se desarrollan siguiendo un proceso comparable a la división celular de las amebas. Así Furakawa Electric dio origen a Fuji Electric, ésta engendró a Fujitsu quien, a su vez, creó Fanuc y Panafacom.

Además, hemos de tener en cuenta que la fusión entre empresas japonesas se da solamente como último recurso, es decir, cuando se encuentran al borde de la quiebra.

En los años de posguerra se fue implantando la estrategia de estandarización de la producción y de producción masiva a la vez que se potenciaba el desarrollo de estructuras intermedias verticales al objeto de

¹⁴ *Las empresas agrupadas bajo el paraguas de los keiretsu participan del capital social de unas y otras sin llegar nunca a hacerse con el control de alguna en particular. La participación suele no superar el 5 % del patrimonio social (Escandón, 1999a). Esta cifra se da sólo en el plano teórico ya que en la práctica es muy difícil de determinar debido a que este tema presenta una opacidad absoluta tanto por parte de las empresas como del Gobierno.*

incrementar la productividad de la economía japonesa (Plaza, 1995: 43). En la década de los años 50 se establece una estrecha alianza entre las empresas, las sociedades generales de comercio y la banca dando lugar a los *keiretsu* horizontales. Las compañías que configuran el *keiretsu* horizontal no van a estar presididas por un *holding* como ocurría en sus predecesores, los *zaibatsu*, donde un *holding* familiar controlaba vastos imperios industriales. Esta presidencia es compartida por lo que podríamos denominar empresas nucleares. Además, los *keiretsu horizontales* acogen en su seno, como integrantes de importancia, una veintena de grandes empresas industriales ubicadas cada una de ellas en un sector de actividad distinto.

Hoy, la importancia de los *keiretsu* -sobre todo la de los horizontales- es mucha y este interés puesto en ellos, tanto crítico como admirativo, se debe a razones tan dispares como las siguientes:

- Han sido vistos, en Occidente, como la red interempresarial ideal para trabajar con la máxima eficiencia grupal en unos mercados cada vez más complejos y turbulentos, de ahí el interés por copiarlos con las necesarias adaptaciones y precauciones.
- Dan prioridad al intercambio óptimo entre ellos.
- Promueven el crecimiento económico de la economía del país al trabajar conjuntamente.
- Son denostados por originar altas barreras estructurales de entrada al mercado japonés, origen de los abultados déficits comerciales con Occidente y, sobre todo, con Estados Unidos.
- Son vistos como una inagotable fuente de ventaja competitiva.
- Aúnan recursos financieros, productivos, comerciales y tecnológicos en aras del bienestar común a largo plazo de sus miembros.
- Permiten la especialización de las empresas en un determinado eslabón del proceso productivo.
- Mejoran la obtención de la información (Goto, 1982: 61).
- Dispersan el riesgo entre sus integrantes.

Al contrario que ocurre en los grandes conglomerados industriales occidentales, la tendencia natural de los *keiretsu* es hacia el desarrollo interior. Así, para Lawrence G. Franko (Franko, 1983: 79),

en Japón, los famosos grupos de sociedades o keiretsu tienden demasiado a desarrollarse hacia el interior más que a crecer agrupándose como un conglomerado o portfolio de firmas como se diría en la jerga estratégica del Oeste.

Para Michael. L. Gerlach dos son las reglas que rigen la pertenencia de las empresas a un *keiretsu*, reglas que bajo ningún concepto significan estaticidad en las relaciones de las compañías integrantes (Gerlach, 1992: 193-202):

1. La necesidad de establecer conexiones exteriores, útiles tanto desde un punto de vista político como económico, al objeto de estar presente en los principales sectores de actividad, sectores que podrían ser considerados como críticos. Esta presencia podría perseguir:
 - La búsqueda de oportunidades de negocio.
 - La búsqueda del ajuste estratégico con otros sectores de actividad, ya sea compartiendo actividades comunes de las correspondientes cadenas de costes o extrapolando a los <<nuevos sectores>> conocimientos tecnológicos o habilidades distintivas -capacidades fundamentales- de todo tipo, básicas para alcanzar éxito competitivo y financiero.
 - La seguridad de ser ayudada y apoyada ante situaciones de crisis seria en la empresa o en el sector en la que ésta trabaja (Shead, 1991).
 - Obtener el reconocimiento o el prestigio frente a los demás *keiretsu*, cuando no el poder.
 - Alcanzar un status de empresa reconocida.
 - La diversificación del riesgo empresarial en sectores situados en distinta fase del ciclo de vida del producto y/o con ciclos económicos distintos o con respuestas distintas ante periodos de estancamiento o recesión de la actividad económica.
 - Incrementar el valor del grupo.
 - Nuevas posibilidades de comerciar con la nueva empresa socio del sector de actividad en que va a entrar y con las compañías asociadas a ésta.
 - Conseguir una red comercial amplia y segura que proporcione estabilidad a las ventas del grupo.
 - Obtener acceso a una financiación segura y, a veces, adicional.
 - Realizar transferencias de trabajadores en vez de acudir al despido.
2. La prohibición de estar presente, salvo excepciones, en un sector de actividad por más de una empresa del grupo. Esto fundamentalmente se hace para evitar la competencia interna que podría provocar el surgimiento de conflictos dentro del *keiretsu*.

Hasta hace poco las fusiones entre compañías japonesas no eran una cosa normal ni deseada. Además, las OPAS hostiles eran prácticamente inexistentes en el Japón. La actividad conjunta de las empresas, más que por adquisiciones, se realizaba por integración en una red interempresarial, como por ejemplo un *keiretsu*. Esta práctica les resultaba <<más cómoda>>. Así, según Lawrence G. Franko (Franko, 1983: 42),

no se puede estar continuamente ocupado en «acomodar» las tumbonas en el puente del Titanic, como se ha dicho recientemente... a propósito de la manía por fusionarse de las firmas norteamericanas a partir de 1981... Las firmas japonesas se fusionan in extremis con firmas florecientes cuando éstas se encuentran al borde de la quiebra, lo que pasa raramente.

Estas relaciones que se dan entre los integrantes del grupo en base a las dos reglas anteriormente mencionadas hacen que algunos analistas conozcan a los *keiretsu* como <<agrupaciones de ayuda mutua>> o, como dice Paul Shead, <<cuasiagencias de seguros>> (Shead, 1989: 308).

La pertenencia al *keiretsu*, dicho de otra forma, ha venido mediatizada por razones de índole diversa, algunas ya nombradas, que podíamos enmarcar dentro de una necesaria interacción de intereses estratégicos, tales como:

- El poder contar con unas redes comerciales más amplias, redes que sólo podría formar el *keiretsu* o que sólo podrían ser desarrolladas previa pertenencia al mismo.
- Estabilizar la producción del grupo, hecho que se consigue a través del conocido como comercio de identidad (Ben-Porath, 1980: 1).
- Estar presente en los mercados internacionales.
- Conseguir un <<nombre>> en el mercado, el reconocimiento de una marca conocida y respetable.
- Mejorar la posición competitiva respecto a factores considerados fundamentales para que la empresa siga estando en el mercado: I+D+i, recursos humanos, capital y primeras materias, materiales y componentes.
- Captar las cada vez más escasas oportunidades en macroentornos turbulentos continuamente cambiantes.

El *shako-kai* es la expresión japonesa que se utiliza para definir a un socio y, por tanto, expresa un conjunto de intereses compartidos que se van a dar en una estructura colectiva. El *shako-kai* expresa las relaciones e interacciones que se van a dar entre las empresas integrantes del *keiretsu*. Estas relaciones e interacciones van a depender, y mucho, de la estructura configurada por el grupo -red-. Y van a depender tanto de la densidad como de la matriz de transacción de la red, entendiendo por densidad el total de transacciones (relaciones) que se dan entre las empresas del grupo dentro del *keiretsu* en comparación con el número total potencial de relaciones que se podrían dar entre éstas en el mismo, y por matriz de transacción la configurada por las transacciones de y entre las firmas que forman el grupo¹⁵.

El grado de internalización alcanzado en el *keiretsu* es muy alto si se comparan el número de acuerdos que se dan dentro del mismo entre las empresas que lo configuran con el total de relaciones que se dan entre las empresas del *keiretsu* (ya sea entre ellas y con las empresas

¹⁵ Ver J.C. Mitchell (1969a): "The Concept and Use of Social Networks" en J.C. Mitchell ed. (1969b): *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press, Manchester, United Kingdom.

ajenas al mismo). También hay que destacar el alto ratio de transacción preferencial alcanzado o nivel de exclusividad en las relaciones entre las compañías del grupo (cifra promedio de relaciones de cada empresa con empresas del grupo) en comparación con la cifra promedio de las relaciones de cada una de éstas con empresas del exterior.

Dentro del *keiretsu*, las relaciones comerciales están muy desarrolladas y alcanzan cifras, a veces, muy significativas¹⁶ debido a la especial preferencia por otras del mismo grupo, cosa que no es entendida en Occidente y que a veces ha sido fuente de problemas cuando las empresas del *keiretsu* han formado redes de cooperación con empresas del grupo y/o ajenas al mismo o cuando han establecido una *joint-venture* con socios no japoneses. Las grandes empresas del grupo suelen realizar la parte más significativa de sus compras a empresas del mismo; en cambio, de sus ventas totales, sólo una parte muy pequeña es vendida a las integrantes del grupo a través de la *general trading* del mismo. Donde prima el comercio intragrupo a través de las *sogo shosha* (*general trading*) suele ser entre empresas de producto intermedio; en estas empresas puede situarse entre el 20 % y el 30 % la cifra de ventas realizadas intragrupo.

3.1.- Características de los *keiretsu*

Son muchas y muy variadas, de entre las cuales deseo destacar las siguientes como principales:

- *Las participaciones cruzadas.* Los intercambios accionariales entre las compañías integrantes de un *keiretsu* es otro de los hechos diferenciadores de ese conjunto de empresas que lo configuran en base a relaciones tanto de cooperación como de concurrencia. Este tipo de relaciones se dan hasta los límites fijados por ley, en teoría. Respecto a las participaciones accionariales cruzadas que se dan entre las empresas integrantes de un grupo, la Federación de Organizaciones Económicas del Japón o *Keidanren* ha recomendado recientemente su eliminación paulatina tal que el verdadero accionista (el inversor capitalista) vaya tomando mayor protagonismo, es decir, que las empresas vayan otorgando al inversor la importancia debida, preocupándose más de su bienestar¹⁷.

¹⁶ Así, por ejemplo, en el año 1950, las ventas de la producción de cobre de Sumitomo Metal Mining a Sumitomo Electric Industries y Sumitomo Electric Industries superaban el 60 %. Vista la situación desde el otro lado Sumitomo Electric Industries compro más del 80 % de sus necesidades de cobre a Sumitomo Metal Mining.

¹⁷ Pero si esto ocurriera se plantearía un serio problema ya que éstas actuaban como verdaderas barreras frente a intentos extraños de personas y empresas ajenas al grupo, frente a OPAs hostiles; actuaban como un verdadero y fraternal seguro frente a tomas de posición no deseadas y, por tanto, perturbadoramente desagradables.

- *La estructura piramidal del keiretsu.* La interacción entre sus miembros está estructurada como una agrupación de empresas con estructura piramidal. En la cúspide del *keiretsu* vertical se encuentra la gran empresa, alma y rectora del mismo. Cada uno de los niveles de la estructura acoge a empresas que se ocupan de las diversas fases del proceso productivo y a medida que se desciende en esta estructura, el tamaño de las empresas es menor, con lo que decrecen las capacidades y, por tanto, también lo hace la capacidad generadora tanto de investigación y desarrollo como financiera. En el nivel superior se ubican las compañías ensambladoras del producto final, en el intermedio lo hacen las compañías generadoras de sistemas o componentes básicos del producto y en los más bajos las generadoras de piezas y componentes (Plaza, 1995: 66-7).
- *Las relaciones de intercambio de información.* En el *keiretsu*, no sólo se dan relaciones de subcontratación de parte de la actividad productiva sino que también se dan relaciones de intercambio de información, junto con las de apoyo técnico, consultoría de todo tipo, financiación e intercambio de experiencias directivas. También suelen darse las de intercambio de personal, directivo o no.
- *La división del trabajo flexible.* La división del trabajo se hace en las empresas occidentales siguiendo el principio de la especialización y de segmentación y en función de unos patrones preestablecidos; en cambio en la empresa japonesa se va a hacer, por lo general, de forma totalmente flexible y basada en la continua formación generalista y transversal impartida tanto a trabajadores como a empleados a todos los niveles organizativos.
- *Las relaciones a largo plazo entre los asociados.* Para Victor Goldberg, a finales de este siglo muchas de las actividades económicas se están dando enmarcadas dentro de relaciones a largo plazo, son muy complejas y, a veces, también se dan dentro de contratos multipartidistas debido a que de esta forma las empresas se protegen del mercado (Goldberg, 1988: 338). Este horizonte temporal es el que preside las relaciones dentro del *keiretsu*. También se da una primacía de los objetivos a largo plazo frente a los a corto plazo.
- *Las relaciones de subcontratación.* Las relaciones de subcontratación entre empresas japonesas hay que enmarcarlas, para entenderlas mejor, junto con las de los proveedores, en torno a una gran empresa que compra y subcontrata dentro de un *keiretsu*, marco en el que se dan múltiples lazos particulares.

En las mencionadas relaciones de subcontratación se dan los siguientes hechos:

- Son relaciones caracterizadas por el largo plazo, la continuidad y la lealtad, y su duración va a venir determinada por el ciclo de vida del producto, aunque es normal que la relación no acabe con la retirada del producto del mercado, por lo que la relación continúa con el desarrollo de otros productos posteriores. Esta retirada del producto

lo único que provoca es la iniciación de un nuevo periodo de negociación -eso sí, en competencia con varias candidatas- de la relación que va a desembocar en un nuevo conjunto de contratos (Coriat, 1994, 118-21).

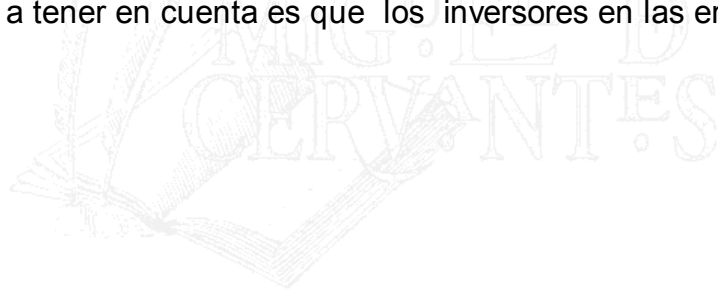
- Son relaciones institucionalizadas y jerarquizadas. Las relaciones de proveedores y subcontratistas tienen un status muy diferenciado dentro del *keiretsu* que da origen a una clara jerarquía de empresas que colaboran en las tareas de obtención de un producto. Una de las razones radica en el producto suministrado ya que el proveedor va a proporcionar unos productos en los que no se ha participado en su elaboración; en cambio, los productos que proporciona la subcontratada han sido elaborados con la participación activa de la subcontratante en el diseño y en su posterior aprobación. Son productos comprados frente a productos encomendados.
- Son relaciones que favorecen la internalización tanto de la innovación (ya sea tecnológica o de procesos) como de los beneficios y el riesgo. Este proceso de subcontratación es dinámico. Y como dice Benjamin Coriat (Coriat, 1994: 125), *la relación contractual, lejos de inmovilizar las cosas, es concebida para favorecer su evolución y tal que el cambio y la innovación sean considerados como algo habitual en el régimen de la relación.*
- Tanto los beneficios obtenidos de la innovación como los riesgos asumidos van a quedar dentro de la relación de subcontratación (Tsuru, 1996: 75).
- En contra de lo que generalmente se dice, son relaciones de naturaleza explícitamente contractual en las que detalladamente se especifican precios, cantidades anuales, entregas y plazos de entrega en base a una producción justo a tiempo, etc. Se parte de un contrato de referencia y éste se va enriqueciendo posteriormente con sucesivos contratos complementarios que incluyen disposiciones cada vez más detalladas y sutiles (Coriat, 1994: 124-5).
- La coexistencia de relaciones interempresariales de cooperación y de competencia. Dentro de los *keiretsu* coexisten relaciones interempresariales de cooperación y de competencia tanto en el mercado de productos terminados como en el de partes y componentes (Tsuru, 1996: 70-2)¹⁸. Ambos tipos de relaciones están sabiamente dosificadas. Esta coexistencia se da en todas las etapas y en todas las dimensiones de la relación, desde la firma del contrato de abastecimiento o subcontratación hasta la fase de la renovación contractual (Coriat, 1994: 128).

La pertenencia al grupo significa que la calidad de la información que tienen unos integrantes de otros es alta, cada empresa aprende de

¹⁸ Las relaciones dentro del *keiretsu* no sólo son de cooperación sino también de fuerte competencia. La grande no subcontrata sólo con una firma del *keiretsu*, lo hace con varias a la vez al objeto de aumentar la competencia entre éstas, tal que mejore la eficiencia conjunta tanto de subcontratante como de subcontratistas.

la otra a través de las relaciones que se dan dentro del grupo como principal y como agente o a través de los proyectos conjuntos en que participan empleados técnicos y de niveles alto y medio y otras formas de interacción, así como las transferencias de empleados, el consejo de presidentes de empresas del *keiretsu* o, en algunos casos, las reuniones mensuales de los vicepresidentes de planificación o de investigación y desarrollo, finanzas u otras áreas funcionales importantes

Esta información que tienen las empresas pertenecientes al *keiretsu* sobre sus compañeras proporciona una importante ventaja: los costes de capital pueden llegar a ser más bajos para los afiliados. Pero como dice Aoki Masahiko, esta ventaja puede tener una fea contrapartida consistente en que las compañías hermanas que han invertido en otras del grupo puedan llegar a aceptar unas compensaciones más bajas por el capital invertido, es decir, un resultado de la inversión que no sería el exigido por el mercado. Pero hay que tener también en cuenta los beneficios conjuntos que podíamos denominar <<sociales>> obtenidos como compañeros de negocios al aunar fuerzas, habilidades y destrezas. Otro hecho a tener en cuenta es que los inversores en las empresas del



como compañeros de negocios al aunar fuerzas, habilidades y destrezas. Otro hecho a tener en cuenta es que los inversores en las empresas del grupo lo hacen desde la óptica del largo plazo; buscan un buen posicionamiento de la compañía a largo plazo a través de una mejora continua de los productos y de los procesos. Para ellos la fortaleza de sus inversiones sólo tiene sentido para este horizonte temporal.

Aparte de estas características mencionadas, todos los grandes *keiretsu* tienen, además, otros rasgos comunes (Miyashita y Russell, 1994: 43-4) tales como:

- Son estructuras informales pero coherentes. Salvo las participaciones accionariales cruzadas que se dan entre las grandes empresas del *keiretsu* y que constituyen una inescrutable maraña no existen otros tipos de ligazones legales (Womack, Jones y Roos, 1992: 173)¹. Son alianzas institucionalizadas a través de intensas relaciones sociales multidireccionales y equilibradas², basadas en un complejo tejido de intercambios de todo tipo entre sus integrantes.
- Sus estructuras no son estáticas, están presididas por la dinamicidad.
- Cuentan con un consejo de presidentes o *shacho-kai*³; que sirve de símbolo y de conducto de información a la vez que identifica los límites de interacción de los miembros del grupo. También es, aunque excepcionalmente, el órgano donde se impone la necesaria disciplina. Aparte del consejo de presidentes existe otra gran variedad de consejos ejecutivos interfirmas, tanto formales como informales y situados a distintos niveles de la estructura jerárquica. A veces estos consejos reúnen a miembros de dos o tres niveles de la alta dirección.
- Todos cuentan con un gran banco -banco principal- y una gran compañía de seguros y una *general trading* en el núcleo del grupo. Juntas, por lo general, ejercen el liderazgo del grupo⁴.
- El normal y usual trasvase de gerentes desde las grandes firmas a las direcciones de las <<protegidas>>.

¹ Estas participaciones accionariales cruzadas se entienden de dos formas. Primero como una obligación recíproca para con el resto de integrantes del *keiretsu*, pero también se dan al objeto de no caer en manos de accionistas no deseados por lo que, en cierta medida, son rehenes del *keiretsu* a cambio de la protección que proporciona.

² Equilibradas porque las empresas ganan en posición social, seguridad, estabilidad y apoyo pero, a cambio, se pierde autonomía de gestión, fundamentalmente comercial, y posibilidades de crecimiento acelerado.

³ La palabra *sacho-kai* (consejo de presidentes) proviene de *sacho* o presidente y el sufijo *kai* que significa reunión o asociación comunitaria. El primer *sacho-kai* en constituirse es el de Sumitomo en la década de los 50. A comienzos de la siguiente década se institucionalizan los consejos de presidentes en el resto de los grandes *keiretsu*.

⁴ La banca, las compañías de seguros y las *general trading* llegan a convertirse en las organizaciones alrededor de las cuales, y actuando como centro, emergen los *keiretsu* en la postguerra. Actualmente son las grandes empresas industriales del grupo las que han pasado a ocupar el centro de los mismos.

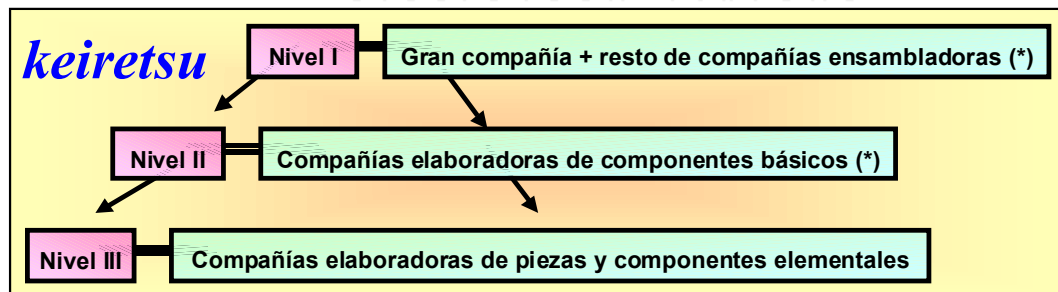
- La existencia de un fuerte mercado de financiación interno.
- La existencia de un desarrollado y amplio mercado interno de producto intermedio.
- El trasvase de obreros y empleados entre las compañías del grupo.

Se da una fuerte competencia entre las distintas empresas de cada nivel base de la competitividad. La fuerte competencia entre las distintas empresas de cada nivel del *keiretsu*, tanto en calidad como en precio y en cumplimiento de plazos de entrega, es lo que hace aumentar la competitividad del *keiretsu* en su conjunto, en general, y de las grandes compañías ensambladoras del nivel uno, en particular, a través de la cada vez mayor eficacia alcanzada en sus diversos procesos investigadores y productivos (ver figura 6). Así, otras características de los *keiretsu* relacionadas con los niveles en que se estructura son:

- En cada nivel, como hemos dicho, se encuentran al menos dos compañías realizando el mismo componente o subconjunto al objeto de aumentar la competencia entre ellas y, por tanto, la competitividad de las mismas.
- Los fabricantes del mismo nivel, cuando se encuentran en la fase de desarrollo de un nuevo componente para las compañías ensambladoras de nivel superior, suelen cooperar horizontalmente para la obtención de dicho componente,
- Una compañía no tiene por qué trabajar en exclusiva con un *keiretsu* por lo que puede realizar actividades de venta o subcontratación con varios para así, no hacerse vulnerable a causa de un alto grado de dependencia de uno de ellos.
- También pueden darse relaciones de cooperación vertical cuando, por la causa que sea, una empresa del *keiretsu* no pueda hacer frente a sus obligaciones dentro del mismo. El principal de la relación intentará, colaborando con el agente, que este último no quiebre y pueda seguir trabajando con varios subcontratistas a la vez, para que siga existiendo competencia dentro del *keiretsu*.
- Las empresas del *keiretsu*, situadas en todos los niveles del mismo, suelen pertenecer a alguna de las diversas asociaciones de compañías del *keiretsu* o de otros. Estas actúan como nexo en el recíproco intercambio de información.
- Las relaciones de producción entre sus empresas suelen darse con una visión a largo plazo y a muy largo plazo. Excepcionalmente estas relaciones son a medio o a corto plazo.
- Las empresas no negocian sus intercambios en base a precios de venta sino en base a costes mínimos de producción al trabajar todas ellas como líneas de producción de una misma organización, el *keiretsu*. La negociación en base al precio mínimo de producción se hace al objeto de alcanzar siempre los menores costes posibles y, por tanto, una alta competitividad.

- Sus empresas interiorizan el máximo de funciones, ya sean de I+D+i, diseño o producción, a todos los niveles de la red y según sus capacidades.
- Sus empresas, a todos los niveles de la red, son grandes inversoras en I+D+i ya que estas funciones son especialmente las que las van a hacer competitivas dentro del *keiretsu* y, por tanto, son las que van a determinar su permanencia en el mismo.
- Se da una estrecha comunicación entre las empresas cliente y las proveedoras dentro del *keiretsu* en sus distintos niveles, comunicación que se haría imposible en base a estrictas relaciones de mercado.
- Permiten el intercambio de trabajadores entre los miembros del grupo al objeto de realizar ajustes de plantilla no traumáticos.

Figura 6



(*). Estas compañías pueden pertenecer a varios *keiretsu* a la vez, por lo que pueden ser competidoras directas.
Fuente: elaboración propia

Las empresas subcontratistas de primer nivel de las grandes empresas del *keiretsu* reciben el nombre de *kankei kaisha* (*kankei* = relación, *kaisha* = empresa). Los subcontratistas de segundo nivel son conocidos como *magu kaisha*⁵. Se configuran extensísimas redes de empresas donde el número de las subcontratistas de primer nivel es muy grande pudiendo llegar a situarse en dos o tres cientos de empresas; el de subcontratistas de segundo nivel puede llegar a multiplicar por dos o tres las cifras anteriores.

Deseo recalcar que en los *keiretsu*, a diferencia de lo que ocurría en los *zaibatsu*, la red de relaciones no está presidida por ningún *holding* donde las empresas estén unidas por vínculos legales, sino que lo que presentan son unas estructuras de participaciones accionariales cruzadas

⁵ El término *magu* significa nieta. Para Arturo Escandón, *estas trabajan para las compañías mayores del grupo y le otorgan la siempre necesaria flexibilidad, ya que son empresas medianas que se rigen por reglas muy distintas a las del resto de compañías mayores del keiretsu. En caso de que se presente algún problema (la subida del yen, mayor competitividad en los mercados externos, etcétera), estas empresas servirán de colchón. Trabajan, normalmente, basándose en el proceso productivo just-in-time, el cual consiste en mantener inventarios muy reducidos y fabricar productos a pedido, en la medida justa que sean requeridos por las compañías del keiretsu. Dicho con otras palabras, son especies de maquiladoras bajo el control del grupo* (Escandón, 1999a).

basadas en el largo plazo y en el apoyo mutuo (Womack, Jones y Roos, 1992: 173). Para Michael L. Gerlach los integrantes de los *keiretsu* representan relaciones multifacéticas orientadas alrededor de una gran variedad de intereses que las empresas (compañías manufactureras y de seguros, banca y sociedades generales de comercio) tienen en otros sectores y en una extensa red de compañías subsidiarias y socias (Gerlach, 1992: 21-2).

Las empresas en el Japón no se ven a sí mismas compitiendo solas contra el mercado y sus integrantes sino como entes gregarios, miembros de algo más grande, de una colectividad, de una agrupación de empresas, del <<grupo>> en definitiva. Para Mónica Plaza (Plaza, 1995: 14),

en la perspectiva japonesa, la empresa sólo puede concebirse como integrante de un grupo de empresas, y que, por lo tanto, mejorar la competitividad de la gran empresa manufacturera supuso, no sólo mejorar la calidad y eficiencia de la misma, sino también buscar nuevas formas de organización interempresarial que permitieran incrementar la competitividad de la pequeña y mediana empresa.

La afiliación de las empresas a los grupos industriales no tiene por qué ser total; también se dan cuasiafiliaciones. Éstas, a veces, son muy parecidas a las afiliaciones salvo que no participan en el consejo de presidentes del *keiretsu*. Dentro de estas cuasiafiliaciones podemos distinguir perfectamente dos tipos distintos:

- Las empresas no subsidiarias de alguna del grupo que mantienen relaciones comerciales estrechas con una o varias empresas del *keiretsu*, sobre todo con el banco principal del grupo. Suelen ser grandes empresas que o son independientes o pueden estar afiliadas a otro grupo industrial. Estas empresas representan el grupo de compañías que configuran la periferia del *keiretsu* y al actuar como empresas mediadoras con otras compañías no pertenecientes al mismo adquieren una importancia grande para el grupo. A veces el *keiretsu* coloca a uno de sus directivos en la alta dirección de estas compañías. Otras son agrupadas, estando representada esta agrupación en el consejo de presidentes del *keiretsu*. También existe la posibilidad de que puedan estar representadas en una especie de junta de directivos secundaria.
- Las compañías subsidiarias de una o varias empresas importantes del *keiretsu*. Suelen ser pequeñas empresas que actúan amparadas por la matriz; éstas realizan pequeñas transacciones comerciales.

También se da el caso de grandes empresas que han configurado alianzas con dos o más grandes grupos industriales. La intensidad de las relaciones de aquellas con cada uno de los grupos industriales no tiene

por qué ser la misma pero, por lo general, forman parte de los respectivas juntas de directores de cada *keiretsu*. Ambas relaciones recíprocas suelen estar basadas en el largo plazo, por tanto nunca son coyunturales. También son más que normales los intercambios accionariales entre ellas. Las relaciones financieras también suelen ser muy intensas. El comentado largo plazo, por lo general, viene referido a todas las categorías de relaciones vistas.

Desde la década de los 80 empieza a ser habitual la colaboración de las compañías del *keiretsu* con empresas extranjeras bien posicionadas al objeto de desarrollar conjuntamente las tecnologías buscadas o sencillamente, para poder acceder a determinadas tecnologías a cambio de facilitar la expansión comercial de las cooperantes -que aportan la tecnología buscada- al difícil, intrincado y desconocido mercado interior japonés. Esta colaboración se va a dar en los campos de las telecomunicaciones, biotecnologías, semiconductores, computación, etc.

Las relaciones interempresariales en el Japón entre las grandes compañías y las pequeñas subcontratistas, como en cualquier parte del mundo, están dominadas por cierta asimetría que provoca una marcada desigualdad en las relaciones de fuerzas entre las organizaciones contratantes. Así, las grandes empresas japonesas en su afán por reducir los costes fijos a la vez que de beneficiarse de unos costes laborales menores en las PYMEs, contratan parte de la producción con éstas - como en cualquier parte-. En definitiva, como dice Benjamin Coriat, (Coriat, 1994: 116):

no es raro que las grandes empresas utilicen a las pymes subcontratadas como amortiguadores, haciendo recaer sobre ellas los efectos de las fluctuaciones coyunturales.

La PYME japonesa ha sido concebida como pieza clave en el espectacular desarrollo económico del Japón de posguerra y como vehículo para mejorar el bienestar de la ciudadanía. Para Mónica Plaza (Plaza, 1995: 13-4),

el incremento de la competitividad de la pequeña empresa no es simplemente el resultado de la aplicación de una medida puntual de reforma en la empresa, sino de la aplicación de todo un conjunto de medidas empresariales coordinadas y coherentes, que deberían ser aplicadas en el marco de una estrategia definida no sólo a corto plazo, sino también a medio y largo plazo.

Otra de las diferencias a tener en cuenta al estudiar el sistema industrial japonés, respecto a Occidente, es la gran dependencia de aquel de las pequeñas empresas. En el Japón, el 80 % de la mano de obra del sector industrial es generado por las PYMEs, donde el peculiar sistema protector de empleo vitalicio y las tradicionales ayudas

extrasalariales imperantes en las grandes empresas, tales como los equipamientos sociales y recreativos, ayudas al transporte, a la adquisición de vivienda, etc. no se dan. Si a esto añadimos que su mayor preocupación, ahora mismo, es la subsistencia ante una competencia mundial feroz podemos llegar a entender la crisis de calado que se vive en el archipiélago en estos últimos años del siglo XX.

No obstante, quiero recalcar que actualmente el papel protagonista que han tenido y todavía tienen los *keiretsu* está siendo ocupado por las PYMEs japonesas. Éstas están ganando terreno en muchos campos a aquellos. Se están convirtiendo en el motor dinamizador de la actividad exterior (Rugman y Hodgetts, 1997: 546). Esto es debido, en parte, a que en su propia debilidad frente a la gran empresa radica su fortaleza. Para poder competir con éstas han de aguzar continuamente el ingenio. Así, para Hashimoto Hisayoshi (Hashimoto, 1999: 18),

las empresas más pequeñas deben improvisar constantemente para salir adelante. Así pues, aumentan su destreza con la creación de plantillas y el desarrollo de equipamiento auxiliar. También despliegan canales creativos para conseguir materiales.

3.1.1.- El Consejo de presidentes o *sacho-kai*

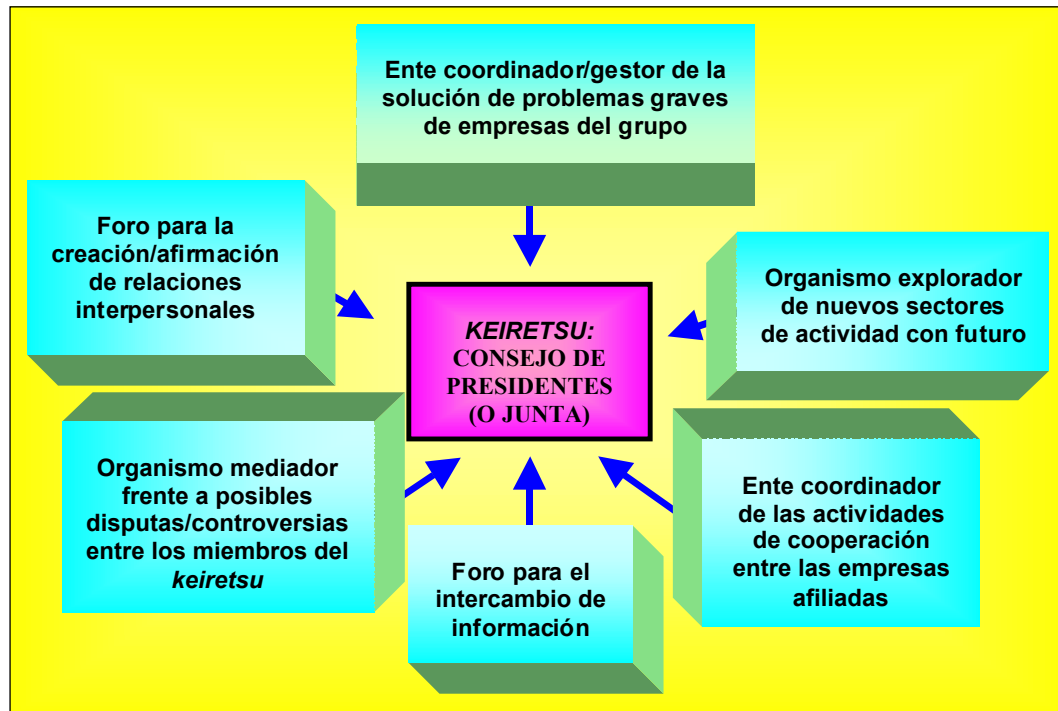
El consejo de presidentes del *keiretsu* es un órgano <<simbólico>> en teoría pero no así en la práctica, en parte por el gran poder de persuasión que tiene, que realiza una función principal en el *keiretsu* entendido como grupo: posicionar al grupo en un contexto más amplio de comercio a través de una identidad común, una unidad social colectiva (Gerlach, 1992. 149). El consejo de presidentes del *keiretsu* es tanto un foro estable -para las grandes empresas del *keiretsu*- de discusión e información como un órgano conjunto de planificación y una forma de mantener viva una identidad colectiva.

El consejo de presidentes actúa como órgano informal en el que se analizan la compleja red de relaciones que se dan entre las empresas miembros del *keiretsu* y las asociadas. En los *keiretsu* verticales, como Toyota o Hitachi, el *sacho-kai* se enmarca dentro el conocido como *kyoryoku-kai* o consejo de corporaciones donde están representados la empresa líder y las subcontratistas de primer nivel. Los *kyoryoku-kai* comenzaron a surgir entre las décadas de los 30 y 40 en algunos de los grandes *zaibatsu* como forma de expresión del dominio que la compañía dominante o *honsha* en cada *zaibatsu* tenía sobre las participadas. Por

supuesto, un *kyoryoku-kai* defendía los intereses de la familia de comerciantes propietaria de la *honsa* en el *zaibatsu*⁶.

El consejo de presidentes de los *keiretsu* mas que funcionar como órgano gestor de actividades suele hacerlo como órgano coordinador de una serie de actividades tal y como aparece reflejado en la figura 7.

Figura 7
Cometidos principales de la junta de presidentes del *keiretsu*



Fuente: Elaboración propia

El consejo de presidentes del *keiretsu* suele reunirse con una periodicidad mensual para deliberar y decidir sobre asuntos concretos o generales tales como la planificación y el reparto de las distintas actividades entre las compañías del grupo. Sus deliberaciones suelen ser secretas. Se constituye además:

- Para proporcionar una identidad común al grupo, y posteriormente fortalecerla.
- Como forma de promocionar el nombre del *keiretsu*.
- Para proporcionar armonía, coherencia y cohesión grupal.
- Para acordar la incorporación de nuevos miembros.

⁶ El primer *kyoryoku-kai* se constituyó en el *zaibatsu* Mitsubishi en el año 1938, conocido como Mitsubishi *kyoryoku-kai*. El siguiente en constituirse fue el Sumitomo *kyoryoku-kai* pero ya nos situamos en el año 1944.

- Como foro de expresión de los particulares intereses de las firmas del grupo.
- Como foro de estudio y reparto de las actividades de interés común,
- Como foro donde se solucionan los problemas de las compañías del grupo, especialmente los financieros y los de reestructuración de actividades.
- Como foro para la solución de conflictos internos interfirmas.
- Como foro de intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista distintos.
- Para determinar los nuevos negocios donde estar presentes y las actividades de I+D+i necesarias, así como, para posicionar a sus integrantes en los sectores de actividad más atractivos.
- Para determinar los participantes en los nuevos proyectos conjuntos.

El diálogo es muy franco dentro del consejo de presidentes. Se puede decir que el *honne* (la sinceridad) es utilizado en sus reuniones, mientras que el *tatema* (el formalismo) es utilizado de cara al exterior al objeto de dar una imagen monolítica, coherente y armoniosa del grupo. Los aspectos que más van a influir en el diálogo y, por tanto, condicionarle, podemos decir que son:

- Las relaciones *sempai-kohai*⁷. Éstas van a tener cierta importancia.
- La preponderancia de la firma representada en el consejo.
- La importancia profesional de un determinado miembro del consejo.
- La importancia estructural del sector representado por la empresa.

Los factores más destacados que van a marcar diferencias significativas entre las empresas pertenecientes o no al consejo de presidentes o *sacho-kai* del *keiretsu* son los siguientes (Gerlach, 1992: 182-9):

a. En cuanto al producto:

- Cuando la empresa está orientada al mercado de producto intermedio o final, es decir, al mercado productor o consumidor: las pertenecientes al *sacho-kai* suelen estar ubicadas dentro del mercado de producto intermedio o industrial configurando un sistema de comercio parcialmente internalizado junto con los bancos del grupo y otros de fuera y la *general trading* del *keiretsu*. Las orientadas al producto final suelen controlar sus propias redes de distribución. También parece ser que la utilización de capital intensivo parece que incita a la afiliación al *sacho-kai*.
- Si no se tiene posición dominante y sólida en el mercado con la principal línea de productos: las dominantes parecen estar menos

⁷ Relaciones de formación/protección entre un directivo *senior* y uno *junior*.

interesadas en afiliarse, por lo que construyen su propia red de alianzas con empresas de los sectores de actividad necesarios desde el punto de vista de las ventas⁸.

- Si se realiza actividad internacional o global y la importancia que tiene esta actividad exterior respecto a la actividad total de la empresa: las afiliadas al *sacho-kai* tienen más propensión a realizar actividades en los mercados exteriores debido a que el mercado interno lo tiene cuasiconfigurado dentro del *keiretsu* y porque los aspectos logísticos los tienen muy bien resueltos por lo que están en mejores condiciones que las no afiliadas para estar presente en los mercados exteriores.
- b. En cuanto a la financiación:
- Va a ser un factor importante la composición de la estructura de capital. Relación recursos propios/ajenos.
 - Los principales financiadores bancarios y cuantías. Hoshi Takeo, Anil Kashyap y David Scharfstein opinan que los fuertes lazos financieros que se dan dentro del *keiretsu* son los que le van a otorgar un papel preponderante en los mercados de capitales japoneses. Estos mismos autores y otros analistas, como Horiuchi Akiyoshi, Frank Packer y Fukuda Shin-ichi, asignan al banco principal del grupo el papel de controlador-supervisor de las empresas del mismo al objeto de asegurarse que los gerentes de éstas realizan una toma de decisiones eficiente (Hoshi, Kashyap y Scharfstein, 1990) y (Horiuchi, Packer y Fukuda, 1988).
 - La participación en las subsidiarias y afiliadas y grado de la misma. Una de las ventajas de la concentración de la propiedad de las empresas del grupo en manos de las afiliadas al mismo es que éstas van a velar estrechamente por el buen desenvolvimiento de la empresa y por las buenas actuaciones de los gerentes de las mismas. De esta forma los <<accionistas-socios>> y los bancos del grupo controlarán la gestión de sus afiliadas con la finalidad de velar por la rentabilidad de estas⁹.
- c. En cuanto a la importancia de la compañía en el sector de actividad:
- El lugar que se ocupa en el *ranking* por el valor de los activos y/o las ventas. Los *keiretsu*, al igual que hacen las empresas, también buscan posicionarse en los mercados y esto va a incidir - y mucho- en las normas que cada uno de ellos estipula para regular, de alguna forma, el acceso y la pertenencia al mismo, al objeto también de controlar la competencia intragrupo, para lo que se hace necesario controlar el número de empresas que lo deben configurar. Otro de los rasgos característicos del *keiretsu*

⁸ Se entiende que una empresa tiene posición dominante cuando además de liderar el sector de actividad en su principal línea de productos vende más del doble que sus más cercanos rivales.

⁹ Así, para Michael L. Gerlach, *la tenencia concentrada de acciones tendría como resultado un cuerpo inversor con mayores incentivos para velar por el rendimiento administrativo y una mayor habilidad para efectuar cambios en el equipo directivo si fuera preciso* (Gerlach, 1992: 191).

es que va a tener una compañía bien posicionada¹⁰ en cada uno de los sectores empresariales considerados como más relevantes. Esto también condiciona la configuración del grupo y el número y tipo de empresas que en el mismo se van a encontrar.

- La antigüedad en el sector de actividad.

Los *keiretsu* suelen presentar unos límites borrosos y, por tanto, confusos, tanto internos como externos. No obstante se perfilan unos claros vínculos establecidos entre sus integrantes. Los tres vínculos más fuertes entre las empresas del *keiretsu* son:

- Los de intercambio o envío de directivos.
- Los de intercambios accionariales estables.
- Los financieros.

3.1.2.- El intercambio o envío de directivos

Es normal el intercambio de directivos entre las empresas del grupo fundamentalmente al objeto de fortalecer los lazos entre ellas¹¹. Este intercambio se da entre la empresa matriz y las subsidiarias y asociadas, y entre el banco principal y las empresas del grupo. A esto hay que añadir los nuevos directivos que provienen de puestos de responsabilidad de la Administración Pública. Según el informe "Industrial Grouping in Japan" de 1982, del total de 2.980 directivos que accedieron a las 1.600 empresas que cotizaban ese año en la Bolsa de Valores de Tokio, desde fuera y no por promoción interna, un 35 % provenían de la banca, otro porcentaje similar venía de las compañías tanto manufactureras como comerciales del grupo y el resto, un 30 %, provenía de la Administración Pública¹² (Dodwell Marketing Consultants, 1982: 23).

Así como es normal que las grandes empresas envíen varios de sus directivos a las direcciones de sus subsidiarias industriales de primer nivel, en la banca no es normal que se envíe más de un directivo a una

¹⁰ Lo normal es que sea sólo una la compañía que van a tener en ese sector de actividad relevante. Esto condiciona lógicamente mucho la composición del grupo financiero-empresarial.

¹¹ Esta práctica ya se daba antes de la Segunda Guerra Mundial en los *zaibatsu*. La empresa cabecera de éste ejercía un fuerte control de sus subsidiarias a través de los directivos enviados desde la matriz a las mismas. Posteriormente, estos representantes de la propiedad de la empresa pasan a ser suplantados poco a poco por directivos profesionales contratados por las empresas basándose en la reforma de 1950 del Código de Comercio japonés y la promulgación de la Ley de Corporaciones Japonesas con lo que ya se permite el que pueda haber directores <<no accionistas>> en las empresas.

¹² Por lo general estos altos funcionarios provienen del todopoderoso y omnipresente ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI). Cuando el desembarco se produce en las instituciones del sistema financiero el origen suele situarse en el Banco del Japón o en el ministerio de Finanzas. Estos funcionarios, aunque en teoría han dejado de relacionarse con el antiguo órgano de la Administración donde trabajaban, en la práctica siguen manteniendo las relaciones aunque, claro está, de una manera <<informal>>.

de estas compañías industriales. Es normal que se haga cuando éstas están en fase de reestructuración y la entidad financiera esté participando, cuando no, dirigiendo este proceso. Pero esto anterior no quiere decir que sean reacias a colocar a sus directivos en las empresas del grupo, ocurre todo lo contrario ya que son grandes expendedoras de directivos a éstas, quizás debido a los especiales vínculos que mantienen con los integrantes del *keiretsu*. Para Tachibanaki Toshiaki, el ascenso por méritos en las empresas japonesas miembros del *keiretsu* se ve enturbiado muchas veces por la <<colocación>> en ellas de directivos por parte de las empresas cabecera del *keiretsu* horizontal, con lo que los méritos los han hecho en el exterior de la empresa donde han sido <<colocados>>, en otras empresas (Tachibanaki, 1998a: xix).

Este intercambio de directivos, que suele hacerse a tiempo completo, no es bien visto por los analistas externos debido a que, si bien, por un lado van a reforzar las relaciones entre las empresas del mismo grupo, por otro, se piensa que estos no van a favorecer los intereses particulares de cada una de estas empresas. Otro aspecto a destacar de este tipo de ligazones es que es más propio que se de entre la grande y las pequeñas subcontratistas, por tanto que sea vertical, que entre grandes u horizontal. En definitiva, entre estas últimas se realizan relaciones más de mercado que basadas en la comunión de valores que se da entre las empresas del mismo grupo. Si se admitieran en la alta dirección de estas empresas a directivos venidos del exterior, estos provendrían, por lo general, de grandes empresas del mismo grupo o de la Administración Pública. Raro sería que vinieran de grandes empresas de otros grupos industriales.

Otra actividad simbólica tendente a fortalecer la idea de pertenencia al *keiretsu*, y la coherencia de grupo, es la configuración de proyectos conjuntos entre las empresas del mismo, intentando que participen el mayor número posible de éstas. Pero, a la vez, sirven también para focalizar tanto los recursos como las destrezas y las tecnologías de las empresas del grupo a través de una puesta en común. Así, por ejemplo, en la tarea del desarrollo de la energía atómica dirigida por Sumitomo Atomic Energy Industry participan Sumitomo Corp., Sumitomo Bank, Sumitomo Trust & Banking, Sumitomo Heavy Industries, Sumitomo Electric, Sumitomo Metal Mining, Sumitomo Chemical, Sumitomo Mutual Life, NEC y Sumitomo Metal además de otras de segundo nivel. Estos proyectos conjuntos de grupo no sólo se dan en la esfera empresarial sino que también se dan en lo social, como forma de interacción social, ya sea a través de publicaciones comunes o realizando eventos deportivos, o compartiendo y utilizando conjuntamente una amplia gama de servicios relacionados con actividades socioculturales, servicios sanitarios, deportivos y para el ocio, de restauración, servicios de seguros, agencias de viaje, etc. Por tanto, en las empresas pertenecientes al *keiretsu*, las funciones directivas, de financiación y de venta de producto intermedio están muy condicionadas por la pertenencia

al mismo y algunas de ellas están altamente internalizadas. Como dice Michael Gerlach (Gerlach, 1992: 159-61).

deuda, acciones, gerencia y redes de comercio están todas significativamente determinadas por la pertenencia al keiretsu... El keiretsu representa una forma coherente y duradera de organización social que es significativa... tanto en las formas en que ha estructurado la interacción entre sus miembros como en las formas en que ha creado una estructura simbólica continua, con la que esta interacción tiene lugar... es un conjunto complejo de intereses tanto individuales como colectivos.

3.1.3.- Los intercambios accionariales estables. Las participaciones cruzadas

BIBLIOTECA VIRTUAL

Las participaciones cruzadas entre estas firmas industriales y el banco principal del *keiretsu* garantizan a las empresa del mismo un alto grado de autonomía de gestión y estabilidad a largo plazo y una alta autonomía financiera de todo tipo. Estas participaciones cruzadas entre los integrantes del *keiretsu*, junto al recurso al mercado interno de producto y de trabajo y la financiación intragrupo proporcionan a aquellos fuertes defensas contra ataques exteriores (en forma de OPAs hostiles) y la elevada estabilidad requerida para la eficiente dirección de las mismas. Respecto a las participaciones accionariales cruzadas que se dan entre las empresas integrantes de un grupo, la Federación de Organizaciones Económicas del Japón o Keidanren ha recomendado recientemente su eliminación paulatina, tal que el verdadero accionista (el inversor capitalista) vaya tomando mayor protagonismo, es decir, que las empresas vayan otorgando al inversor la importancia debida, preocupándose más por su bienestar¹³.

Las participaciones en el capital de las empresas en el Japón, hay que circunscribirlas en un complejo entorno de relaciones sociales estables, de plena confianza mutua en la otra parte, relaciones que se expresan perfectamente en el consejo de presidentes del *keiretsu*, *sachokai*. Para Michael Gerlach la distinción entre los accionistas como principales de la relación y los directivos como agentes de la misma aparece borrosa. Además la típica tensión existente en las empresas occidentales, y sobre todo norteamericanas, entre los accionistas y los <<directivos profesionales>>¹⁴ es prácticamente nula debido a que los

¹³ Pero si esto ocurriera se plantearía un serio problema ya que éstas actuaban como verdaderas barreras frente a intentos extraños de personas y empresas ajenas al grupo, frente a OPAs hostiles; actuaban como un verdadero y fraternal seguro frente a tomas de posición no deseadas y, por tanto, perturbadoramente desagradables.

¹⁴ Los denomino directivos profesionales porque hasta el año 1950, en que se promulga la Ley de Corporaciones Japonesas, para poder ser directivo de una compañía había que ser accionista de la misma. Esta ley provoco que surgiera una nueva generación de directivos que con el tiempo llegaron a establecer un control férreo de las empresas japonesas (Yoshino, 1968: 87)

<<inversores profesionales>> independientes brillan por su ausencia (Gerlach, 1992: 225-7). Además, hemos de tener en cuenta que las juntas generales de accionistas o *sokai*, que es donde se deberían aprobar tanto el reparto de dividendos como la aprobación de las cuentas anuales y la elección de la alta dirección, entre otros asuntos, en la práctica se convierten en un mero formalismo, en el ritual predeterminado de una ceremonia conocida, debido a la poca participación de los accionistas en ellas y a las presiones para que no planteen preguntas molestas que incomoden a la burocracia de la empresa.

Para Jonh Haley no está nada clara esta pretendida preferencia en los negocios japoneses por lo informal, enmarcado dentro de una cultura de gran confianza en la otra parte, en la ubicuidad de la confianza, y los arreglos en la esfera privada de los posibles problemas o desavenencias (Haley, 1978: 359). Además, como dice Rodney Clarck, en el Japón los accionistas institucionales o inversores a gran escala suelen ser los socios del *keiretsu* por lo que las acciones en las que se ha invertido, más que representar formalmente la relación son sólo la expresión de la misma (Clark, 1979: 86). Por supuesto, estas complejas relaciones siempre, se enmarcan en el largo plazo. Y como dice Michael Gerlach (Gerlach, 1992: 62),

estas relaciones han transformado el ambiente de negocios alrededor de los directores japoneses asegurándose que los accionistas de la compañía sean sus mayores clientes, proveedores e instituciones financieras socias más que inversores anónimos en bolsa.

3.1.4.- Los vínculos financieros. El banco principal

Antes de la Segunda Guerra Mundial, las finanzas dentro de los *zaibatsu* eran decididas y realizadas por la empresa cabecera del mismo - la *honsha*- con lo que las asignaciones de capital a las empresas dependientes de ésta estaban en sus manos. En el periodo de postguerra y una vez constituidos los <<nuevos>> grupos - los *keiretsu*- esta función paso a ser realizada, en su mayor parte, por las instituciones del sistema financiero y especialmente por los grandes bancos, dando pie esto último a la configuración de las posteriores y tradicionales alianzas entre los grupos industriales y la gran banca¹⁵.

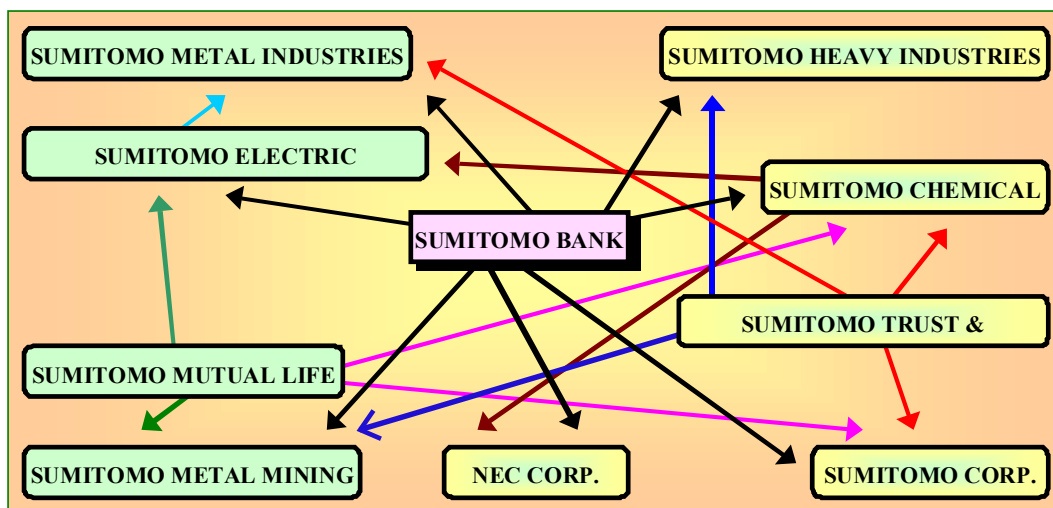
El origen de muchos bancos japoneses se dio dentro de los *zaibatsu*, ya que lo que se pretendía era tener en el mismo un banco propio que financiara tanto las actividades tardicionales del mismo como las nuevas, así como que administrara los ahorros de los integrantes del *zaibatsu* (Lockwood, 1968: 222). En las décadas de los 30 y los 40, una

¹⁵ Okazaki Tetsuo al estudiar la empresa japonesa durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial y los años de preparación a ésta hace un minucioso estudio del comportamiento de los *zaibatsu* (Okazaki, 1994).

vez, que se levantó la prohibición a los bancos de poseer acciones de los *zaibatsu*, estos pasaron a detentar importantes paquetes de acciones representativas del capital de los mismos y a financiar, a la vez, vía prestamos una parte considerable de las necesidades de las empresas, llegándose a dar el caso de que más del 80 % de la financiación externa de los *zaibatsu* llegó a ser aportada por la banca (Goldsmith, 1983: 142-3)¹⁶. Los grandes bancos y las *sogo shosha* fueron los núcleos de los antiguos *zaibatsu*, su corazón; hoy, una vez <<reconstruidos>> como *keiretsu*, ambas figuras siguen representando básicamente el mismo rol. Se puede decir sin lugar a dudas que la *general trading* junto con el banco principal, la compañía principal de seguros y una o varias grandes empresas industriales son el núcleo del *keiretsu* horizontal.

Los grandes bancos japoneses integrados en los *zaibatsu* en vez de ser disueltos por la autoridad de intervención aliada -SCAP-, como ocurre con estos, corrieron mejor suerte ya que fueron mantenidos en el tejido económico japonés durante la postguerra. Las empresas, necesitadas de recursos, decidieron <<aliarse>> a estos encuadrándose conjuntamente en un *keiretsu*, al objeto de poder acceder a unos fondos muy escasos dada la situación de penuria que vivía el Japón en esa época. En estas redes de relaciones también actuaban otros bancos pero en su consideración ya no de banco principal sino de banco de segundo nivel relacional. En la figura 8 se puede observar a título de ejemplo algunas de las relaciones entre Sumitomo Bank con las principales empresas del *keiretsu* Sumitomo:

Figura 8



Fuente: Elaboración propia y Dodwell Marketing Consultants, 1982

Tradicionalmente la empresa japonesa ha financiado sus inversiones acudiendo a los capitales externos, y lo ha hecho en mayor

¹⁶ La evolución del sistema financiero desde la Revolución Meiji hasta el último cuarto del siglo XX es magníficamente estudiada por R. A. Goldsmith en su obra de 1983, *The Financial Development of Japan, 1868-1977*.

proporción que las empresas occidentales, en parte debido a los estrechos lazos de colaboración que se dan con las entidades financieras y las sociedades generales de comercio dentro del *keiretsu*; relaciones que se han profundizado y agrandado después de que se produjeran intercambios accionariales entre ellas.

El mercado de valores en el Japón ha sido considerado simplemente como una fuente más de financiación externa en vez de como un recurso disciplinado de financiación de la empresa; en cambio la banca está omnipresente. La función del banco principal dentro del *keiretsu*¹⁷ no es sólo la de proporcionar los fondos que éste necesita sino también, y esto es de suma importancia, velar por los variados intereses de sus <<clientes>> o socios industriales. Además, el banco principal va a realizar dentro del grupo de empresas una fuerte labor de supervisión de la marcha de éstas, además de ser un importante accionista de las mismas, al menos de las grandes del grupo. Actúa como director (coordinador) de los programas de financiación de la compañía.

Así, el banco principal asegura a las empresas del grupo que puedan obtener además préstamos de otros bancos (esta práctica es conocida en japonés como *jobi-mizu*). Acude en su ayuda ante problemas serios, por ejemplo una reestructuración de las actividades de la empresa, actuando como agente principal en la resolución del problema o conjuntamente con una *general trading*. El banco principal también elabora los informes sobre la salud financiera de las empresas socias para los restantes bancos con los que operan. También ayudan a éstas a encontrar clientes actuando de financiadores de las operaciones de venta y proporcionando informes comerciales de todo tipo sobre mercados y potenciales clientes. Otra característica a tener en cuenta es que las compañías del *keiretsu* son accionistas <<leales>> del banco principal. Las empresas del *keiretsu* además suelen tener depositada su tesorería en cuentas del banco principal¹⁸; también suelen estar en éste domiciliadas las nóminas de los trabajadores de estas empresas (Gerlach, 1992: 117-8). Por estas y otras muchas razones es por lo que muchos autores opinan que las fronteras que delimitan las empresas de las instituciones del sistema financiero están difuminadas, son borrosas. Las empresas asociadas a estos bancos pierden independencia pero ganan seguridad; además, reciben un trato preferencial en todas sus transacciones.

Las relaciones entre el banco y las empresas del *keiretsu* es muy intensa y abarca actividades, algunas ya mencionadas, tales como:

¹⁷ Para Arturo Escandón, *los bancos de Japón cumplen la labor de ser la médula, el motor y la red aglutinante de estos grupos industriales* (Escandón, 1999b). El papel representado por el *keiretsu* y el del banco principal del mismo es analizado detenidamente por Hoshi Takeo (Hoshi, 1994).

¹⁸ Estas relaciones son explicadas detalladamente por Hamada Koichi y Akiyoshi Horiuchi en 1987 en "The Political Economy of the Financial Market", en Kozo, Y. y Yasukichi Y. eds. (1987): *The Political Economy of Japan*. Stanford University Press, Stanford, California.

- Concesión de préstamos en forma individual o junto con otros bancos.
- Financiación de las ventas, tanto en el mercado interior como en los mercados exteriores, de los miembros del *keiretsu*.
- Labores de intermediación y financiación en las actividades de fusiones o adquisiciones de las empresas socias.
- Búsqueda de socios industriales y/o comerciales.
- Administración de las cuentas corrientes y de ahorro de los empleados de las empresas del *keiretsu*.
- Labores de asesoramiento sobre mercados, competidores y clientes.

Dentro de un *keiretsu* el banco principal, aunque es un gran prestador de fondos, no limita su papel a esto sino que desempeña muchas otras funciones, además de las ya comentadas, que no son a veces entendidas en Occidente, tales como:

- Proporcionar seguridad en materia de financiación (Hamada y Horiuchi, 1987: 232).
- Ejercer un férreo control sobre las actividades y actuaciones de las empresas del grupo, muchas veces a través del envío de directores a éstas.
- Formar parte del núcleo duro y permanente de accionistas de las compañías del *keiretsu*.
- Suministrar información relevante a <<sus asociadas>> (Tsuru, 1996: 39-40). Ésta se torna muy valiosa cuando se complementa con la proporcionada por la *sogo shosa* que opera en multitud de sectores de actividad y cuenta con una red de oficinas establecida en todo el mundo.
- Reestructurar con su supervisión, dirección y apoyo a las empresas del grupo en crisis.

El banco principal actúa, también, como rescatador de las empresas que atraviesan situaciones de grave crisis mediante el otorgamiento de líneas de financiación preferente <<especial>> con tipos y plazos considerablemente buenos para la empresa auxiliada. Como garantía el banco principal suele tomar la dirección de la empresa al objeto de realizar en ella la necesaria reestructuración de sus actividades. Este papel de gestor de la sociedad sólo es posible mediante su aprobación por los 2/3 en la junta general de accionistas. Si la compañía se recuperara con su intervención y financiación especial aseguraría su posición en la misma, es decir, sus intereses en ella a largo plazo. Una vez sorteada la crisis la gestión es devuelta a los directivos profesionales de la compañía.

Uno de los principales cometidos del banco principal, la compañía de seguros y la *general trading* es el de proporcionar, separada o conjuntamente, los ingentes fondos de financiación que demandan las

empresas que configuran el *keiretsu*. Y esto se consigue de una forma más eficaz y más barata que en Occidente. Además el *keiretsu* controla la utilización eficaz de estos fondos debido a que tiene información fidedigna de <<sus>> empresas y va a ser muy crítico respecto a las incorrectas utilizaciones de los fondos.

Las especiales relaciones financieras intra-*keiretsu* hace que muchas de sus necesidades financieras puedan ser satisfechas dentro del mismo. Así Rugman y Hoggetts comentan (Rugman y Hodgetts, 1997: 546),

los keiretsu son tan poderosos que a menudo satisfacen sus necesidades financieras y operativas con recursos internos. Las multinacionales que compiten en Japón deben evaluar la fuerza de esas compañías, pues sólo así podrán medir la competitividad y oportunidad de las alianzas estratégicas.

Estas funciones desarrolladas por el banco principal, muchas veces son también desarrolladas, como decía antes, por la sociedad general de comercio del grupo. Las relaciones financieras intragrupo, es decir, las que se dan entre las firmas pertenecientes o asociadas al *keiretsu*, fueron muy fuertes y aun siguen siéndolo. Las cifras varían considerablemente de un grupo industrial a otro pero son todas muy significativas. Otro hecho a destacar es que la financiación proveniente de empresas e instituciones financieras de otros grupos industriales no es importante. Así, no llegaba a superar en el año 1986 el 10 %; en cambio, la financiación proveniente de pequeñas instituciones financieras -bancos comerciales y compañías de seguro principalmente- y bancos de crédito a largo plazo llega a situarse entre el 45 % y el 54 % aproximadamente.

Posteriormente, con la reforma puesta en marcha del sistema financiero, se ha producido una desintermediación que ha hecho que las empresas acudan más al mercado de valores en vez de al tradicional conducto que representaba la banca. Esto hace que algo se esté moviendo en las tradicionales relaciones entre la banca y las empresas de los *keiretsu*. Se ha pasado, como decía, del recurso al préstamo bancario a la toma de participaciones en el capital de la empresa por parte de otras compañías del grupo industrial. Y esto hizo que cobraran más importancia las sociedades de valores japonesas, quienes también tejieron estrechos lazos a largo plazo con las grandes empresas industriales (Gerlach, 1992: 119-31).

4.- La sogo shosha

Son una peculiar forma característica de la economía japonesa y algunas de ellas hunden sus raíces en el tiempo; están omnipresentes en la economía del Japón. Han desempeñado, y desempeñan, aunque de forma renovada y revitalizada, un papel fundamental en el desarrollo de

la economía japonesa desde finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX, y es lo que se espera de ellas, también, en el nuevo siglo XXI¹⁹. El auge de los *zaibatsu* se dio íntimamente ligado al de los grandes bancos de grupo y las sociedades generales de comercio o *sogo shosha*; algunas de ellas hundieron sus raíces en el tiempo como la casa de Mitsui con más de trescientos años. Ya, durante las primeras décadas del siglo XX, el comercio japonés estaba dominado por las *sogo shosha* encuadradas en los *zaibatsu*. Así, en la década de los 30, el 90 % del comercio japonés estaba en manos de las grandes compañías comerciales encuadradas en los todopoderosos *zaibatsu* (Mente de, 1992: 66). Estas compañías realizan una parte significativa del comercio interior del Japón y de las importaciones y exportaciones de determinados sectores industriales.

En la tupida red de intercambios que se da dentro del *keiretsu*, la *sogo shosha* va a ser el actor principal. También se puede decir que la sociedad general de comercio es la red de trabajo del *keiretsu*. Crea enlaces directos tanto con las otras empresas del grupo como con agentes del exterior. Son las compañías que están mejor posicionadas en el centro del *keiretsu* y que han establecido enlaces directos con casi todos los integrantes del mismo. Por lo general se han labrado su posición -su triunfo- dentro de los grupos industriales frente a las independientes que no han conseguido desarrollarse tanto, ni en calidad ni en cantidad, debido entre otras cosas a que el grupo -el *zaibatsu* y después el *keiretsu*- les proporcionaron los capitales que necesitaban a la vez que seguridad y prestigio: el del grupo (Hirschmeier y Yui, 1975: 192)²⁰.

Son las organizadoras de la mayor parte de los proyectos de inversión, investigación, desarrollo de nuevos productos, etc. tanto a gran como a pequeña escala entre las empresas del grupo y con ajenas al mismo (Gerlach, 1992: 140).

Durante muchos años (ya desde los años 60) se ha hablado y se ha escrito, tanto en el Japón como en el exterior, de la inminente caída de estas casas de comercio pero, aunque es verdad que han sufrido algunas de ellas durísimos golpes, han sabido renovar sus fuerzas

¹⁹ Según Michael I. Gerlach sólo la mítica Mitsui Bussan, actualmente conocida como Mitsui & Co., a principios del siglo XX gestionaba la tercera parte del comercio exterior del archipiélago.

²⁰ Michael I. Gerlach pone como ejemplo el desarrollo espectacular de la *general trading* Sumitomo Corp. a mediados de los años 50 dentro del *keiretsu*: *esta compañía general de comercio comenzó sus actividades a mediados de los años 50 dentro del grupo Sumitomo tomando como base los restos de una pequeña compañía de comercio de preguerra en orden a proveer una alternativa a la posición dominante en la capacidad de comercio internacional detentada por las grandes casas de comercio del momento, Mitsui & Co. y Mitsubishi Corp. Se produce un drástico crecimiento desde este momento debido a las ventajas obtenidas de su incorporación al grupo Sumitomo que incluían los grandes préstamos del Sumitomo Bank y del comercio preferencial con otras empresas del grupo. En un periodo de treinta años, se desplazó de una posición insignificante de partida en la economía japonesa a ser una de las cinco general tradings más importantes de Japón en ventas...* (Gerlach, 1992: 140).

haciéndose cada vez más fuertes, si no imprescindibles en determinadas actividades y actuaciones, a través de una continua reorientación de sus actividades y del papel a desempeñar. Se desinflaron sus niveles de ventas en algunos sectores pero iniciaron nuevas actividades a la vez que consiguieron recuperar aquellos posteriormente.

Se puede decir que el papel que las *sogo shosha* han representado en la economía japonesa ha ido evolucionando a medida que evolucionaba el de ésta sin perder por ello la importancia central del mismo. La industria japonesa pasó, como suele ocurrir en el desarrollo de todos los sistemas económicos avanzados, de la preponderancia de la industria pesada de capital intensivo al desarrollo de la producción masiva de la industria ligera de bienes de consumo y otros de alta tecnología que suponían la utilización de cantidades ingentes de <<tecnología mental>> necesaria para los sectores de conocimiento intensivo. La comercialización de estos últimos productos proporciona una ventaja a las *general trading*: no se requiere la comercialización de grandes cantidades de los mismos debido a que los márgenes con los que estos trabajan son mayores.

A veces, las *general trading* han representado el papel de accionista principal en los proyectos en que se embarcan las compañías del *keiretsu* junto a otras externas y/o extranjeras²¹. Otras veces, han configurado proyectos con empresas del grupo y con empresas extranjeras a las que compraban primeras materias, materiales y componentes al objeto de acceder a las importantes ayudas del programa del Gobierno japonés "Overseas Economic Assistance".

Otra de las direcciones del cambio experimentado en las sociedades generales de comercio se basa en la información, intermediación y catalización de diversos proyectos operando como compañías altamente diversificadas en todo el mundo con una gran cantidad de filiales y empresas asociadas. En el primer caso centran su atención en la compilación y tratamiento de la información para la posterior puesta a disposición de sus clientes en entornos distintos y desconocidos, función que Michael Gherlach llama de <<adquisición de información global>> (Gerlach, 1992: 141). Han pasado de ocupar un lugar central a realizar las funciones de un satélite, recopilando información, primeras materias, materiales, componentes y dinero, así como a realizar funciones de organización y gestión de redes de empresas embarcadas en proyectos más o menos complejos en los que ellas pueden o no actuar directamente como un inversor más.

²¹ Así, cuando Mitsui & Co. inicia su complejo petrolífero en Irán en el año 1967 con el 45 % de las acciones del mismo, también lo hace junto a empresas del grupo tales como Mitsui Toatsu y Mitsui Petrochemicals y externas como Toyo Soda Manufacturing y Synthetic Rubber.

Hoy realizan (las *sogo shosha*) una amplia gama de funciones, muchas de ellas <<no comerciales>> facilitadoras de las actividades de las empresas que con ellas trabajan tales como:

- Búsqueda de socios comerciales o industriales.
- Establecimiento y gestión de las negociaciones interempresariales.
- Participación en proyectos complejos a través del asesoramiento y la financiación de los mismos.
- Formación de empresas conjuntas con socios comerciales y/o industriales.
- Cooperación con socios industriales en proyectos conjuntos en investigación y desarrollo.
- Actividades de logística empresarial referida tanto a los abastecimientos de primeras materias, materiales y componentes comprados por la empresa en el exterior como al producto terminado.
- Búsqueda de proveedores.
- Actividades relacionadas con la entrada en nuevos mercados.
- Labores de consultoría de todo tipo: tecnológica, de procesos productivos, legal, fiscal, proporcionando informes sobre socios o mercados potenciales, riesgo país, y ventajas comerciales de determinados mercados, etc.
- Aseguramiento de las operaciones comerciales.
- Organización de los proyectos de cooperación intragrupo -entre las empresa del *keiretsu*-.
- Coordinación de proyectos complejos a ejecutar entre varios cooperantes tanto internos como externos al *keiretsu*.
- Venta de la producción terminada, etc.

Otras labores que realizan las *general trading*, que podríamos considerar de menor calado, de cara a las empresas socias del *keiretsu* abarcan actividades tales como.

- Concesión de crédito comercial.
- Labores de asesoramiento en la confección de contratos.
- Labores logísticas: almacenamiento y transporte tanto de primeras materias y materiales como de componentes y productos terminados.

Podemos decir de éstas que son las verdaderas compañías globales o *sekai kigyo* del Japón, tanto por el ámbito geográfico de actuaciones como por las actividades desarrolladas (ver anexo 3A).

5.- Tipos de *keiretsu*

Aunque ya he hecho una primera tipificación de los *keiretsu* creo conveniente ahondar en el tema de cara a un mejor conocimiento de los

mismos. Michael L Gerlach realiza una clasificación básica distinguiendo entre *keiretsu* horizontales y verticales (Gerlach, 1992: 24-5, 17):

- El *keiretsu* vertical o de capital que organiza en su interior las diversas relaciones entre la o las empresas transformadora/s y sus proveedores y distribuidores.
- El *keiretsu* horizontal o financiero que es el configurado por empresas transformadoras, bancos, compañías de seguros y sociedades generales de comercio.

Reseño a continuación las características más destacadas del *keiretsu* vertical:

- Las empresas cabecera del mismo son de tamaño similar o equiparable. Suelen representar a la élite de los negocios del Japón
- Son agrupaciones altamente jerarquizadas de empresas.
- Solo tiene una empresa matriz
- La matriz suele formar parte del grupo de grandes empresas cabecera de un *keiretsu* vertical.
- Existencia de estrechos vínculos entre la matriz y las subcontratistas, y a la inversa, del mismo *keiretsu*. Relaciones que pueden ser consideradas como críticas. Estos vínculos recrean un fuerte mercado interno entre ellas a través de relaciones duraderas y profundas

Para Mónica Plaza, fundamentalmente por el origen de los mismos, son cinco los tipos de *keiretsu* existentes, entendidos sólo como formas intermedias verticales (Plaza, 1995: 49-51):

- Tipo I. Cuando las subcontratistas al ir aumentando de tamaño llegan a convertirse en importantes empresas que se <<independizan>> de la gran empresa del *keiretsu*, llegando posteriormente a crear otros *keiretsu*.
- Tipo II. Cuando algunas unidades estratégicas de negocio de la gran empresa (que es el corazón del *keiretsu*) se independizan de la misma pero siguen manteniendo múltiples relaciones de diversa índole entre ellas y la <<matriz>>. Estas relaciones pueden ser referidas a todos los eslabones de la cadena de costes por actividades.
- Tipo III. Cuando entre la gran empresa y sus PYMEs subcontratistas se da una alta integración con una relación de tipo vertical basada en la producción de un bien determinado.
- Tipo IV. Cuando se da un alto grado de independencia, llegando incluso a ser total, entre la gran empresa y las PYMEs subcontratistas.
- Tipo V. Cuando la relación entre las empresas que configuran el mismo se da a través de accionistas comunes a varias de ellas sin

que tengan por qué darse relaciones de subcontratación o de cualquier otro tipo de los anteriormente mencionados.

En los *keiretsu* verticales (o de capital), una gran compañía manufacturera va a dominar a <<sus subsidiarias>> ya sea poseyendo parte o la totalidad del capital de las mismas. Además suelen darse en su seno relaciones de tipo tecnológico y de subcontratación. Entre la gran empresa y la subcontratista, en el *keiretsu* vertical, se da una estrecha relación de cooperación en la que subyace un alto grado de confianza. En este tipo de *keiretsu* en su parte superior vamos a encontrar a empresas proveedoras y en la inferior a las empresas distribuidoras; se da en ellos una organización jerárquica de las relaciones internas. En éstos, la centralización de las decisiones de fabricación por la empresa matriz es muy alta.

La denominación *kigyo shudan* o *kigyo gurupu* (grupo de empresa) es usada indistintamente, hecho que induce a confusión, unas veces para referirse a los *keiretsu* horizontales y diversificados que giran alrededor del banco principal, la sociedad general de comercio, la compañía de seguros y las grandes empresas, otras para referirse a la constelación de empresas formada por una gran empresa, como Toyota o Toshiba, y sus subsidiarias, como *keiretsu* verticales que son.

Las relaciones dentro del *keiretsu* no sólo son de cooperación sino también de fuerte competencia. La grande no subcontrata sólo con una firma del *keiretsu*, lo suele hacer con varias a la vez al objeto de aumentar la competencia entre éstas tal que mejore la eficiencia conjunta tanto de subcontratante como de subcontratistas.

En los *keiretsu* horizontales (o financieros) las relaciones entre las compañías que lo integran ya no van a ser a través de una compañía de cartera como en los *zaibatsu* sino a través de la puesta en práctica de intercambios accionariales mutuos. En los *keiretsu* horizontales, las empresas que lo integran, por lo general, no compiten entre sí; se relacionan a través de relaciones de negocios, si es que se relacionan. En éstos, el banco principal posee acciones de las compañías asociadas a la vez que éstas poseen acciones del banco principal. Los miembros actúan concertadamente frente a movimientos hostiles provenientes del exterior lanzados para llegar a controlar una compañía del grupo.

6.- El mercado interior. Las barreras de acceso al mercado japonés. ¿Barreras estructurales y/o sociales?

La peculiar estructura del sistema productivo japonés ha sido una de las principales causas de la existencia de fuertes barreras estructurales de acceso al mercado interior. Éstas son las causantes, sin ningún género de dudas, de los grandes desequilibrios que se producen en los intercambios comerciales del Japón con otros países y,

especialmente, con Estados Unidos de América²². No sería justo, por tanto, analizar el desigual intercambio comercial entre los países sin estudiar las causas que hicieron que se erigieran dichas barreras que muchos analistas asocian a la existencia de los *keiretsu*. La incursión a gran escala, y casi sin oposición, del producto japonés de fabricación masiva en Estados Unidos se debió, entre otros, a los siguientes factores:

- La fortaleza del dólar frente al *yen* que hizo que la producción japonesa puesta en Norteamérica se abaratara.
- La alta calidad demostrada de los artículos japoneses: mayor durabilidad y confiabilidad y una gama más amplia.
- La seriedad y rapidez en las entregas.
- El mayor componente de servicio asociado al producto, más un perfeccionamiento de las garantías, y una extensión de éstas en plazos y servicios.

Quando el producto norteamericano, industrial o de consumo, empieza a penetrar en el mercado japonés las cosas no se parecen en nada a las vivencias de las empresas japonesas en Estados Unidos: ¡existen barreras! infranqueables por fuertes y altas, que no pueden sobrepasar. ¿Cómo son estas barreras, de qué naturaleza son, qué es lo que las sustentan? Opino que son barreras estructurales derivadas de la propia estructura industrial del archipiélago, del espíritu grupal consustancial al pueblo japonés, de la connivencia de las empresas pertenecientes a los grupos industriales, de las camarillas formadas por las empresas -los *keiretsu*-, los bancos y los burócratas del Gobierno, sobre todo del ministerio de Finanzas y del todopoderoso ministerio de Comercio Internacional e Industria. Estas últimas relaciones -camarillas- tuvieron su justificación social y económica; hoy no tienen ninguna y son una de las causas estructurales de la situación de recesión que vive la economía japonesa al final del siglo XX.

Estas barreras estructurales, sociales y culturales, podrían catalogarse como de <<barreras invisibles>> que hacen imposibles las incursiones de empresas no japonesas en el archipiélago. Estas barreras socioculturales son, en parte, el resultado de:

- Dos mil años sin invasiones militares.
- Casi doscientos cincuenta años de aislamiento exterior en el periodo Tokugawa, hasta 1868, año en el que se produce la Reinstauración Meiji.
- El fuerte carácter que impone la insularidad del país.

²² Hay estudiosos del tema que creen que la verdadera causa del desequilibrio comercial norteamericano frente al Japón radica en las altas tasas de ahorro tradicionales del pueblo japonés en comparación con las bajas tasas occidentales y, especialmente, norteamericanas, tales como C.F. Bergston y W.R. Cline. Estos autores opinan que en Estados Unidos de América se ahorra poco y se consume mucho mientras que en el Japón ocurre todo lo contrario, se ahorra mucho y se consume poco (Bergston y Cline, 1985).

- Las difíciles condiciones orográficas del archipiélago.
- La pureza racial de los japoneses que resulta fuertemente homogeneizadora.

Todo esto se traduce en una alta homogeneización de las costumbres, preferencias y hábitos de consumo muy distintos a los estándares occidentales, que de entrada dificulta el acceso de productos de otras zonas del planeta, cuando no provoca una total desconfianza hacia lo exterior, lo extranjero, lo <<bárbaro>>, por no ser lo apropiado o, peor aún, lo no requerido. También hay que tener en cuenta la alta protección prestada, tanto por el Gobierno como por el sistema industrial hacia la industria japonesa, que hacía que a través de retorcidas reglamentaciones fuera casi imposible penetrar en el Japón: ¡siempre había un estándar que no se cumplía!, algo que legalmente hacía que el producto fuera declarado no apto para ser distribuido en el mercado interior.

Si a esto sumamos la existencia de un endiabrado, por retorcido y complejo, sistema de distribución que en nada se parece a lo que está al uso en Occidente, la situación se complica. Este sistema de distribución está basado en una larga cadena de relaciones leales y a largo plazo, no entendida por las mentes occidentales, y por unos puntos de venta que distan, y mucho, de ser comparables con los de Europa, y, menos aún, de Norteamérica. Esto hace que el archipiélago sea un mercado protegido de las incursiones comerciales exteriores. De aquí deriva el que la industria japonesa, con un fuerte apoyo gubernamental, haya usado este mercado con el beneficio protegido para financiar la invasión exterior con el producto japonés, mercado a mercado, pacientemente.

Estas condiciones expuestas han cambiado considerablemente pero aun tienen que cambiar más. El Japón, actualmente, es uno de los mercados más abiertos del planeta en lo que se refiere a barreras arancelarias, técnicas, contingentes, cuotas, etc., pero es todavía muy cerrado debido a esas barreras culturales <<invisibles>> que hacen que un proyecto de penetración en el mercado japonés se convierta en un proyecto cultural de primer orden, al verse obligadas las empresas pretendientes al acceso a estudiar en profundidad la cultura japonesa, origen de esos hábitos y costumbres comerciales diferentes. Hasta aquí todo es igual pero, si además tenemos en cuenta la gran complejidad y la sutileza de las relaciones interempresariales en el Japón, donde incluimos el trato entre los distintos eslabones del complejo sistema de distribución japonés, las cosas cambian.

6.1.- El sistema de distribución

El sistema de distribución japonés es, único, intrincado y complejo y se basa en una complicada red de relaciones <<sociales>> de substrato sociocultural difíciles de franquear para las empresa

extranjeras. Esto termina por provocar el fracaso y el desánimo de éstas (Dunkus, 1994: 5,7):

muchas empresas han fracasado en su empeño por abrirse un pequeño hueco en el mercado comercial japonés, precisamente por desconocer las peculiaridades que le distinguen de cualquier otro mercado internacional En Japón... un extranjero es, al principio, una persona de la cual no hay que fiarse, simplemente porque es muy probable que no vaya a quedarse por mucho tiempo. Por ello existe una tendencia a comprar a la oferta local, porque es más seguro a largo plazo, aunque pueda resultar más caro. Por este motivo uno debe transmitir... la sensación de que quiere trabajar con ellos con un planteamiento a largo plazo.

El sistema de distribución japonés llega a contar con muchos intermediarios, hecho que para los occidentales es desesperante por considerarlo lento, gravoso y poco operativo. Difiere sobremanera del sistema de distribución occidental y sobre todo del norteamericano y está basado en los pequeños pero innumerables puntos de venta, las tiendas de conveniencia o de barrio, aunque poco a poco, se están abriendo paso otros tipos de puntos de distribución más a la occidental. Todavía hoy siguen erigidas altas barreras culturales que hacen impenetrable la distribución interior, aunque hayan caído muchas barreras estructurales de otros tipos (Yamaguchi, 1994: 2.422):

el mercado japonés es el más abierto de los existentes en lo que respecta a los niveles arancelarios, sobre todo en productos industriales. Además, tanto el sector privado, como el público han venido haciendo esfuerzos para mejorar las prácticas consideradas como barreras no arancelarias, y su efecto está siendo notable.

Al analizar las barreras culturales del mercado interior hay que tener presente el papel jugado por el ama de casa japonesa. Las mujeres que ejercen como amas de casa suelen realizar la compra diariamente en las tradicionales tiendas de barrio que suelen estar ubicadas en calles comerciales, de reducida dimensión unas y otras, o *shotengai*²³. El número de puntos de venta de pequeño tamaño sigue siendo, con diferencia, mucho mayor que en Europa y Estados Unidos; a veces se llega a duplicar la cifra respecto a la de otros países. Esto provoca que las ventas por este canal de tienda de conveniencia sean mucho más altas en el Japón que en Occidente. El número de empleados por punto de venta y el espacio ocupado por éste son menores comparativamente en el Japón (Tsuru, 1996: 78-9). Así (Rosa Alemany, de, 1991: 67-9),

algunos rasgos definatorios... señalan que los detallistas tienen por lo general pequeña dimensión, el aparato distributivo está compuesto por numerosos escenarios en los que actúan muchos comerciantes mayoristas y

²³ *Shotengai* significa literalmente <<ciclo diario>>.

que ello se traduce en un sistema ineficiente... El sistema de distribución japonés está altamente desarrollado para satisfacer las necesidades de consumidores y usuarios. Una de las claves para entender el problema está en conocer la preferencia acentuada entre los consumidores por efectuar sus compras en establecimientos cercanos. La familia japonesa tiende a consumir un alto porcentaje de alimentos frescos... la comodidad de acudir a las tiendas del vecindario es una de las principales razones que justifican el gran número de detallistas en Japón.

Otra especificidad a destacar es que la mayor parte de las ventas en el Japón se hacen por el sistema de consignación, devolviendo el vendedor toda la mercancía que considere oportuna a través de los canales mayoristas y en los plazos acordados, ventas que, como decía, se suelen realizar en las pequeñas tiendas de barrio. Así, el <<tendero>> aminora su riesgo al actuar como simple consignatario de las mercancías Y, como comentaba antes, las relaciones personales institucionalizadas adquieren una especial importancia en las actividades de distribución y venta. Así (Rosa Alemany, de, 1991: 68-9),

los japoneses conceden mayor importancia a las relaciones humanas y a las relaciones comerciales estables con proyección a largo plazo que en otros países. Algunas transacciones comerciales se consuman sin mediar contratos escritos y que es práctica habitual de los detallistas la devolución a sus mayoristas de los productos no vendidos. Estas costumbres han nacido y se han desarrollado en el entorno económico y social de Japón y por esta razón se justifica su existencia actual, pero también es cierto que tales prácticas comerciales causan confusión y problemas a las empresas extranjeras que pretenden acceder al mercado japonés... Otra razón reside en la propiedad del pequeño establecimiento detallista, que pertenece a la misma familia que lo explota y en cuyo piso superior suele vivir, por lo que sus esquemas sobre rentabilidad no suelen tener en cuenta el precio del suelo que ocupa y que es muy elevado, y así puede competir con las grandes superficies y supermercados del barrio... También se explica la enorme segmentación... por la importancia de las relaciones personales como elemento substancial de la sociedad japonesa, que se refleja en los hábitos de compra, de forma que el pequeño detallista que probablemente heredó el negocio, conoce a todo el vecindario, sabe cuales son sus preferencias, sirve a domicilio, concede crédito y, en definitiva tiene un segmento de consumidores pequeño pero cautivo.

El sistema japonés de distribución es muy complejo e involucra a muchos factores, algunos ya comentados (Mente, de, 1992: 213-25). Entre estos factores podemos destacar:

- El papel desempeñado por los poderosos mayoristas. El producto puede pasar a través de una larga cadena de intermediarios antes de llegar al consumidor final. Es normal que del fabricante vaya al mayorista principal y de este a un mayorista de segundo nivel

(secundarios) quien, a su vez, traspasa el producto a un distribuidor de tercer nivel y, a veces, a un distribuidor de cuarto nivel que es el que pondrá, por fin, el producto en manos del minorista. Los mayoristas, además, conscientes de la pequeña capacidad de financiación que tienen los minoristas, les proporcionan una gran variedad, continuamente actualizada, de productos de diversos proveedores <<a crédito>>.

- El elevado número de pequeñas tiendas de conveniencia de barrio. La mujer japonesa que es la que tradicionalmente realiza las compras, por su dedicación exclusiva al hogar prefiere realizar la compra diariamente por muchas razones entre las que podríamos destacar la falta de espacio en la vivienda, la <<obsesión>> por el producto fresco, la comodidad de tener la tienda cerca y la relación especial que mantiene con el vendedor que, a su vez, es también vecino del mismo barrio. Esta relación especial no sólo se circunscribe a la propia relación comercial sino que abarca otras facetas que en Occidente, o bien ya se han perdido, o porque nunca existieron, resultan incomprensibles.
- La relación feudal existente entre las personas involucradas en el sistema. Éste está basado en una red de complejas relaciones interpersonales más que en las lógicas relaciones comerciales objetivas <<occidentales>>. Por esto funciona como una gran barrera a la hora de introducir técnicas modernas de promoción de ventas. El proveedor ejerce una fortísima presión, social, psicológica y económica sobre el fabricante para continuar con la relación en el tiempo, aunque ésta pudiera derivar en ruinoso para el último porque se hubieran producido cambios en el entorno que no se transmitieron a la relación.

Hay cerca de un cuarto de millón de mayoristas principales en el Japón y a los más importantes de estos, unos centenares, se les conoce como mayoristas de la clase A. En esta categoría se encuadran las grandes sociedades de comercio tanto generales como especializadas. Estos mayoristas negocian directamente grandes pedidos a fabricantes con los que tienen unas relaciones muy especiales que no pueden ser consideradas como estrictamente comerciales. Suelen actuar como agentes exclusivos de los fabricantes. Muchas veces estas relaciones se dan con empresas pertenecientes, como ellos, al mismo *keiretsu*, donde venden la producción comprada a otros mayoristas

En un nivel inmediatamente inferior a los mayoristas del tipo A se ubican los mayoristas secundarios. Suelen comprar a los mayoristas principales, vendiendo posteriormente lo comprado a los grandes minoristas o a los mayoristas de tercer nivel que son los que distribuyen a las pequeñas tiendas de conveniencia de barrio. Ser mayoristas secundarios no es sinónimo de pequeños o simples ya que a veces son grandes, poderosas y complejas organizaciones. Muchas veces no pueden comprar directamente a los fabricantes debido al papel desempeñado por los mayoristas del tipo A al actuar como agentes

exclusivos del fabricante. Los mayoristas de tercer nivel superan los 300.000. Suelen ser organizaciones pequeñas o muy pequeñas, muchas veces es una sola persona la que realiza las operaciones de intermediación junto con un número de ayudantes de entre 1 y 10 personas.

Este mercado interior es, no obstante, extremadamente competitivo. El Gobierno, a través del MITI, lleva ya varios años intentando suavizar esta alta competencia mediante el establecimiento de obstáculos a los nuevos competidores potenciales o a través de coacciones a las empresas para que salgan de determinados sectores de actividad o para que emprendan una fusión con otra/s empresa/s (Franko, 1983: 42).

7.- El futuro de la cooperación en el Japón

Ronald Dore llegaba a preguntarse por cuál es la razón que hacía que la economía japonesa, siendo una economía que, en comparación con las occidentales, presentaba rigideces tanto en los mercados de capitales como de empleo y otros, haya sido la que ha sabido capear mejor los efectos adversos de las crisis generalizadas del petróleo, controlando la inflación en unos dígitos muy pequeños, absorbiendo las altas subidas del precio del petróleo y reorganizando su estructura industrial sin perder posiciones (Dore, 1986: 6). Algunos autores suponen que parte de esta destreza -de esta estabilidad ante el cambio- se ha debido al sistema de alianzas de empresas establecido en el país a través de los *keiretsu*, a su macrosistema cooperativo. La sociedad japonesa ha superado difíciles pruebas; hoy se enfrenta no sólo a un cambio de sus estructuras económicas y burocráticas sino a un profundo cambio social que afecta a costumbres y usos milenarios necesitados de una nueva orientación que dará origen a una nueva sociedad con nuevas <<estructuras>> y quizás con una nuevas <<relaciones>> (Sakaiya, 1999: 11-2). Para Jesús Pertejo, la sociedad japonesa (Pertejo, 1996):

logrará superar esa difícil encrucijada. Deberá comenzar por hacer con rigor y sacrificio sus deberes, limpiando escrupulosamente su propia casa. Surgirá un país renovado que proporcionará a sus jóvenes estabilidad y un futuro mucho mása despejado... <<una nueva identidad japonesa>>.

Cada vez se hace más necesario -a la vez que patente- llevar a cabo un cambio necesario en la estrategia empresarial enmarcado dentro de un gran cambio en el *management* japonés. Los cambios globales macroeconómicos hacen que las especiales y fuertes relaciones de red que se dan, principalmente, dentro del *keiretsu* hayan de ser replanteadas en aras de una reducción efectiva de costes y una mayor eficiencia: la red, de mantenerse, sólo podrá ser a nivel global pero también habrá de incluir en su seno a empresas no japonesas. Una de

las razones es que la producción en el exterior requiere, muchas veces, un mínimo de componente local por lo que las empresas japonesas desde hace tiempo se ven obligadas a establecer relaciones de red con productores no japoneses (Tsuchiya y Konomi, 1997: 166).

La economía del Japón y la del resto de los países de reciente industrialización de Asia han basado su desarrollo en acuerdos institucionales entre los distintos interlocutores sociales y han optado por unos enfoques a veces muy diferentes de los seguidos por las economías occidentales. Este desarrollo en base a formas propias del capitalismo a la japonesa, con todos sus defectos y virtudes, ha colocado al Japón en un lugar preponderante en el concierto económico mundial. Para algunos autores como Chalmers Johnson y Ronald Doré (Doré, 1973) (Doré, 1986) (Johnson, 1987) este éxito es debido a la existencia de figuras económicas características, unas autóctonas, otras derivadas de las occidentales pero fuertemente adaptadas. Otros opinan que el mencionado éxito se ha debido a un aprovechamiento eficiente de los mecanismos y resortes de las tradicionales instituciones capitalistas, tales como James Abegglen y George Stalk (Abegglen, 1958) (Abegglen, 1973) (Abegglen y Stalk, 1985).

Mucha parte del éxito de la empresa japonesa en su aventura exterior se ha debido a la focalización de su interés en la obtención de un producto competitivo, en la innovación tecnológica y en el desarrollo de destrezas y habilidades tanto de empleados como de trabajadores. Pero, el continuo aumento e la actividad exterior de las empresas japonesas no ha llevado aparejado un cambio profundo de las estructuras industriales en el archipiélago. El cambio se está produciendo con más lentitud de la deseada y ha habido que esperar a finales de la década de los 90, cuando la economía japonesa ha entrado en recesión, para ver que de verdad se estaba produciendo un cambio estructural en la economía japonesa, a veces muy traumático, pero ampliamente beneficioso en su conjunto.

Hubo años que viendo el éxito alcanzado por las multinacionales japonesas se proclamaba solemnemente que el enfoque gerencial japonés, al que se ponía por las nubes, era mejor que el norteamericano. Se pensaba que las prácticas basadas en la concertación, en el consenso, en el grupo eran las más apropiadas en un mundo donde los recursos son escasos (Franko, 1983. 2) (Pascale y Athos, 1981) (Hawrylyshyn, 1980).

Otro hecho a destacar al estudiar la economía y la empresa es la forma de afrontar el cambio. En Occidente cuando hay un cambio es, a menudo, brusco, permaneciendo poco de los métodos y, acaso, de las personas anteriores. En cambio en el Japón, el cambio se produce no abandonando el sistema antiguo sino desarrollando el sistema nuevo sobre aquel, por lo que el cambio se entiende como algo evolutivo sin eliminar el sistema antiguo por completo.

Hoy la industria japonesa persigue mantener las cuotas de mercado alcanzadas en los negocios internacionales y, a ser posible, aumentarlas a través del desarrollo de productos de muy alta calidad y costes razonables obtenidos con la implantación de producciones flexibles y ágiles y, lo que es más importante, con tecnologías desarrolladas en el archipiélago, a diferencia de épocas anteriores donde las tecnologías eran compradas masivamente en el exterior. Esto deriva de la continua preocupación por los movimientos que emprenden o pudieran emprender los competidores internacionales; intentan ser mejores o, al menos, diferentes, responden rápidamente a la iniciativa de estos y rara vez dejan que una iniciativa de un competidor significativo no sea contestada (Navarro Elola, 1995: 160).

Un aspecto negativo a tener en cuenta es que la imparable globalización ha pillado a la Administración japonesa aplicando unos usos, prácticas y recetas propios de otras épocas pero no de estos tiempos, y con pocas ganas de cambiar. El Japón está sufriendo un desarrollo retrasado respecto a sus competidores occidentales y esto es debido sobre todo a la incompetencia de sus funcionarios. Estos han hecho prueba de las peores formas de incapacidad que se pueden concebir. Así para Sakaiya Taichi (Sakaiya, 1998: 29):

la tendencia mundial a la globalización de los mercados se le ha escapado completamente a la Administración, que no se ha enterado de nada ya que ha continuado haciendo reinar el orden y la armonía en lugar de fomentar la competencia en el seno de los diferentes sectores de actividad. De hecho, el sector servicios, y dentro de este especialmente las finanzas, y los sectores de información, aviación y transporte marítimo han permanecido a un lado de las tendencias mundiales.

La globalización ha afectado muy seriamente las estructuras tanto productivas como sociales del Japón haciendo que el país entrara en una preocupante etapa de recesión al final de la última década del siglo XX. En 1999 se comenzaban a ver ya síntomas de que el problema de la recesión parece que iba por buen camino pero esto no ha ocurrido así. Algunos analistas llegaron a creer que la situación era verdaderamente preocupante como Takahashi Joshen quien llegó a considerar tan seria la crisis japonesa como para llegar a plantear si no partirá del Japón la próxima crisis mundial (Takahashi, 1998).

Bibliografía

- ABEGGLEN, J.C. (1958) : *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- ABEGGLEN, J.C. (1973): *Management and Worker. The Japanese Solution*, Sophia University Press, Tokio.
- ABEGGLEN, J.C. y STALK, G. (1985): *Kaisha. The Japanese Corporation*, Basic Books, Nueva York.
- AOKI, M. (1990): *La Estructura de la Economía Japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- AOKI, M. y DORE, R. (1994): *The Japanese Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- BEN-PORATH, Y. (1980): "The F-connection. Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange", *Population and Development Review*, nº 6, pp. 1-30.
- BERGSTON, C.F. y CLINE, W.R. (1985): *The United States-Japan Economic Problem*, Institute for International Economics, Washington, D.C.
- CAVES, R. y UEKUSA, M. (1976): *Industrial Organization in Japan*, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- CLARCK, R. (1979): *The Japanese Company*, Yale university Press, New Haven.
- CORIAT, B. (1994): *Pensar pelo Aveso. O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*, Revan, Editora Universidad Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- DODWELL MARKETING CONSULTANTS (1982): *Industrial Groupings in Japan*, Dodwell Marketing Consultants, Tokio.
- DORE, R. (1973): *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press, Berkeley, California.
- DORE, R. (1986): *Flexible Rigidities*, Stanford University Press, Stanford, California.
- DOZ, Y. (1979): *Government Control and Multinational Strategic Management*, Praeger, Nueva York.
- DUNKUS, T. (1994): "Las Reglas de Oro para Invertir en Japón", *El Economista*, nº 5.410, 2 de noviembre, pp. 5-7.
- ESCANDÓN, A. (1999a): "Los Keiretsu o grandes Grupos Industriales Japoneses Grupos Cuasimonopolistas al Servicio de la Modernización del Japón", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 25 de octubre, www.nakamichi.com/press/keiretsu.html
- ESCANDÓN, A. (1999b): "Los Keiretsu", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 25 de octubre, www.nakamichi.com/press/keiretsu.html
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.

- GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- GERLACH, M.L. (1992): *Alliance Capitalism. The Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkeley, California.
- GOLDBERG, V. (1988): "Relational Exchange. Economics and Complex Contracts", *American Behavioral Scientist*, nº 23, pp. 337-52.
- GOLDSMITH, R.A. (1983): *The Financial Development of Japan, 1868-1977*, Yale University Press, New Haven.
- GOTO, A (1982): "Business Groups in a Market Economy", *European Economic Review*, nº 19, pp. 53-70.
- HALEY, J.O. (1978): "The Mith of the Reluctant Litigant", *Journal of Japanese Studies*, nº 4, pp. 359-90.
- HAMADA K. y HORIUCHI A. (1987): "The Political Economy of the Financial Market", en KOZO, Y. y YASUKICHI Y. eds. (1987): *The Political economy of Japan*, Stanford University Press, Stanford, California.
- HASHIMOTO H. (1999): "Las Pequeñas Empresas Son las Joyas de Japón", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, nº 2, primavera, pp. 18-21.
- HAWRYLYSHYN, B. (1980): *Road Maps to the Future, Towards More Effective Societies*, Pergamon Press, Oxford.
- HIRCHMEIER, J. y YUI, T. (1975): *The Development of Japanese Business, 1600.1973*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- HORIUCHI, A., PACKER, F. y FUKUDA, K. (1988): "What Role Has the <<Main Bank>> Played in Japan", *Journal of the Japanese and International Economies*, nº 2, pp. 159-80.
- HOSHI, T. (1994): "The Economic Role of Corporate Grouping and the Main Bank System" en AOKI, M. y DORE, R. (1994): *The Japanese Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- HOSHI, T., KASHYAP, A. y SCHARFSTEIN, D. (1990): "Corporate Structure, Liquidity and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups", *Quarterly Journal of Economics*, nº 106, pp. 33-60.
- HSU, R.C. (1999): *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Tecnology, Cambridge, Massachusetts.
- IMAI, K. (1988a): "Network Industrial Organization in Japan", 1st part, *Gestion 2000*, nº 1, pp. 91-115.
- IMAI, K. (1988b): "Network Industrial Organization in Japan", 2nd part, *Gestion 2000*, nº 1, pp. 17-32.
- JONHSON, C. (1987): "How to Think about Economic Competition from Japan", *Journal of Japanese Studies*, nº 13, pp. 415-27.
- KIPLIING, R. (1988): *Viaje a Japón*, Editorial Laertes, Barcelona,

- KOONTZ, H. Y WEIHRICH (1994): *Administración. Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- KOZO, Y. y YASUKICHI, Y. eds. (1987): *The Political Economy of Japan*, Stanford University Press, Stanford, California.
- LOCKWOOD, W.W. (1968): *The Economic Development of Japan. Growth and Structural Change*, Princeton University Press, Princeton.
- MENTE, DE, B. (1992): *Cómo Hacer Negocios con los Japoneses. Una Guía Completa de las Costumbres y Prácticas de Negocios Japonesas*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- MITCHELL, J.C. (1969a): "The Concept and Use of Social Networks" en MITCHELL, J.C. ed. (1969): *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press, Manchester.
- MITCHELL, J.C. ed. (1969b): *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press, Manchester.
- MIYASHITA, K. Y RUSSEL, D. (1994): *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, Mcgraw-Hill, Nueva York.
- NAKAMURA, T. (1994): *Lectures on Modern Japanese Economic History, 1926-1994*, LTCB International Library Foundation, Tokio.
- NAVARRO ELOLA, L. (1995) : "Razones del éxito de las Kaisha", *Esic Market*, nº 87, enero-marzo, pp 157-65.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, G. (1998) : "La Empresa en Dos Países de Reciente Industrialización (I): Japón", en GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid, pp. 199-226.
- OKAZAKI, T (1994): "The japanese Firm under the Wartime Planned Economy" en AOKI, M. y DORE, R. (1994): *The Japanese Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- PASCALE, R.T. y ATHOS, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, Simon & Schuster, Nueva York.
- PERTEJO, J. (1996): "Japón en el Umbral del Siglo XXI", *Boletín Kaname*, nº 5 especial, sexto aniversario, Instituto de Japonología, Madrid, <http://www.indecnet.com/infojap/kaname/kaname.html>.
- PLAZA, M. (1995): *Colaboración y Competencia. Creación de Estructuras Intermedias en la Pequeña y Mediana empresa Japonesa*, Unión Editorial, Madrid.
- RAMOS ALONSO, L.O. (1996): "Sociedad general de comercio en un entorno global Sogo Shosha", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord., *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid, pp. 59-86.
- RAMOS, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.
- RICHARDSON, G.B. (1972): "The Organization of Industry", *The Economic Journal*, nº 82, pp. 883-96.

- ROSA ALEMANY, L. de (1991): *El Sistema Japonés*, Centro de Estudios de Economía Internacional (CEDEIN), Cambra Oficial de Comerç i Navegació de Barcelona, Barcelona.
- RUGMAN, A.M. y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios Internacionales*. Un Enfoque de Administración Estratégica, McGraw Hill, México, D.F.
- SAKAIYA, T (1998): "Le Mythe de la Compétence des Fonctionnaires", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp. 27-33.
- SAKAIYA, T. (1999): "Japón en Pleno Cambio", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, nº 1, invierno, pp. 15-9.
- SHEAD, P. (1989): "The Japanese General Trading Company as an Aspect on Interfirm Risk-Sharing", *Journal of the Japanese and International Economies*, nº 3, pp. 308-22.
- SHEAD, P. (1991): "The Role of Firm Organization in the Adjustment of a Declining Industry in Japan. The Case of Aluminium", *Journal of the Japanese and International Economies*, nº 5, pp. 14-40.
- TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation in the Firm*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.
- TAKAHASHI, J. (1998): "La Prochaine Crise Mondiale Partirá-t-Elle du Japon", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp. 19-23.
- TEECE, D.J. y WINTER, S.G. (1984): "The Limits of Neoclasical Theory in Management education", *American Economic Review*, nº 74-2, pp. 116-21.
- TSUCHIYA, M. Y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, Tokio.
- TSURU, K. (1996): *The Japanese Market Economy System: Its Strengths and Weaknesses*, LTCB International Library Foundation, Tokio.
- WINTER, S.G. (1988): "On Coase, Competence, and the Corporation", *Journal of Law, Economics, and Organization*, nº 4-1, pp. 163-80.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. y ROOS, D. (1993): *La Máquina que Cambió el Mundo*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid
- YAMAGUCHI, T. (1994) : "Las Relaciones Económicas Hispano-Japonesas", *Boletín Económico de ICE*, nº 2426, 26 de septiembre al 2 de octubre, pp. 2.421-4.
- YASAKA, M. (1996): "Cultura Empresarial Versus Sociedad Rural", *Boletín Kaname*, nº 3, primavera, Instituto de Japonología, Madrid, <http://www.idecnet.com/infojap/insti/kaname/kaname.html>.
- YOSHINO, M. Y. (1968): *Japan's managerial System: Tradition and Innovation*, MIT Press, Cambridge.



El carácter japonés se enraíza en una resignación bellamente aceptada, que acata pacientemente los cambios del ritmo de la naturaleza simbolizados en la flor de cerezo. Pero, conjuntamente con una resistencia que posee la fiereza indomable de los tifones. Resignación, en definitiva, que emerge serena después de la explosión violenta de la tormenta y que permite al japonés entregar la vida en absoluta tranquilidad y paz de espíritu

Watsuji Tetsuro

Anexo 3A

General trading companies

1.- Introducción

La importancia del Japón tanto desde un punto de vista económico como político -ámbitos que en el Japón se confunden- no es tenida suficientemente en cuenta, todavía, en el mundo. Al hablar del Japón hay que tomar como referencia obligada a *las sogo shosha* como punta de lanza que han sido y son de la inversión exterior japonesa, en definitiva, del desarrollo espectacular y la globalización de su economía. Cuando se estudia la cooperación interempresarial, también es obligado estudiarlas como especialmente paradigmáticas. Si se estudia la historia del Japón, la misma, no puede concebirse sin hacer una mínima referencia a las grandes casas comerciales. La Sociedad General de Comercio Japonesa o *sogo shosha* es una figura clave en la organización económica del país.

Las *general trading companies*, harto estudiadas pero no por eso conocidas, han representado papeles diversos y estelares en el firmamento económico japonés a lo largo del tiempo. Para llegar a tener una aproximación de lo que han sido y de lo que son y, por tanto, de lo que hacen, deberíamos dar respuesta a una serie e interrogantes entre los que destaco los siguientes: ¿Cuál es el papel representado por las *sogo shosha* en la expansión del comercio exterior japonés?, ¿qué interrelación se da entre éstas y los complicados movimientos realizados en las transacciones exteriores por el Japón? Para entender el *rol* representado por éstas hay que entender cuáles fueron sus orígenes, cómo se desarrollaron y por qué vicisitudes pasaron en el Japón moderno, por esto hemos de situarlas en la Reinstauración Meiji como punto de partida de este análisis.

Las tres grandes familias de comerciantes del periodo Tokugawa, previo a la Reinstauración Meiji, eran los Konoike, Sumitomo y Mitsui, familias que podían considerarse representativas de los nuevos establecimientos comerciales surgidos en este periodo ((Sakudo, 1991: 152). Las dos últimas crearon establecimientos comerciales e industriales que perduran en nuestros días tales como Mitsui & Co. y Sumitomo Corp. Las *sogo shosha* tienen historias muy variadas y, a menudo, pintorescas. Algunas están establecidas desde tiempos muy lejanos, desde 1616 como la casa de Mitsui; otras no han nacido hasta después de la Segunda Guerra Mundial (Franko, 1983: 99-100) (Kojima y Ozawa, 1982) (Roberts, 1973).

Ya en 1691 el ámbito geográfico de actuación de Mitsui abarcaba las tres importantes ciudades del momento: Osaka, Kyoto y Edo (Tokio). La casa comercial de Sumitomo es fundada en Kyoto a finales del siglo XVI por Sumitomo Masatomo. Entre 1623 y 1624 traspasan su centro de operaciones a Osaka. Habiéndose convertido en expertos en la separación de cobre y plata, llegan a convertirse, en lo referente a esas actividades, en pioneros y actores principales del comercio internacional (Sakudo, 1991: 154-5).

En el Periodo Meiji se produce una debilitación del fuerte sistema militar imperante que da paso a una recuperación, aunque no real, del poder imperial (Oshima y Furuya, 1980). Este periodo se inicia en 1868 y origina una transmutación del poder militar en poder económico¹; durante el mismo se produce la apertura del Japón al exterior. Las casas comerciales del momento, desconocedoras de las prácticas comerciales más elementales (tales como cambio de moneda, aseguramiento de las mercaderías, mercados de origen y destino, etc.) empiezan a desarrollar una pujante actividad comercial exterior. El Gobierno Meiji viendo la inferioridad de condiciones con que éstas trabajaban decide apostar por las sociedades generales de comercio como alternativa profesional y válida a las casas comerciales tradicionales. También, apuesta por ellas para conseguir un impulso tanto de las exportaciones como de las importaciones directas de mercaderías.

El Gobierno opta por conceder subvenciones a las casas comerciales ya existentes, obteniendo de estas una respuesta aceptable. Con el transcurso del tiempo empiezan a crear su indispensable red exterior en las capitales más significativas del momento tanto en Europa como en América. Aunque, en un principio la experiencia se salda con un estrepitoso fracaso que las obliga a cerrar casi la totalidad de sus oficinas en el extranjero (Yamazawa, 1990: 109-10). En la década de los 80 del XIX el comercio directo vuelve a revitalizarse pero, esta vez, sin que se haya producido una intervención favorecedora estatal. Esta expansión del comercio exterior que se inicia en la mencionada década de los 80 se hace imparable hasta la década de los años 20² del siglo siguiente³.

En las décadas consideradas, a la vez que se produce una expansión del comercio exterior directo desplazando a los intermediarios extranjeros, también se da la lógica evolución de las estructuras tanto de producto como geográficas, pasándose del predominio de las exportaciones de la seda y el té, productos que al principio dominaban absolutamente el mismo, al de los productos manufacturados de la <<nueva >> industria ligera japonesa. Respecto a las zonas geográficas con las que se realiza el intercambio, el antiguo predominio del comercio con Europa pasa a ser detentado por Estados Unidos y los países del Lejano Oriente, con lo que se produce una diversificación del comercio exterior japonés tanto geográfica como de producto. Respecto a las importaciones, éstas, que en un principio eran de artículos tales como algodón, hilo y fósforos domésticos evolucionaron hacia otros productos debido a que los anteriores comenzaron a ser obtenidos en el mismo

¹ Yamashiro (1977).

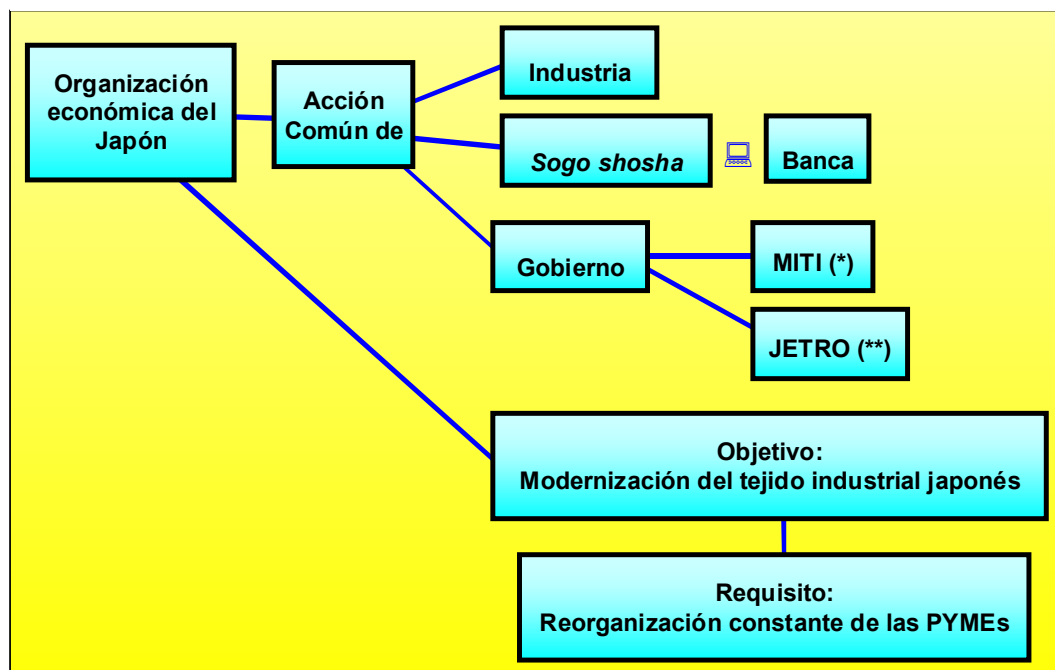
² Esta expansión no se hace posible hasta la aparición de las sociedades de servicios japonesas tales como el banco Yokohama Specie Bank en el año 1880 que empieza a proporcionar capitales en unas condiciones más ventajosas que la banca extranjera establecida en el Japón (hay que tener en cuenta que la banca local no proporcionó hasta el momento crédito comercial) o la compañía de seguros Tokio Marine Insurance Company, entre otras.

³ Realizan una parte considerable del comercio japonés: operan el 76 % de las importaciones y el 45 % de las exportaciones totales (Rosa Alemany, de, 1991: 46).

Japón. Una vez producidos en el archipiélago fueron exportados a los países del área.

Se puede ver el origen de las *sogo shosha*⁴ en la crónica escasez de recursos naturales que ha obligado al Japón a exportar productos manufacturados para poder comprar primeras materias. Para solucionar este problema de escasez, a la vez que también otros estructurales, se dio un complejo equilibrio de intereses entre el Gobierno, la banca, la industria y las *sogo shosha*, por el que los deseos del Gobierno eran cumplidos por el sector privado. Este complejo equilibrio de intereses podríamos encuadrarlo dentro de la política económica de Estado japonesa (ver figura 1)⁵.

figura 1



(*) Acrónimo de Ministry of International Trade and Industry (Ministerio de Comercio Internacional e Industria)

(**) Acrónimo de Japan External Trade Organization (Organización Japonesa de Comercio Exterior)

Fuente: Elaboración propia

Las políticas industriales del Gobierno son desarrolladas a largo y muy largo plazo, con la complicidad activa tanto de la gran industria, como de la banca y de las *sogo shosha*, y también de las PYMEs que en la

⁴Sogo significa general, *Sho* proviene de *Shoji* (comercio) y *Sha* (compañía), por lo que podríamos traducir el término por Sociedades Generales de Comercio; también conocidas como *general trading companies* o simplemente como *tradings*. Las *shosha* son sociedades de comercio especializadas.

⁵Este entramado de relaciones podríamos encuadrarlo dentro de la organización económica del Japón. Para entender el papel del Gobierno a través del MITI (Ministerio de Comercio Internacional e Industria) véase *Dove Va l'Economia Giapponese. L'Estasia verso l'Egemonia Economica Mondiale*, de Gianni Fodella, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1989, pp. 48 y ss.

mayoría de los casos trabajan como subcontratistas de la gran industria, con la intermediación de las *sogo shosha*.

El Gobierno y las empresas tienen reuniones comunes para hacerse una idea estructurada de lo que podría ser el futuro de la industria japonesa. Las empresas japonesas colaboran estrechamente entre ellas y con el MITI, ya sea dentro del *keiretsu* o utilizando las *sogo shosha*. Estas asisten a las negociaciones colectivas para la obtención de tecnologías a través de la licencia, bajo el control del Gobierno -y con su participación- (Franko, 1983: 41) (Caves y Uekusa, 1976). Esto anterior ha permitido que las empresa japonesas se ahorraran mucho dinero en el pago de *royalties* en comparación con sus homólogas tanto europeas como norteamericanas (Stopford, 1968).

Las *sogo shosha* también han colaborado con los mencionados interlocutores para hacer bajar los precios de las primeras materias en las pujas por estas; además, participan en las licitaciones públicas y en consorcios internacionales. Y así como las empresas occidentales, muchas veces, lo que persiguen es restringir la producción para, posteriormente, elevar precios (objetivo que es habitual en Occidente en estos tipos de acuerdos), las *sogo shosha*, al igual que el resto de empresas japonesas, basan su competencia, sobre todo, en los precios, tanto en el archipiélago como en Ultramar; esto se hace extensible incluso para los productos que utilizan las tecnologías más novedosas. Este acento que ponen en la competencia en precios es causa de desconcierto entre los competidores occidentales ya que no están acostumbrados a competir de esta forma (Franko, 1983: 42).

Las *sogo shosha* no tiene parangón en otros países -así como tampoco lo tienen los *keiretsu* o grupos donde se integran (excepto en Corea⁶ donde ambas figuras económicas han sido copiadas del Japón)-. Esta singularidad se ha debido fundamentalmente a los largos años de aislamiento vividos por la sociedad japonesa así como a las características socioculturales de la misma. Algunas *sogo shosha* tienen su origen en las grandes familias históricas de comerciantes japoneses, como la familia Mitsui, o en su pertenencia a los prohibidos *zaibatsu* (conglomerados financieros que fueron disueltos después de la Segunda Guerra Mundial por su estrecha colaboración con el Gobierno⁷), tales como los Sumitomo o Mitsubishi.

¿Cuáles son las razones de este desarrollo del comercio exterior realizado, en gran parte, por las sociedades de comercio japonesas? Son muchas y muy variadas pero fundamentalmente son las siguientes:

- los, cada vez, mayores contactos con comerciantes extranjeros.

⁶En Corea los *keiretsu* son conocidos como *Chaebol*: Samsung, Daewoo, etc.

⁷ (Hadley, 1983).

- la formación alcanzada por sus empleados⁸. Ésta se consiguió enviándolos al extranjero o porque, previamente, habían trabajado en casas comerciales occidentales radicadas en el Japón⁹.
- la gama cada vez más amplia de servicios comerciales prestados.
- el cobro de menores comisiones que los comerciantes occidentales. Esto es debido a que sus costes de personal eran menores fundamentalmente por el menor coste de la vida en el Japón.
- el mayor conocimiento del mercado interior japonés.
- lo estipulado en el Tratado de Amistad y Comercio de 1858 que restringía la actividad comercial de los occidentales en el Japón.

Como no se puede dar una definición estricta de esta compleja figura empresarial, podríamos centrarnos en las características comunes que presentan las nueve grandes para, así, poder hacernos una idea clara de lo que son y representan¹⁰ (Rosa Alemany, de, 1991: 45):

- La muy extensa variedad de productos con los que operan¹¹. Cada compañía suele tener nueve o más departamentos, divisiones

⁸ Además, la alta experiencia en la negociación de todo tipo de operaciones comerciales y financieras, en torno a cualquier producto y en un conjunto de países del mundo confiere a estas compañías un gran poder y a sus empleados les transmite los conocimientos, la experiencia y la tenacidad necesarias para la conclusión de operaciones (Rosa Alemany, de, 1991: 46).

⁹ La promoción de las exportaciones de las compañías japonesas, la búsqueda de las primeras materias y, cuando se ha hecho necesario, la inversión en la producción en el extranjero (IDEX), se han facilitado considerablemente por la existencia, la experiencia y la influencia y proyección exterior de una institución típicamente japonesa: las sociedades generales de comercio. En todo el mundo nos encontramos casas de importación-exportación, empresas comerciales diversas, pero en el Japón, la multiplicación de las sociedades comerciales (alrededor de 7.000), su importancia para el comercio exterior del país, sobre todo el de las 9 grandes del comercio japonés y, por encima de todo, su papel determinante para el comercio nacional, lo mismo que para el internacional, las convierten en una característica esencial del Japón (Franko, 1983: 79). La importancia de las IDEX de las PYMEs japonesas va inseparablemente unida a la importancia global de éstas en la economía japonesa, a su carácter dinámico y adaptativo que es la base, en gran medida, de la especialización industrial del Japón, así como a la influencia que ejerce el Japón sobre los países asiáticos en vías de desarrollo que configuran su zona de influencia (Franko, 1983: 102-3). Así, por ejemplo, más de la mitad del total de las IDEX japonesas son realizadas por PYMEs (con 300 empleados o menos o con un capital igual o inferior a los 100 millones de yenes). Por esto, la tasa de inversión de estas pequeñas empresas, en relación con el total de las IDEX en actividades manufactureras sobrepasa el 41'8 % del total (Franko, 1983: 102) y (Ozawa, 1979: 278). Estas IDEX de las PYMEs japonesas han contribuido, y mucho, al desarrollo del tejido industrial y de las exportaciones de los países receptores de la inversión (Franko, 1983: 103) y (Turner y McMullen et al., 1982).

¹⁰ Pero esto no quiere decir que las tengamos que medir a todas por el mismo rasero ya que, *no todas las grandes empresas comerciales tienen el mismo sistema ni la misma filosofía y suelen presentar diferentes imágenes ante el mundo de los negocios. En el grupo Mitsui los lazos son considerablemente más relajados que en los demás. Por ejemplo, el área comercial sólo maneja alrededor de la quinta parte de las ventas totales de las compañías fabricantes de Mitsui... Mitsubishi Trading, por otra parte, es famosa por el gran control que ejerce sobre el grupo Mitsubishi* (Mente, de, 1992: 69).

¹¹ *Antes de 1945 todas las grandes empresas comerciales, con excepción de Mitsui y Mitsubishi, tendían a especializarse en ciertas líneas. En la actualidad tratan de manejar todas las líneas. Antes de la Primera Guerra Mundial las empresas comerciales tenían un elevado*

áreas de actividad que incluyen aceros, metales no ferrosos, metales preciosos, plásticos inorgánicos, espacio, telecomunicaciones, promociones inmobiliarias, maquinaria, productos energéticos, productos químicos, materias primas alimenticias, alimentos, productos textiles y promoción y construcción inmobiliaria. Las compañías líderes operan, como mínimo, con 25.000 productos diferentes, desde materias primas hasta productos terminados y servicios.

- Operan tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales. Sus cifras de negocios promedio son: 40 % de actividades en el Japón y 60 % en actividades internacionales.
- Su papel en la intermediación en el suministro de materias primas, materiales y componentes, y el *rol* de vendedoras de productos terminados con cometidos que van desde la investigación de mercados, la financiación y aseguramiento de las operaciones, hasta la selección de las mejores y/o más adecuadas tecnologías.
- Ser la cabecera -matriz- de un gran número de firmas subsidiarias en diversos sectores tanto de producción como de prestación de servicios en las diversas fases de los procesos de producción o de prestación de servicios.

2.- Funciones

Las funciones realizadas por las *general trading*, en un principio, en el periodo comprendido entre 1880 y 1920 se puede decir que eran las siguientes (Yamazawa, 1990: 115-6):

- actividades de importación y exportación de primeras materias y productos terminados.
- la adquisición y el suministro de la necesaria información para realizar las operaciones más ventajosas en términos de márgenes comerciales.
- la obtención de recursos financieros con que proporcionar crédito comercial a los compradores, o a los vendedores, hasta que se da por finalizada la transacción comercial.
- la organización de servicios de transporte transoceánico.
- el aseguramiento marino de las mercaderías transportadas.
- proporcionar servicios prestados por otras empresas al objeto de ser combinados con los que ellas ofertan.

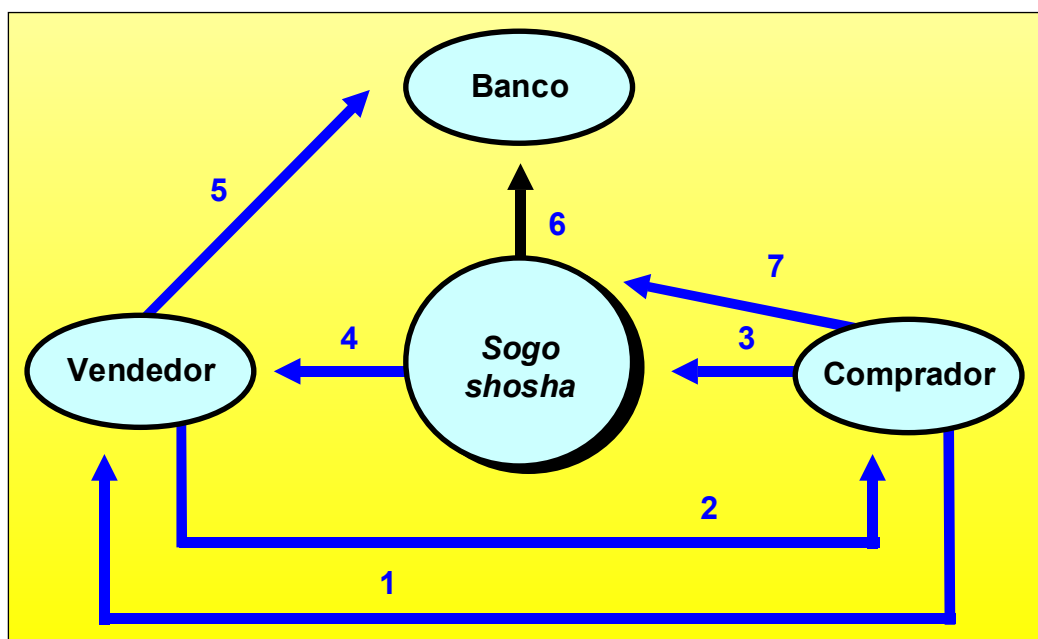
Hoy, la *sogo shosha* es una sociedad general de comercio¹² dedicada no solo a negocios de importación y exportación, también se dedica al mercado *off-shore* (o por cuenta de terceros), al comercio de compensación y también a la producción (básicamente iniciaron su

margen de beneficios. En la actualidad sus márgenes de beneficios son relativamente bajos y a menudo se alían a bancos afiliados para obtener financiación (Mente, de, 1992: 68).

¹² La *shosha*, a diferencia de la *sogo shosha*, es una sociedad de comercio especializada, existiendo actualmente más de 9.000 en el Japón.

actividad fabril cuando ciertos fabricantes dejaron de utilizar sus servicios de venta y exportación), así como también realiza labores de coordinador, asesor y banquero para las PYMEs en el seno de los *keiretsu* y fuera de él.¹³ Los sectores industriales del Japón se han desarrollado y han transformado sus estructuras siguiendo políticas industriales de Estado, determinantes de qué sectores eran los prioritarios y de qué acciones se necesitaban llevar a cabo en cada uno de ellos. En cada sector industrial se da un fuerte dominio de varias grandes empresas, encuadradas en grupos industriales o *keiretsu*. Las PYMEs, en el Japón, son muy dinámicas y, por lo general, en su mayoría trabajan, como hemos dicho, como subcontratistas de la gran industria, de las grandes corporaciones o como subsidiarias sencillamente.

Figura 2



1. El comprador lanza una orden de compra, 2. el vendedor entrega las mercaderías a crédito, 3. el comprador emite su factura α a la *sogo shosha*, 4. la *sogo shosha* emite su propia factura β al vendedor, 5. el vendedor lleva la factura β a un banco para descontarla. El descuento bancario no sería posible si se tratara de la factura α , 6. pago de la factura α a la *sogo shosha*, si ésta es conforme, 7. pago de la factura β al banco, si ésta es conforme.

Fuente: Elaboración propia

También se las conoce como liquidadoras de PYMEs ya que otro de sus cometidos es el de la reestructuración permanente de éstas ya que cuando llegan a un elevado endeudamiento con la *sogo shosha* (cuando ha sobrepasado el tope de endeudamiento que le ha asignado la *sogo shosha*), ésta estudiará la situación y si llega a la conclusión de que están mal posicionadas o que su actividad es muy tradicional, provocan su

¹³ Realizan un sin fin de funciones junto a sus socios en los *keiretsu*, así como con *sogo shosha*, a menudo pequeñas con las que no se tienen lazos. Su papel más importante, con diferencia, ha sido el de compilar, tratar y proporcionar información y ayudar a remontar el hecho de que por su historia de insularidad y aislamiento los japoneses se han encontrado totalmente desprovistos de las habilidades y los recursos necesarios para acometer las tareas de la comercialización internacional de sus productos (Kojima y Ozawa, 1982: 2-5) y (Franko, 1983: 100).

quiebra para reorientar su actividad, con sus activos materiales y humanos, creando una nueva compañía (Ramos y Arenal, 1996: 83). En el caso de que la PYME esté bien posicionada, y crea la *sogo* que tiene futuro y esté pasando por una mala situación financiera, la *general trading* aportará los fondos necesarios, pero a cambio incrementará su control, o lo tomará (Haber, 1993).

En una primera y sencilla aproximación hacia lo que hacen, de entre las funciones realizadas actualmente por las *sogo shosha* podríamos destacar las siguientes (Miyashita y Russell, 1994: 55-6):

- actividades de compra y venta.
- actividades de producción¹⁴.
- inversiones directas en el exterior en primeras materias y materiales considerados como críticos.
- inversiones en grandes proyectos industriales tanto en el Japón como en el exterior.
- actividades de logística (distribución, transporte y almacenamiento de mercaderías) en el mercado interno del archipiélago y en otros mercados exteriores. Son el primer eslabón del sistema de distribución, y por tanto, el más importante. Son la puerta natural de acceso al mercado japonés¹⁵.
- concesión de crédito a las PYMEs actuando como intermediarios de la banca, acomodándose a las necesidades y características de la PYME a través de un trato más directo. De esta forma el banco, prestando a la *general trading*, corre menos riesgo que prestando directamente a la PYME. A su vez, ésta obtiene unas condiciones más ventajosas que las que obtendría tratando directamente con la banca. Por lo general suelen realizar todas aquellas operaciones financieras que la banca desdeña o no quiere hacer. La financiación¹⁶ más usual de la PYME es a través de la concesión de

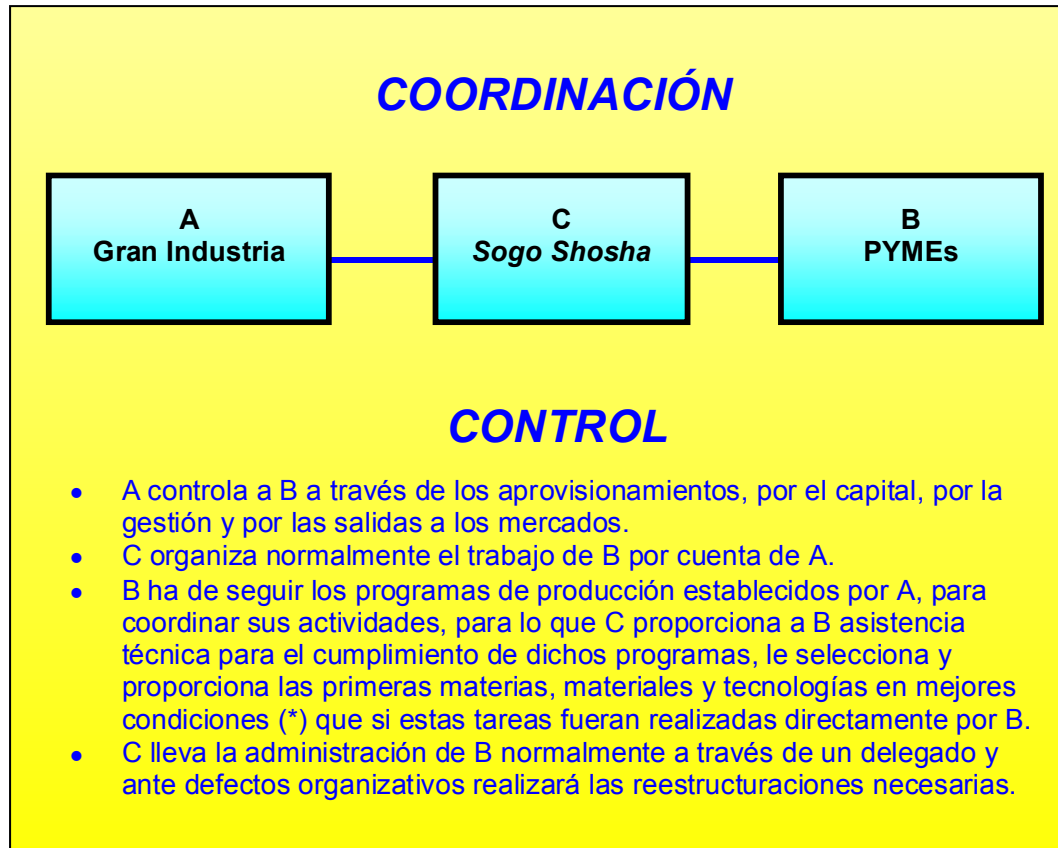
¹⁴ Las vastas compañías comerciales del Japón, que desempeñaron un papel esencial en el llamado milagro económico del país y que después perdieron parte de su prominencia cuando un número cada vez mayor de fabricantes japoneses empezaron a hacerse cargo de sus propias exportaciones e importaciones, en la actualidad se han convertido en empresarias y están involucradas en todo tipo de actividad (Mente, de 1992: 71).

¹⁵ Como hay empresas, no sólo PYMEs, que no tienen experiencia o medios en determinados mercados exteriores, su actividad exportadora va a ser canalizada por las *trading* (Busseau, 1994: 126-7) *las compañías exportadoras que creen que no reúnen las cualidades requeridas para dirigir sus operaciones de exportación se dirigen a una sociedad general de comercio. Trabajan en la compraventa de mercancías (entre otras cosas) que, por lo general no producen. Gracias a su buen saber hacer, las sociedades generales de comercio constituyen una eficaz herramienta para las PYMEs. A veces las firmas multinacionales prefieren utilizar las redes de distribución de aquellas más que implantar las suyas propias.*

¹⁶ *Juegan un papel muy importante en los mercados financieros y particularmente en la creación de crédito, situándose entre las cuarenta empresas más significativas del sector que facilitan el 25 % aproximadamente del crédito inter-empresas en Japón* (Rosa Alemany, de, 1991: 46). Según el número de oficinas abiertas en el mundo podríamos incluirlas entre las grandes multinacionales.

crédito comercial¹⁷. El mecanismo de concesión de crédito comercial en las transacciones en que intervienen sería el reflejado en la anterior figura 2.

figura 3



(*) Tanto de coste como de calidad y seguridad en los abastecimientos.
Fuente: Elaboración propia.

Las *sogo shosha* juegan un importante papel no solo en la importación de primeras materias, sino también en la importación de productos manufacturados y en la introducción y mejora de nuevas técnicas de producción, y nuevas tecnologías, al objeto de, así, obtener en el Japón productos manufacturados de primerísima calidad y a un precio muy competitivo destinados a la exportación.

Además, son una vía de fácil acceso al mercado japonés, ya que controlan prácticamente el sistema interno de distribución, frente a la difícil alternativa de montar una red de distribución propia o una factoría en el Japón, así como para que a través de éstas, el Japón se convierta en una base de operaciones para exportar a los grandes mercados asiáticos y especialmente a China, mercado con un fuerte potencial de crecimiento.

¹⁷La *general trading* realiza una labor de intermediación entre el comprador y el vendedor garantizando el cobro ante una venta que no aporta garantías de cobro, con lo que se elimina el riesgo y que la *general trading* garantiza, a través de este mecanismo, el pago.

Las *sogo shosha* están caracterizadas básicamente por (Kojima y Ozawa 1984):

- realizar un gran número de operaciones distintas y a gran escala.
- la gran variedad de los bienes que manejan.
- la especial relación que tienen con la Administración Pública japonesa.
- la gran variedad de negocios en que operan.
- la diversidad de funciones que realizan, tales como hacer tanto de vendedores, como de organizadores y/o banqueros.
- su papel de intermediación entre la gran industria y las PYMEs a través de la realización de dos funciones básicas: coordinación y control, funciones que aparecen reflejadas y detalladas en la figura 3.

De la figura 2 se puede deducir, que más que realizar una intermediación en una transacción comercial, el papel que desempeña la *sogo shosha* es doble: proveedor y asegurador del crédito a las PYMEs. Parece un contrasentido que una operación comercial que se podría realizar directamente entre el comprador y el vendedor, cuando el plazo de las dos facturas α y β coincide y cuando el envío de la mercancía comprada se haga directamente del vendedor al comprador, se haga a través de un intermediario. La razón es que aunque en este caso no exista financiación sí que se está realizando una función fundamental, la del aseguramiento de la operación comercial frente a la posibilidad de incumplimiento por parte del comprador o del vendedor. A cambio *la general trading* va a recibir su comisión que no es abultada, todo lo contrario, suele ser muy reducida. Este aseguramiento adquiere mucha importancia cuando las transacciones comerciales se realizan entre PYMEs, donde el riesgo es alto.

Otra de las características de las *sogo shosha* es que para poder realizar esa gran cantidad de operaciones, a escala planetaria, necesitan de ingentes recursos financieros que no van a poder ser proporcionados por un sólo banco, aunque éste sea el principal de su *keiretsu* en el que está integrada. Por esta razón lo normal es que, aunque realicen el grueso de las operaciones con aquel, se trabaje a la vez con otras instituciones financieras (Miyashita y Russell, 1994: 58-9).

Uno de sus papeles fundamentales es el de la compilación y posterior tratamiento de información que después pone a disposición de sus empresas-cliente¹⁸. Los informes que las *sogo shosha* pueden entregar a una empresa sobre sus competidores abarcan aspectos tales como (Miyashita y Russell, 1994: 5):

¹⁸ *En muchos casos, el valor primordial de las grandes empresas comerciales es su estrecha relación con las diversas oficinas del Gobierno involucradas en el comercio y su habilidad para lograr que el papeleo avance* (Mente, de, 1992: 68). *La información y el marketing de las sogo han sido extremadamente útiles para las empresas manufactureras ya sea para exportar o para transferir la producción (parte de esta) al exterior* (Franko, 1983: 100).

- estructuras organizativas.
- proveedores de primeras materias materiales y componentes comprados en el exterior.
- número de empleados y trabajadores, totales y por categorías.
- estructuras salariales.
- fortalezas y debilidades.
- problemas más relevantes y/o acuciantes.
- mercados en que operan y categorías de clientes.
- informes sobre sus estructuras financieras.
- calidad de las relaciones laborales entre el sindicato de empresa y la dirección y el número de enfrentamientos y la magnitud de estos.
- retrasos en las producciones previstas y en las entregas. Las quejas y devoluciones de clientes.
- informes de los analistas económico-financieros sobre las previsiones de futuro.
- capitalizaciones bursátiles.
- socios comerciales y financieros.

Las abultadas cifras de ventas de las *sogo shosha* no reflejan su cifra de negocio sino que se corresponden con el valor de las ventas de lo que les han encomendado sus clientes. Los márgenes de beneficios con que operan son muy reducidos. Una potencial operación a realizar que deje un margen pequeño no va a ser desechada por no ser rentable sino que se va a realizar porque va a ser vista como una forma de incrementar la cifra total de ventas a través del desarrollo de una relación estable y a largo plazo con un nuevo cliente. Así ocurre que (Mente, de, 1992: 67-8):

cada año, durante los últimos años, las compañías comerciales han incrementado su participación en el comercio de la nación. A pesar del hecho de que el número de compañías fabricantes que pasan por alto a las compañías comerciales para manejar directamente su propio comercio extranjero se ha incrementado.

La *sogo shosha* es un tipo de empresa enteramente japonés. Ésta desempeña un *rol* que podría considerarse crítico dentro de cada uno de los grandes grupos industriales japoneses: la coordinación de las actividades del grupo relacionadas con el comercio. Cualquier cosa que pueda venderse o comprarse, no importa en qué parte del mundo y de que sector de actividad se trate, puede ser objeto de transacción para una *sogo shosha*. Sus actividades abarcan desde la producción de primeras materias y productos terminados hasta la prestación de innumerables servicios de consultoría financiera, tecnológica y comercial a nivel global, búsqueda de socios comerciales e industriales, pasando por las actividades que las dieron origen: las transacciones comerciales de todo tipo. Su importancia en el entramado económico empresarial es muy grande, por no decir imprescindible. Así (Mente, de, 1992: 67):

cada una de las principales categorías de negocios en la economía de la nación está dominada por unas dos a cinco empresas

gigantescas, que en total suman 200, aproximadamente. Las más extraordinarias de estas vastas e importantes son las grandes compañías comerciales, que eran privativas del Japón hasta que Corea las copió en los años 60 y 70.

Tanto en Estados Unidos como en Europa las grandes empresas con el personal y la red de contactos suficientes pueden acometer correctamente las tareas de prospección de mercados y las de comercialización internacional. Esto no es así en el Japón ya que aquí las empresas japonesas de cualquier tamaño acceden a la red de información y contactos de las *general trading* creando *joint-ventures* con socios variados de Ultramar, muchas veces, con propiedad compartida entre una PYME japonesa manufacturera, una *sogo shosha*, a veces un banco relacionado con ésta y el socio extranjero de la PYME (Franko, 1983: 102) (Tsurumi, 1976: 141-7).

También, gracias a la extensa red internacional de las sociedades generales de comercio las PYMEs japonesas han podido acometer la tarea exportadora y desarrollar la producción en el exterior ya sea independientemente o a través de las mencionadas *joint-ventures* mucho más de lo que los han hecho las PYMEs occidentales. En Estados Unidos son las grandes empresas las que más exportan (Franko, 1983: 100) y (Peterson, 1982: 20). Esto ocurre porque las grandes firmas y las megaempresas norteamericanas, invariablemente, han sido y son las grandes proveedoras de las inversiones multinacionales directas (Vernon, 1973). En Europa, dejando a un lado las excepciones, las grandes firmas son las que exportan e internacionalizan sus actividades (Franko, 1983: 102) (Franko, 1976).

Las empresas japonesas que operan con productos muy diferenciados si desean estar presentes en los mercados internacionales deben realizar un esfuerzo más grande de marketing¹⁹. Es por esto por lo que confían -delegan- en las *sogo shosha*, más <<acostumbradas>> a las actividades de comercialización e investigación de mercados que aquellas. Pero el papel de las *sogo shosha* se ha visto muy limitado en el caso de bienes de consumo, particularmente en los sectores de automoción y electrónica de consumo (Franko, 1983: 103), (Tsurumi, 1976: 143-4) (Kojima y Ozawa, 1982) (Ozawa, 1979: 113). Otras veces, las empresas crean sus propias redes de distribución en los mercados extranjeros más importantes dejando que las representen las *sogo shosha* en los mercados de menor importancia (Franko, 1983: 104) (Tsurumi, 1976: 143). Una vez introducidas en los mercados objetivo, los más poderosos e importantes productores japoneses construyen, muchas veces, sus propias redes de comercialización. Por esto, muchas veces, el

¹⁹ *Y debido a que la gran mayoría de las filiales comerciales de las sogo y de otras empresas japonesas en el extranjero son 100 % propiedad de los japoneses y casi todas las filiales restantes son también de capital mayoritario japonés. Los conocimientos acumulados por los japoneses en materia de marketing permanecen en el interior de su red de información multinacional (Franko, 1983: 100).*

rol representado por las *sogo shosha* ha sido el de proporcionar a las empresas su presencia en el extranjero, para pasar posteriormente a convertirse en agentes activos de la exportación de aquellas, o de la deslocalización de las actividades de producción de éstas (Franko, 1983: 103) (Ozawa, 1979: 115)

La *general trading* no es una empresa convencional. No se la puede definir por los servicios que presta ni por los productos que maneja debido a la amplia gama de operaciones que realiza, tanto por su cuenta como por cuenta de terceros. Un hecho a destacar y en el que juegan un importante papel ya que son fuentes de información inagotables es el siguiente: lo que resulta más inconcebible a los directivos de empresas japonesas es que las delegaciones comerciales extranjeras que les visitan para hacer negocios no sepan nada de la cultura japonesa, nada de las formas de hacer negocios en el país, de cómo funciona realmente el sistema, las cosas más básicas tales como, las formas de realizar negocios, el establecimiento de contratos, los estándares requeridos, el sistema de distribución japonés, los hábitos y costumbres de consumo, el papel de las *sogo shosha* dentro de los grupos industriales, etc. Desconocen los engranajes de las compañías japonesas de su propio sector de actividad, las relaciones entre éstas y sus hermanas del grupo, las relaciones financieras con la banca y las compañías de seguros del *keiretsu*; todas aquellas cosas elementales -necesarias-, que necesitan conocer para hacer negocios en el país. Para estos autores (Miyashita y Russell, 1994: 3-5):

el hecho de no conocer las costumbres sociales de un país extranjero, puede pasar, pero el hecho de no conocer los elementos básicos y fundamentales de sus negocios, es un signo claro de descuido. Y para los japoneses el descuido está a un paso del fracaso.

En las *sogo shosha* hay un número considerable de empleados de base cuya principal ocupación consiste en reunir información acerca de la situación de los mercados, las distintas reglamentaciones, y las actividades de otras empresas de sectores diversos. A esto hay que añadir un número, también considerable, de empleados que se dedican a tratar la información recopilada al objeto de preparar valiosos y detallados informes tanto para uso interno como para uso externo a través de las funciones de consultoría que desarrollan. En palabras de Miyashita Kenichi y David Russell, más que como una sociedad general de comercio, la *sogo shosha* funciona como una <<central de inteligencia corporativa>> (Miyashita y Russell, 1994: 4).

Las grandes sociedades comerciales desempeñan una serie de funciones vitales para la economía del Japón, tales como (Mente, de, 1992: 67-71):

- importar el grueso de las materias primas, materiales y componentes.

- financiar de operaciones productivas diversas.
- proporcionar información de todo tipo a todo tipo de clientes.
- proporcionar consultoría.
- actuar como agentes de fletes.
- estar presentes en innumerables actividades de prestación de servicios, comerciales o productivas en gran cantidad de sectores de actividad.

Todas se han asociado con compañías extranjeras y participan en áreas tales como educación, agencias de viajes, centros recreativos, balnearios, desarrollo de viviendas, ranchos ganaderos y la exploración espacial; conceden una importancia especial a las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones y a los nuevos sectores empresariales (Mente, De, 1992: 68).

En el Japón existen cuatro tipos de empresas comerciales. Estos son :

- Las gigantescas empresas multilaterales que manejan una extensa variedad de artículos y materiales y que proporcionan numerosos servicios.
- Las empresas importantes a gran escala en unas cuantas líneas especializadas.
- Las llamadas compañías comerciales de ventanilla que sirven a fabricantes específicos (como Toshiba Electric's Trading Company y Nissan Motor's Nissan Sales Company).
- Las empresas mayoristas especializadas en las transacciones domésticas.

La primera categoría la forman Mitsui, Tomen, Sumitomo, Mitsubishi, Kanematsu, Itochu, Marubeni, Nichimen y Nitto Iwai y otras de menor tamaño. El segundo grupo está configurado por varias compañías más pequeñas especializadas ya sea en textiles (Chori, Itoman, Shinko Sangyo, Ichida, Sankyo Seiko y Takashima), en productos alimentarios (Toshoku, Meiji Shoji, y Nozaki Sangyo) o en maquinaria y metales (Osaka Kozai, Yoyoda Tusho, Shinko Shoji, Seiko Sangyo, Tokyo Sangyo, Yuasa kanamano y Kobayashi Sangyo) (Mente, de, 1992: 69).

Existen, como vemos, nueve *sogo shosha* que podríamos considerar como las nueve grandes de entre todas las *sogo shosha*, conocidas como las <<nine big>> o <<top nine>>²⁰. Estas realizan, año tras año unas ventas equivalentes:

²⁰ Además de las 9 mayores... existen en Japón más de 9.000 de menor tamaño, las *senon shosha*, especialistas en sectores económicos diferentes y que intervienen decisivamente en la comercialización interna de la propia producción japonesa, así como en las operaciones de comercio exterior hasta el punto que son mayoría las compañías manufactureras que no disponen de organización de ventas para el mercado japonés, tarea que confían a las trading companies, actuando estas frecuentemente como mayoristas (Rosa Alemany, de, 1991: 46).

- al 30 % del PIB japonés.
- al 40 % de las exportaciones del Japón.
- al 70 % de las importaciones del mismo.

Las oportunidades de negocios para las *sogo shosha* se han incrementado a partir de los años 90 debido, en parte, a que el nivel de interdependencia entre las naciones se ha incrementado considerablemente y a que la importancia de las tradicionales barreras económicas ha disminuido con la aprobación de la Ronda Uruguay. La caída de los regímenes comunistas y el paso o la transformación de estos a regímenes de economía de mercado y la aparición del Mercado Único Europeo en 1992 son manifestaciones de esta nueva tendencia.

Para las *sogo shosha*, con su organización global en red y su elevado número de productos y servicios con los que operan, estos cambios suponen grandes oportunidades que no desperdician. Las *sogo shosha* han puesto mucho énfasis en las estructuras de negocios de grupo como, por ejemplo, crear compañías subsidiarias basándose en los segmentos de mercado, mejor que basándose en la estructura vertical tradicional por líneas de productos. Además hemos de tener en cuenta que los nuevos mercados desarrollados por las empresas en la década de los 80 han contribuido a los beneficios empresariales obtenidos en la siguiente década, tales como los mercados de la información y de las telecomunicaciones, la biotecnología, el ocio y el desarrollo de nuevos proyectos.

Es en el Consejo Japonés para el Comercio Exterior (también conocido como Japan Foreign Trade Council) ²¹ donde las *sogo shosha* tienen un papel mayor. Las *sogo shosha* son los ejes de la inversión japonesa en el extranjero, son la avanzadilla de la misma, persiguen unos objetivos ambiciosos y sorprendentes y poseen un fuerte dinamismo²², que las hace estar en un continuo aprendizaje global y organizacional. Además son compañías orientadas a la información²³. Y aquí hemos de tener en cuenta que una de las principales causas del éxito de las empresas japonesas radica en la gran cantidad de información que manejan y en la calidad de la misma, información que es proporcionada en su mayor parte por las *sogo shosha*. En las sedes sociales en Tokio de las *sogo shosha* hay un elevado porcentaje de personas dedicadas al tratamiento de la información, situadas a todos los niveles de la compañía mediante un complejo y sofisticado sistema de tratamiento de la misma. Esta información es recibida en la sede central y proviene de todas las oficinas, subsidiarias y colaboradoras ubicadas en el extranjero y es

²¹ En japonés, Nihon Boeki Kai.

²² (Díaz y Kawamura, 1994).

²³ Las compañías comerciales más grandes, con su red mundial de oficinas, empleados y sistemas de comunicación fueron una de las claves del éxito económico del Japón en su proceso de internacionalización. Así, por ejemplo, el centro de comunicaciones de Mitsubishi Corp. que ocupa toda una planta en el enorme edificio de su cuartel general en Tokio procesa cada día más de 50.000 mensajes. Mitsui & Co. en su sede central procesa más de 80.000 mensajes diarios.

canalizada a través de líneas privadas para que impere la confidencialidad, además del fax, etc.

3.- Servicios funcionales en una *sogo shosha*

Con ligeras diferencias, y dependiendo de su estructura organizativa, los servicios funcionales tipo, de apoyo a los departamentos -líneas de negocio- en que se ha organizado, de una *general trading*, podrían ser los siguientes:

- secretaría general.
- gestión de recursos humanos.
- asesoría jurídica.
- servicio de contabilidad.
- asesoría fiscal.
- asesoría financiera.
- servicio de relaciones exteriores.
- servicio de coordinación de proyectos.
- servicio de investigación.
- servicio de transportes.
- servicio de seguros.
- servicio de tratamiento de la información.

4.- Operatoria de las *general trading companies*. El caso de Mitsui & Co., Ltd.

He considerado oportuno utilizar el caso de Mitsui & Co. Ltd. por disponer de una clara y estructurada información sobre esta. Las principales funciones de Mitsui serían las siguientes:

- intermediación en el comercio internacional (figura 9).
- financiación de transacciones a gran escala (figura 4).
- ayuda a compañías extranjeras para posicionarse (figura 6) o consolidar posiciones (figura 5) en el mercado interior japonés.
- financiación y organización de grandes proyectos de explotación de recursos naturales (figura 7).
- diseño y gestión integral de sistemas de distribución (figura 8).
- servicio de cobertura de riegos de mercado (figura 10).

Figura 5
Ayuda a las compañías extranjeras para consolidar posiciones en el mercado interior japonés



Fuente: Adaptado de Mitsui (1997) y (1999).

Figura 6
Ayuda a empresas extranjeras para posicionarse en el mercado japonés



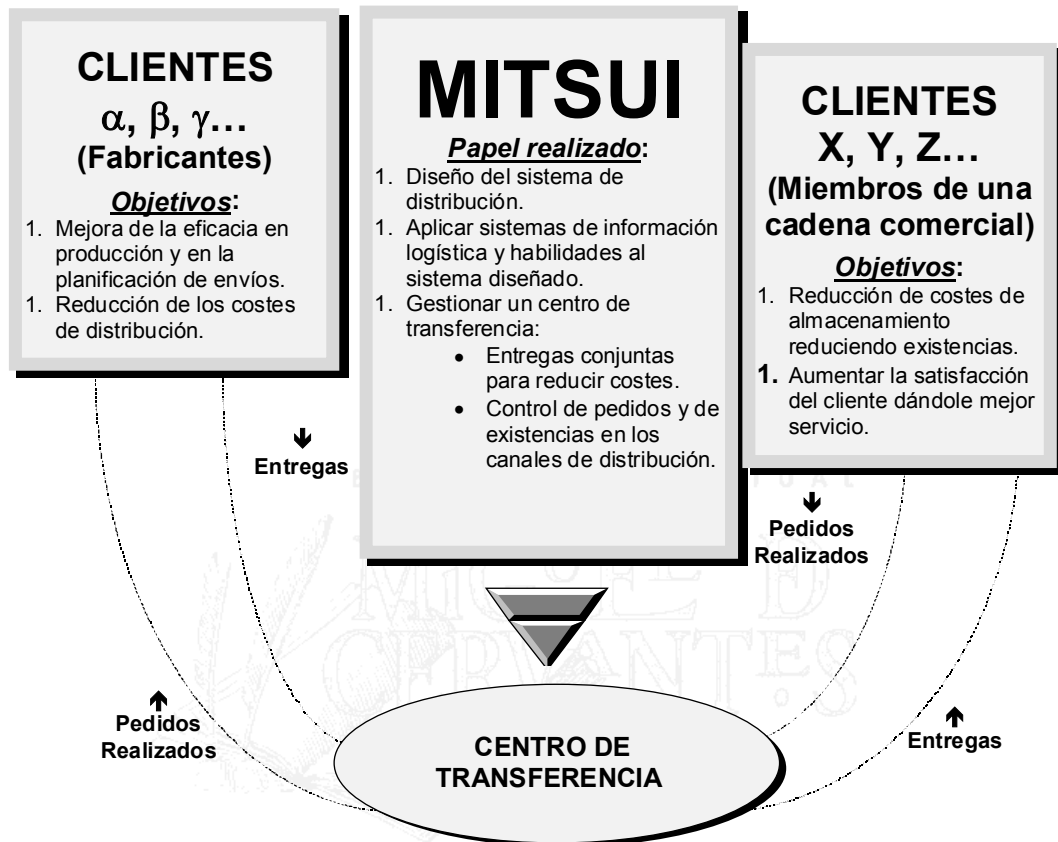
Fuente: Adaptado de Mitsui (1997) y (1999).

Figura 7
Financiación y organización de grandes proyectos de explotación de recursos naturales



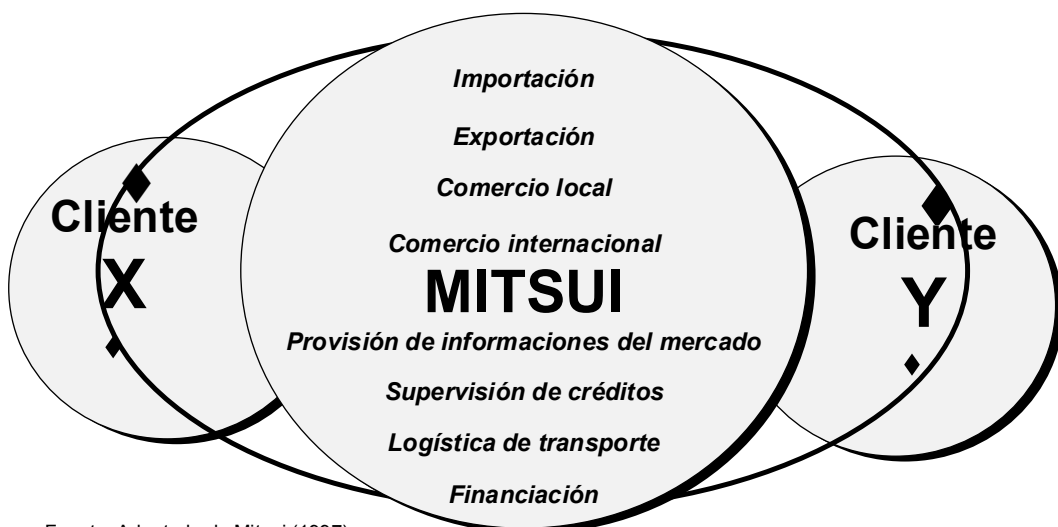
Fuente: Adaptado de Mitsui (1997) y (1999).

Figura 8
Diseño y gestión integral de sistemas de distribución



Fuente: Adaptado de Mitsui (1997) y (1999).

Figura 9
Intermediación en el comercio internacional



Fuente: Adaptado de Mitsui (1997).

Figura 10
Servicio de cobertura de riesgos de mercado



Fuente: Adaptado de Mitsui (1997) y (1999).

5.- Actividades de las *general trading companies*. El caso de Mitsui & Co., Ltd.

1. socio comercial.
2. organizador de proyectos.
3. financiero.
4. logística y transporte.
5. asesor legal.
6. consultor bien informado.
7. evaluador de riesgos.
8. promotor de nuevas actividades.
9. agencia de marketing.
10. explorador de recursos.
11. gestor activo en nuevas actividades.
12. distribuidor de bienes y servicios.
13. agente de transferencia de tecnología.
14. explorador de mercados.
15. inversor.

6.- Grupos operativos de las *sogo shosha*

Las líneas de negocio varían mucho de una *sogo shosha* a otra por eso he creído oportuno incluir la estructuración de negocios –sus grupos operativos- de cada una de las nueve grandes.

6.1.- Mitsui & Co., Ltd.¹

- Grupo de productos de hierro y acero.
- Grupo de materias primas de hierro y acero.
- Grupo de metales no ferrosos.
- Grupo de servicio y construcción y desarrollo de negocios.
- Grupo de propiedades, servicio y construcción y fomento de negocios inmobiliarios.
- Grupo de vehículos a motor.
- Grupo espacial y naval.
- Grupo de maquinaria industrial.
- Grupo de maquinaria eléctrica.
- Grupo de proyectos de transporte y comunicaciones.
- Grupo de negocios de electrónica e información.
- Grupo de polímeros y petroquímica.
- Grupo de plásticos y especialidades químicas.
- Grupo de fertilizantes y química inorgánica.
- Grupo de energía.
- Grupo de alimentos.
- Grupo de textil.
- Grupo de mercaderías en general.

¹ Mitsui (1997) y (1999).

- Grupo de logística de transporte.

6.2.- Kanematsu Corporation²

- Grupo de maquinaria.
- Grupo de electrónica.
- Grupo de textil.
- Grupo de comestibles.
- Grupo de plásticos y química.
- Grupo de metales no ferrosos.
- Grupo de mercaderías en general.
- Grupo de hierro y acero.
- Grupo de construcción y fomento.
- Grupo de serrerías y productos de la madera.
- Grupo de transporte.
- Grupo de finanzas.
- Otros.

6.3.- Sumitomo Corporation³

- Grupo de hierro y acero:
 - Departamento de Planificación y control del grupo hierro y acero.
 - División hierro y acero n° 1.
 - División hierro y acero n° 2.
 - División hierro y acero n° 3.
- Grupo de electrónica y maquinaria:
 - Departamento de planificación y coordinación del grupo de electrónica y maquinaria.
 - División de maquinaria y sistemas eléctricos.
 - División de proyectos de transporte, naval y equipo industrial.
 - División de proyectos de fuerza (energía) y telecomunicaciones.
 - División de equipamiento para la construcción y vehículos a motor.
- Grupo de carbón, petróleo, química y metales no ferrosos:
 - Departamento de planificación y coordinación del grupo de carbón, petróleo, química y metales no ferrosos.
 - División de metales no ferrosos.
 - División de química refinada e inorgánica.
 - División de plásticos y química orgánica.
 - División de petróleo y carbón.
- Grupo de sectores conexos:
 - Departamento de planificación y coordinación del grupo de sectores conexos.
 - División de fertilizantes y comestibles.

² Kanematsu (1997) y (1998).

³ Sumitomo (1998) y (1999).

- División textil.
- División de mercaderías en general.
- División de bienes raíces y construcción.
- División de fomento de la construcción en general.
- División de negocios multimedia.
- División de servicios al consumidor y venta minorista.

6.4.- Nissho Iwai Corporation⁴

- Grupo de acero:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de productos de acero.
 - División de materiales ferrosos y carbón.
- Grupo de metales no ferrosos:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de metales no ferrosos.
- Grupo de maquinaria e información:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de proyectos químicos y de fuerza.
 - División de equipo industrial y maquinaria pesada.
 - División de proyectos de infraestructuras.
 - División de automoción.
 - División de sistemas de transporte y marina.
 - División aeroespacial.
 - División de industrias e información.
- Grupo de construcción y bienes raíces:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de construcción y bienes raíces.
- Grupo de energía y química:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de petróleo.
 - División de gas y carbón.
 - División de energía nuclear.
 - División de minerales y cerámicas.
 - División de química refinada e inorgánica.
 - División de plásticos y química orgánica.
- Grupo de alimentos, textil y mercaderías en general:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.
 - División de productos de la madera.
 - División de mercaderías generales, papel y pulpa de papel.
 - División textil.
 - División de comestibles.
 - División de productos para alimentación.
- Grupo de Metales preciosos y productos financieros:
 - Oficina de administración y planificación del grupo.

⁴ Fuente Nisso Iwai (1996) y (1999).

- División de productos financieros.
- División de metales preciosos.

6.5.- Tomen Corporation⁵

- Grupo metales:
 - División de hierro y acero.
 - División de materias primas de hierro y acero.
 - División de metales no ferrosos.
- Grupo maquinaria y construcción en el exterior:
 - División de maquinaria industrial.
 - División de maquinaria para el transporte y automóvil.
 - División de proyectos de barcos y equipamiento industrial.
 - División de electrónica y telecomunicaciones.
 - Construcción y fomento en el exterior.
- Grupo construcción, serrerías y mercaderías en general:
 - División de construcción y bienes raíces.
 - División de serrerías y mercaderías en general.
- Grupo producción y abastecimiento:
 - División de producción.
 - División de comestibles.
- Grupo energía y química:
 - División de química orgánica.
 - División de química inorgánica y especialidades.
 - División de plásticos.
 - División de energía
- Grupo textil:
 - División de tejidos y materiales textiles.
 - División de textil industrial.
 - División de confección.

6.6.- Marubeni Corporation⁶

- Grupo textil:
 - División de tejidos y fibras.
 - División de ropa.
 - División de tejido industrial.
- Grupo metales:
 - División hierro y acero.
 - División de materiales de hierro y acero.
 - División de metales no ferrosos y ligeros.
- Grupo I de maquinaria (Sistemas de fuerza, electrónica, telecomunicaciones transporte y desarrollo de maquinaria):
 - División de sistemas de fuerza.

⁵ Tomen (1997) y (1999).

⁶ Marubeni (1998) y (1999).

- División de Negocios de la información, telecomunicaciones y electrónica.
- División de Transporte y desarrollo de maquinaria.
- Grupo II de maquinaria (equipo industrial, barcos, maquinaria industrial y aeroespacio):
 - División de barcos y equipamiento industrial.
 - División de maquinaria industrial y aeroespacio.
- Grupo de energía:
 - División I de energía.
 - División II de energía.
- Grupo de química:
 - División de especialidades químicas y orgánicas.
 - División de plásticos y química inorgánica.
- Grupo de productos de agricultura marina:
 - División de primeras materias alimenticias (cereales y azúcar).
 - División de alimentos.
- Grupo de construcción, productos forestales y mercaderías generales:
 - División de papel y pulpa de papel.
 - División de materiales de construcción y mercaderías en general.
 - División de construcción y fomento.
 - División de construcción y fomento de Osaka.

6.7.- Nichimen Corporation⁷

- Grupo de maquinaria:
 - Oficina de coordinación y planificación del grupo.
 - División de proyectos y equipo industrial.
 - División de electrónica.
 - División de maquinaria industrial, buques y aviones.
- Grupo de construcción y metales:
 - Oficina de coordinación y planificación del grupo.
 - División de hierro y acero.
 - División de metales no ferrosos.
 - División de construcción.
- Grupo de energía, química y plásticos:
 - Oficina de coordinación y planificación del grupo.
 - División de química básica.
 - División de química refinada.
 - División de plásticos.
 - División de energía.
- Grupo textil:
 - Oficina de coordinación y planificación del grupo.
 - División de textiles nº 1.
 - División de textiles nº 2.

⁷ Nichimen (1997) y (1999).

- Grupo de comestibles, serrerías y mercaderías en general:
 - Oficina de coordinación y planificación del grupo.
 - División de piensos y cereales.
 - División de alimentos.
 - División de serrerías.
 - División de mercaderías en general.

6.8.- Mitsubishi Corporation⁸

- Departamento del proyecto Daimler Benz.
- Grupo de servicios y sistemas de información:
 - División aeroespacial.
 - División de negocios de redes computerizadas y telecomunicaciones.
- Grupo de carburantes:
 - División de carburantes A.
 - División de carburantes B.
 - División de negocios de gas no licuado.
- Grupo de metales:
 - División de acero A.
 - División de acero B.
 - División de materias primas ferrosas.
 - División de metales no ferrosos.
- Grupo de maquinaria:
 - División de sistemas eléctricos y de fuerza.
 - División de y barcos equipo industrial.
 - División vehículos a motor A.
 - División de vehículos a motor B.
 - División maquinaria industrial.
 - División construcción y desarrollo de proyectos.
- Grupo de química:
 - División de química básica A.
 - División de química básica B.
 - División química refinada y especialidades químicas.
- Grupo de alimentos, textil y mercaderías en general:
 - División de alimentos (mercancías).
 - División de alimentos (productos).
 - División de textiles.
 - División papel y serrerías.
 - División mercaderías en general.

6.9.- Itochu Corporation⁹

- Grupo textil:

⁸ Mitsubishi (1997) y (1999).

⁹ Itochu (1997) y (1999).

- División de materiales textiles.
- División de ropa I.
- División de ropa II.
- División de ropa III.
- Grupo de maquinaria, electrónica y aeroespacio:
 - División de proyectos y equipo industrial.
 - División de automóviles.
 - División de maquinaria industrial.
 - División de electrónica y aeroespacio.
- Grupo de metales:
 - División de carbón y primeras materias industriales del acero.
 - División de hierro y acero.
 - División de metales ligeros y no ferrosos.
- Grupo de energía y química:
 - División de energía.
 - División química I.
 - División de química II.
- Grupo de alimentos, productos de la madera y mercaderías en general:
 - División de comestibles.
 - División de productos alimenticios.
 - División de productos de la madera y mercaderías en general.
- Grupo de construcción:
 - División de construcción y bienes raíces.
 - División de desarrollo de viviendas y otros edificios.

7.- Cartera industrial y de productos. El caso de Mitsui & Co., Ltd.¹⁰

I.- ENERGÍA:	II.- DESARROLLO DE PROPIEDADES Y GESTIÓN DE SERVICIOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Derivados del petróleo: <ul style="list-style-type: none"> • Aceite pesado y asfalto • Combustible de aviación • Gas licuado del petróleo • Gas-oil • Gasolina • Lubricantes • Nafta • Queroseno • Gas natural licuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción • Desarrollo de inmuebles • Gestión de servicios: <ul style="list-style-type: none"> • De abastecimiento de comidas • De administración de edificios • De mantenimiento • Otros

¹⁰ Mitsui (1997) y (1999).

III.- ALIMENTOS:	IV.- ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA:
<ul style="list-style-type: none"> • Aceites y grasas animales y vegetales • Alimentos congelados • Alimentos enlatados • Arroz • Azúcar • Café • Carne • Condimentos • Forraje • Harina de trigo • Licores • Maíz • Mijo • Productos lácteos • Productos marinos • Soja • Té • Trigo 	<ul style="list-style-type: none"> • CD Rom • Diversos proyectos de telecomunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Telefonía: <ul style="list-style-type: none"> • A larga distancia • De área local • Internacional • Telecomunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Móviles • Por satélite • Procesamiento de la información • Servicios relacionados con Internet • Servicio y software de telecomunicaciones • Venta de: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo electrónico • Juegos y entretenimientos • Ordenadores • Negocios de imágenes • Semiconductores • Transmisiones
V.- PRODUCTOS QUÍMICOS:	VI.- TEXTIL:
<ul style="list-style-type: none"> • Fertilizantes • Mena fosforosa • Potasio • Productos de plásticos • Productos petroquímicos • Productos químicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inorgánicos • Orgánicos • Refinados • Resinas sintéticas • Sal 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes de interior e insumos industriales • Confección • Fibras sintéticas • Materias primas de textiles y tejidos

VII.- MERCANCÍAS EN GENERAL:	VIII.- MAQUINARIA:
<ul style="list-style-type: none"> • Astillas de madera • Artículos para: <ul style="list-style-type: none"> • El hogar y bienes de consumo • El ocio y el deporte • Equipos: <ul style="list-style-type: none"> • De construcción • Médico y para la salud • De construcción • OA • Gomas • Materiales de Construcción. <ul style="list-style-type: none"> • Cemento • Contrachapados • Maderas en general • Madera tallada • Otros • Rollizos • Neumáticos • Pulpa y papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeronaves • Automóviles • Barcos • Cables para telecomunicaciones • Equipos: <ul style="list-style-type: none"> • Aeroespacial • De medición industrial • De oficina • Médico • Para la construcción • Para la generación eléctrica • Máquina herramienta • Maquinaria: <ul style="list-style-type: none"> • Agrícola • De industria ligera • Para la fabricación de: <ul style="list-style-type: none"> • Derivados del petróleo y petroquímica • Hierro y acero • Productos químicos • Pulpa y papel • Material rodante

IX.- METALES NO FERROSOS:	X.- HIERRO Y ACERO:
<ul style="list-style-type: none"> • Aleaciones • Combustible nuclear • Contenedores transoceánicos • Guías y vallas • Lingotes • Materias primas: <ul style="list-style-type: none"> • Aluminio • Cinc • Circonio • Cobalto • Cobre • Estaño • Magnesio • Metales preciosos • Níquel • Otros metales no ferrosos • Plomo • Titanio • Productos acabados de cobre • Transacción de metales y gestión de riesgos (opciones y derivados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aleaciones ferrosas • Carbón y coque • Chatarra • Fundiciones en lingotes y productos semiacabados • Mineral de hierro • Todo tipo de productos de acero: <ul style="list-style-type: none"> • Acero especial • Acero inoxidable • Alambrones • Bobinas • Lámina eléctrica • Lámina revestida • Tubos y tuberías • Otros

8.- Presencia mundial de las *general trading*. El caso de Mitsui & Co., Ltd. Empresas subsidiarias y filiales¹¹

☆ África:

Abidjan: Mitsui & Co., Ltd., Accra: Mitsui & Co., Ltd., Addis Abeba: Mitsui & Co., Ltd., Argel: Mitsui & Co., Ltd., Casablanca: Mitsui & Co., Ltd., Dar es Salaam: Mitsui & Co., Ltd., Harare: Mitsui & Co., Ltd., Johannesburgo: Mitsui & Co., Ltd., Kinshasa: Mitsui & Co., Ltd., Lagos: MBK Nigeria Ltd., Luanda: Mitsui & Co., Ltd., Lusaka: Mitsui & Co., Ltd., Maputo: Mitsui & Co., Ltd., Windhoek: Mitsui & Co., Ltd.

☆ Asia (excepto el Japón, Oriente Medio y países asiáticos de la CEI):

Bacolad: Mitsui & Co., Ltd., Bangalore: Mitsui & Co., Ltd., Bangkok: Mitsui & Co. (Thailand) Ltd. y Mitsiam International, Ltd., Bhubaneswar: Mitsui & Co., Madras: Mitsui & Co., Ltd., Bombay: Mitsui & Co., Ltd., Calcuta: Mitsui & Co., Ltd., Cebu: Mitsui & Co., Ltd., Chengdu: Mitsui & Co., Ltd., Chittagong: Mitsui & Co., Ltd., Chongqing: Mitsui & Co., Ltd., Colombo: Mitsui & Co., Ltd., Dalian: Mitsui & Co., Ltd., Dhaka: Mitsui & Co., Ltd., Goa: Mitsui & Co., Ltd., Guangzhou: Mitsui & Co., Ltd., Hanoi: Mitsui & Co., Ltd., Harbin: Mitsui & Co., Ltd., Ho Chi Min: Mitsui & Co., Ltd., Hong Kong: Mitsui & Co. (Hong Kong) Ltd., Hyderabad: Mitsui & Co., Ltd., Islamabad: Mitsui & Co., Ltd., Kaoshiung: Mitsui & Co. (Taiwan) Ltd., Karachi: Mitsui & Co., Ltd., Katmandu: Mitsui & Co., Ltd., Kota Kinabalu: Mitsui & Co., Ltd., Kuala Lumpur: Mitsui & Co., Ltd., Tejana Trading Corp. SDN. BHN. Y Mitsui & Co. Management Services SDN. BHD., Lahore: Mitsui & Co., Ltd., Kuching: Mitsui & Co., Ltd., Kunming: Mitsui & Co., Ltd., Kwangyang: Mitsui & Co., Ltd., Manila: Mitsui & Co., Ltd., Medan: Mitsui & Co., Ltd., Miri: Mitsui & Co., Ltd., Nankin: Mitsui & Co., Ltd., Nueva Delhi: Mitsui & Co., Ltd., Peking: Mitsui & Co., Ltd. y Mitsui & Co. (China) Ltd., Phnom Penh: Mitsui & Co., Ltd., Pohang: Mitsui & Co., Ltd., Pusan: Mitsui & Co., Ltd., Qingdao: Mitsui & Co., Ltd., Rangun: Mitsui & Co., Ltd., Seul: Mitsui & Co., Ltd. y Mitsui & Co. (Korea) Ltd., Shanghai: Mitsui & Co. (Shanghai) Ltd. y Mitsui & Co., Ltd., Shenzhen: Mitsui & Co. (Hong Kong) Ltd. y Mitsui & Co. (Shenzhen) Trading Ltd., Singapur: Mitsui & Co. Asia Investment Pte. Ltd. y Mitsui & Co., Ltd., Surabaya: Mitsui & Co., Ltd., Taipei: Mitsui & Co. (Taiwan) Ltd., Tianjin: Mitsui & Co., Ltd., Ulsan: Mitsui & Co., Ltd., Vientiane: Mitsui & Co., Ltd., Wuhan: Mitsui & Co., Ltd., Xiamen: Mitsui & Co., Ltd., Yakarta: P. T. Mitsui Export Indonesia y Mitsui & Co., Ltd.

☆ El Japón:

Fukuoda: Mitsui & Co., Ltd., Hiroshima: Mitsui & Co., Ltd., Nagoya: Mitsui & Co., Ltd., Osaka: Mitsui & Co., Ltd., Saporu: Mitsui & Co., Ltd., Sendai: Mitsui & Co., Ltd. y Tokio: Mitsui & Co., Ltd.

¹¹ Mitsui (1997) y (1999).

☆ Centro y Sudamérica:

Asuncion: Mitsui & Co., Ltd., Belo Horizonte: Mitsui Brasileira Imp. e Exp. Ltda., Bogota: Mitsui de Colombia S.A., Brasilia: Mitsui Brasileira Imp. e Exp. Ltda., Buenos Aires: Mitsui & Co., Ltd., Caracas: Mitsui de Venezuela C.A., Ciudad de Guatemala: Mitsui & Co. (Panama International), S.A., Ciudad de Panama: Mitsui & Co. (Panama), S.A. y Mitsui & Co. (Panama International), S.A., Guayaquil: Mitsui de Ecuador S. A, La Havana: Mitsui & Co., Ltd., Lima: Mitsui de Peru S.A., Managua: Mitsui & Co. (Panama International), S.A., Quito: Mitsui de Ecuador S.A., Rio de Janeiro: Mitsui Brasileira Imp. e Exp. Ltda., Santiago de Chile: Mitsui Chilena Comercial Ltda., São Paulo: Mitsui Brasileira Imp. e Exp. Ltda.,

☆ Europa y países asiáticos de la CEI:

Alma Ata: Mitsui & Co., Ltd., Amsterdam: Mitsui & Co. International (Europe) B.V. y Mitsui & Co. Nederland B.V. Atenas: Mitsui & Co., Ltd., Barcelona: Mitsui & Co. España S.A., Belgrado: Mitsui & Co., Ltd., Berlín: Mitsui & Co. Deutschland GmbH, Bruselas: Mitsui & Co. Benelux A.A./N.V. Bucarest: Mitsui & Co., Ltd., Budapest: Mitsui & Co., Ltd., Derby: Mitsui & Co. UK PLC, Düsseldorf: Mitsui & Co. Deutschland GmbH, Dublin: Mitsui & Co. UK PLC, Ekaterinburgo: Mitsui & Co., Ltd., Estocolmo: Mitsui & Co. Scandinavia A.B., Hamburgo: Mitsui & Co. Deutschland GmbH, Helsinki: Mitsui & Co. Finland YO, Javarovsk: Mitsui & Co., Ltd., Kiev: Mitsui & Co., Ltd., Lisboa: Mitsui & Co. Portugal LDA., Londres: Mitsui & Co. Europe Ltd. y Mitsui & Co. UK PLC, Madrid: Mitsui & Co. España S.A., Milan: Mitsui & Co. Italia S.p.A., Moscú: Mitsui & Co., Ltd., Munich: Mitsui & Co. Deutschland GmbH, Oslo: Mitsui & Co. Norway A.S., Paris: Mitsui & Co. France S.A., Praga: Mitsui & Co., Ltd., Sofia: Mitsui & Co., Ltd., Tashkent: Mitsui & Co., Ltd., Varsovia: Mitsui & Co., Ltd., Viena: Mitsui & Co. Austria GmbH, Vladivostok: Mitsui & Co., Ltd.

☆ Medio y Próximo Oriente:

Abu Dhabi: Mitsui & Co. (Middle East), Al Khobar: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Amman: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Bagdad: Mitsui & Co., Ltd., Bahrain: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Beirut: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Damaco: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Doha: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Dubai: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., El Cairo: Mitsui & Co., Ltd., Estambul: Mitsui & Co. (Turkey) Ltd., Jeddah: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Jebel Ali: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Kuwait: Al-Abar Al-Thalath Trading, Muscat: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Riad: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Sanaa: Mitsui & Co. (Middle East), Ltd., Teheran: Mitsui & Co. Iran Ltd.

☆ Norteamérica:

Atlanta: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Calgary: Mitsui & Co. (Canada) Ltd., Chicago: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Coatzacoalcos: Mitsui de Mexico, S.A. de C.V., Dallas-Fort Worth: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Guadalajara: Mitsui

de Mexico, S.A. de C.V., Houston: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Lexington: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Los Angeles: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Los Mochis: Mitsui de Mexico, S.A. de C.V., Mexico, D.F.: Mitsui de Mexico, S.A. de C.V., Monclova: Mitsui de Mexico, S.A. de C.V., Monterrey: Mitsui de Mexico, S.A. de C.V., Montreal: Mitsui & Co. (Canada) Ltd., Nashville: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Nueva York: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Portland: Mitsui & Co. (USA) Ltd., San Francisco: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Seattle: Mitsui & Co. (USA) Ltd., Toronto: Mitsui & Co. (Canada) Ltd., Vancouver: Mitsui & Co. (Canada) Ltd., Washington, D.C.: Mitsui & Co. (USA) Ltd..

☆Oceanía:

Auckland: Mitsui & Co. (N.Z.) Ltd., Brisbane: Mitsui & Co. (Australia) Ltd., Melbourne: Mitsui & Co. (Australia) Ltd., Perth: Mitsui & Co. (Australia) Ltd., Port Moresby: Mitsui & Co. (Australia) Ltd.

9.- Sociedades Generales de Comercio. Presencia Global (Localizaciones geográficas). El caso de Sumitomo Corporation¹²

☆África:

Abidjan, Addis Abeba, Argel, Casablanca, Dakar, Dar es Salaam, El Cairo, Harare, Johannesburgo, Lusaka, Luanda, Maputo, Nairobi, Tananarive.

☆Asia (excepto el Japón, Oriente Medio y países asiáticos de la CEI):

Ankara, Bangalore, Bangkok, Madras, Bombay, Calcuta, Chittagong, Colombo, Dalian, Dhaka, Estambul, Fuzhou, Guangzhou, Haikou, Hanoi, Ho Chi Min, Hong Kong, Islamabad, Jinan, Kaoshiung, Karachi, Katmandu, Kota Kinabalu, Kuala Lumpur, Kuching, Lahore, Madras, Manila, Nankin, Nueva Delhi, Peking, Phnom Penh, Pusan, Qingdao, Rangun, Seul, Shangai, Shenyang, Shenzhen, Sibiu, Singapur, Taipei, Tianjin, Ulan Bator, Vung Tau, Wuhan, Xiamen, Yakarta.

☆Centro y Sudamérica:

Bogota, Buenos Aires, Caracas, Ciudad de Guatemala, Ciudad de Panama, Diadema, La Habana, Lima, Managua, Pôrto Alegre, Puerto España, Quito, Recife, Rio de Janeiro, San José de Costa Rica, San Salvador, Santiago de Chile, São Paulo.

¹² Sumitomo (1997) y (1999).

☆ Europa del Este y Países de la CEI:

Alma Ata, Ashgabat, Atenas, Barcelona, Bishkek, Bruselas, Bucarest, Budapest, Dusseldorf, Estocolmo, Javarovsk, Kiev, Londres, Madrid, Milan, Moscu, Nakhodka, Oslo, Paris, Praga, Rotterdam, Sofia, Tashkent, Turin, Varsovia, Viena, Vladivostok.

☆ Norteamérica:

Atlanta, Calgary, Chicago, Dallas, Denver, Detroit, Filadelfia, Houston, Los Angeles, Mexico, D. F., Monterrey, Montreal, Nueva York, Pittsburg, Portland, San Diego, San Francisco, Santa Clara, Seattle, Toronto, Vancouver, Washington, D.C.

☆ Oceanía:

Auckland, Brisbane, Melbourne, Perth, Port Moresby, Sidney.

☆ Medio y Próximo Oriente:

Abu Dhabi, Al Khobar, Amman, Ankara, Bagdad, Bahrain, Beirut, Damasco, Doha, Dubai, El Cairo, Estambul, Jeddah, Kuwait, Muscat, Riad, Sanaa, Teheran.

10.- Sociedades Generales de Comercio. Principales Accionistas.

En los siguientes listados se puede observar el papel preponderante que tanto de la banca como de las compañías de seguros tienen en el accionariado de las sociedades generales de comercio. De Tomen Corporation y Marubeni Corporation no dispongo de datos cuantitativos por lo que sólo he hecho constar los nombres de los principales accionistas.

10.1.- Tomen Corporación¹³

- The Tokai Bank, Ltd.
- Mitsui Marine & Fire Insurance Co., Ltd.
- The Chiyoda Mutual Life Insurance Co.
- The Chiyoda Fire & Marine Insurance Co., Ltd.
- The Sakura Bank, Ltd¹⁴.
- Mitsui Mutual Life Insurance Co.
- Mitsubishi Trust & Banking Corp.¹⁵
- The Chuo Trust & Banking Co., Ltd.
- The Tokyo Marine & Fire Insurance Co., Ltd.
- The Mitsui Trust & Banking Co., Ltd.

¹³ Tomen (1997 y (1999).

¹⁴ Fusionado con el Sumitomo Bank el 15 de octubre de 1999.

¹⁵ Fusionado con el Bank of Tokyo Mitsubishi el 19 de abril de 2000.

10.2.- Mitsubishi Corporation¹⁶

	%	nº acciones
	<u>capital</u>	<u>(en miles)</u>
• The Tokyo Marine & Fire Insurance Co., Ltd.	6,11 %	95.757
• The Meiji Mutual Life insurance Co.	6,10 %	95.552
• The Mitsubishi Trust & Banking Co.	5,22 %	81.792
• The Mitsubishi Bank, Ltd. ¹⁷	4,52 %	70.850
• The Bank of Tokyo, Ltd.	4,45 %	69.778
• The Dai-ichi Kangio Bank, Ltd ¹⁸ .	3,49 %	54.738
• Nippon Life Insurance Co.	3,18 %	49.757
• Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.	3,12 %	48.920
• The Dai-ichi Mutual Life Insurance Co.	2,76 %	43.223
• The Sanwa Bank, Ltd.	<u>2,64 %</u>	<u>41.435</u>
Totales	<u>41,59 %</u>	<u>651.797</u>

10.3.- Marubeni Corporation¹⁹

- The Fuji Bank, Ltd.
- The Yasuda Trust & Banking Co., Ltd.
- The Yasuda Fire & Marine Insurance Co., Ltd.
- The Sakura Bank, Ltd.
- The Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd.
- The Mitsubishi Trust & Banking Co., Ltd.
- The Daiwa Bank, Ltd.
- The Yasuda Mutual Life Insurance Co.
- The Dai-ichi Mutual Life insurance Co.
- The Bank of Tokyo, Ltd.

10.4.- Kanematsu Corporation²⁰

	%	nº acciones
	<u>capital</u>	<u>(en miles)</u>
• The Tokyo Marine & Fire Insurance Co., Ltd.	6,24 %	18.175
• The Mitsui Trust & Banking Co., Ltd.	5,20 %	15.145
• The Bank of Tokyo, Ltd.	4,73 %	13.756
• The Dai-ichi Kangio Bank, Ltd.	4,29 %	12.499
• The Sakura Bank, Ltd.	4,29 %	12.499
• The Norichukin Bank	4,29 %	12.498
• The Yasuda Mutual Life Insurance Co.	4,13 %	12.028
• The Sumitomo Marine & Fire Insurance Co., Ltd.	2,96 %	8.606
• Nippon Life Insurance Co.	2,86 %	8.326
• The Hokkaido Takushoku Bank, Ltd.	<u>2,70 %</u>	<u>7.850</u>
Totales	<u>41,75 %</u>	<u>121.366</u>

¹⁶ Mitsubishi (1996).

¹⁷ Fusionado con The Bank of Tokyo, Ltd. el 1 de abril de 1996.

¹⁸ Fusionado con el Banco Industrial del Japón y el Fuji Bank en agosto de 1999.

¹⁹ Marubeni (1998) y (1999).

²⁰ Kanematsu (1997) y (1998).

11.- Breve historia de algunas *general trading companies*

11.1.- Itochu Corporation

Su nombre proviene de su fundador, Itoh Chubei, nacido en 1842 en Shiga-Ken, una parte del Japón muy bien conocida por los comerciantes (mercaderes) emprendedores. Chubei Itoh se establece como comerciante en 1858 en Nagasaki, justo cuando el país se está abriendo al exterior con la caída del último shogunato, el Tokugawa y la reinstauración del poder imperial en el emperador Meiji.

En 1872 abre el almacén de pañería Benchu en Osaka y en 1893 su Almacén de Hilo y Fibras (Thread & Yarn Store). A su muerte, en 1903, su hijo Chubei II toma el control de los negocios.

En los años siguientes la industria japonesa textil florece. Chubei II abre oficinas en China, Corea y Filipinas. Recorre Europa y de ésta lleva al Japón muchos nuevos productos y nuevas ideas. En 1918 los intereses familiares de los Itoh son reorganizados en dos compañías, Itochu y Marubeni, dos de las *sogo shosha* más importantes de hoy. Es en 1949 cuando toma Itochu su actual forma.

Desde los años 70 la economía japonesa ha padecido la sacudida de varios temblores económicos, tales como, el fracaso de Bretton Woods, las dos guerras del petróleo, el riesgo y el colapso de la economía de burbuja japonesa, y las sucesivas y recientes apreciaciones del yen.

En medio de estas turbulencias, Itochu ha continuado con su expansión mundial. En 1972, recibe de China el reconocimiento oficial como promotor del comercio y la amistad. En 1977 adquiere Ataka, otra *sogo shosha* con una presencia y fuerza considerable en el sector del acero. Durante la década de los 80 Itochu apostó fuertemente por los sectores de tecnología de la información, satélites y telecomunicaciones.

En 1992 conforma una alianza con Time Warner, buscando avanzar en la diversificación en los sectores multimedia y del entretenimiento con vistas en el siglo XXI. En el mismo año, Itochu pone en marcha una nueva filosofía corporativa y cambia el nombre con el que era conocida fuera del Japón C. Itoh & Co., Ltd. pasándose a llamar Itochu Corp.

11.2.- Mitsui & Co., Ltd.

Mitsui & Co., Ltd. fue la primera *sogo shosha* (o sociedad general de comercio integrada). Fundada el 1 de julio de 1876 con 16 empleados, a los cuatro años ya contaba con sucursales en las principales capitales occidentales del momento, Nueva York, Londres y París, y en la ciudad comercial por excelencia de China, Shanghai. En tan corto periodo de

tiempo se procuró una fuerte posición en las exportaciones japonesas de arroz y carbón, entre otros productos. Pero no solo centró sus actividades en la exportación de los productos del archipiélago, también se dedicó a la importación de las modernas tecnologías del momento con lo que, actuando dentro de los principios de modernización y apertura al exterior de la industria japonesa que imprimieron los jerarcas y funcionarios de la Administración Meiji en la sociedad, se hicieron promotores del cambio en el rudimentario tejido industrial.

Esta modernización de la industria japonesa necesitaba de una apertura a los mercados de venta mundiales, cosa en la que Mitsui también colaboró importantemente consiguiendo colocar las manufacturas autóctonas en los principales mercados del momento²¹. Desde un principio se abrió a todos los campos de la actividad económica. Así, se introdujo en la construcción naval, en la fabricación de equipo pesado y en el sector químico entre otros.

En 1947 Mitsui queda disuelta por imperativo de la Autoridad Aliada de Intervención, al igual que el resto de *sogo shosha* y *zaibatsu*, como castigo a su reconocida colaboración en la sangrienta etapa de la preguerra. Es disgregada en más de 200 sociedades. Una década después, debido a la necesidad planteada por los norteamericanos de aprovisionar a sus tropas durante la Guerra de Corea, tanto las unas como los otros se reconstruyen reagrupando a las compañías en que fueron escindidas.

En el caso de Mitsui, es la escindida Daiichi Bussan Co. Ltd.²², la que en 1959 reagrupando a la mayoría de sus hermanas escindidas llega a convertirse en el alma de la nueva sociedad general de comercio Mitsui & Co. En la década de los 60 Mitsui & Co. tiene un crecimiento espectacular. Centra sus actividades en el desarrollo de la industria básica del Japón, en la búsqueda y obtención de las mejores tecnologías y primeras materias que la economía necesita y en la apertura de las exportaciones japonesas hacia nuevos mercados y en el fortalecimiento de los existentes. Ofrece sus servicios integrados no solo en el Japón, sino en todo el mundo. En la siguiente década se producen las dos primeras crisis mundiales del petróleo, situación que es aprovechada por Mitsui, como el resto de las grandes *sogo shosha*, para introducirse en nuevos campos industriales y de prestación de servicios, como los de las telecomunicaciones y la informática y todos los mercados derivados por éstas, campos que proporcionan un alto valor añadido.

Hoy, Mitsui se ofrece a su clientela en todas las áreas del planeta como un conjunto integrado de servicios, basado en su vasta y dilatada experiencia en el comercio internacional, en su papel de pionera en

²¹ La casa de Mitsui importó tecnologías occidentales para la industria de la transformación del algodón haciendo del Japón, en la última década del siglo XIX, un reconocido exportador de hilaturas de algodón. Por estas fechas Mitsui llega a controlar más del 50 % de este negocio.

²² Creada el 25 de julio de 1947.

determinados sectores de la actividad económica y en la formación y conocimiento de sus empleados <<su tecnología mental>> repartidos por todo el mundo, servicios que incluyen la intermediación integral²³ en la transacción internacional de mercaderías, la consultoría de todo tipo, la gestión del riesgo²⁴, la gestión de negocios, el comercio de compensación y la apertura del cerrado mercado japonés



²³ Ya que no solo realiza funciones de importador y exportador, también proporciona informaciones sobre los mercados en ambos casos. Estas informaciones extensísimas y totalmente actualizadas son obtenidas a través de su red mundial. Además tiene capacidad sobrada y reconocida para transportar y almacenar las mercancías, en los plazos y en las condiciones estipuladas, adecuándose en todo momento a las necesidades expuestas por el cliente. Pero el papel desempeñado por Mitsui no acaba ahí ya que también ofrece múltiples e imaginativas formas de financiación de las transacciones internacionales. Por último, también parte del riesgo derivado de las transacciones comerciales.

²⁴ Asume la gestión del riesgo tanto en el cobro como en el transporte de los bienes.

Bibliografía

- BUSSEAU, A. (1994): *Stratégies et Techniques du Commerce International*, Masson, París.
- CAVES, R. y UEKUSA, M. (1976): *Industrial Organization in Japan*, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- DÍAZ, A. y KAWAMURA, Y. (1994): *La Cultura Empresarial Japonesa en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- FODELLA, G. (1989): *Dove Va L'Economia Giaponesa. L'Estasia Verso L'Egemonia Economica Mondiale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- FRANKO, G. (1976): *The European Multinationals*, Harper & Row, London & Greylock Publishers, Stamford, Connecticut.
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- HABER, D. (1993): *Les Sogo Shosha. Comment les Sociétés de Commerce International Japonaises Gèrent le Monde*, Ed. Economica, Paris.
- HADLEY, E. M. (1983): "Zaibatsu", en *Kodansha Encyclopedia of Japan*, vol. 8, Kodansha Ltd., Tokyo, pp. 361-3.
- ITOCHU CORPORATION (1997): *Annual Report 1996*, Itochu Corporation, Investor Relations Dep., Corporate Communications Division, Tokio.
- ITOCHU CORPORATION (1999): *Annual Report 1998, Bold Steps Build a Sound Base for The Future*, Itochu Corporation, Investor Relations Dep., Corporate Communications Division, Tokio.
- KANEMATSU CORPORATION (1997): *Annual Report 1996*, Kanematsu Corporation, Public Relations Dept., Tokio.
- KANEMATSU CORPORATION (1998): *Annual Report 1997*, Kanematsu Corporation, Public Relations Dept., Tokio.
- KOJIMA, K. Y OZAWA, T. (1982): *Japan and the New Forms of Investment: The Role of the Sogo Shosha (General Trading Companies)*, Informe de la OECD, OECD Development Center, Marzo.
- KOJIMA, K. y OZAWA, T. (1984). *Japan's General Trading Companies. Merchants of Economic Development*. Development Centre Studies of The Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECED, Paris.
- MARUBENI CORPORATION (1998): *Annual Report 1997*, Marubeni Corporation, Tokio.
- MARUBENI CORPORATION (1999): *Annual Report 1998*, Marubeni Corporation, Tokio.
- MENTE, DE, B. (1992): *Cómo Hacer Negocios con los Japoneses. Una Guía Completa de las Costumbres y Prácticas de Negocios Japonesas*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- MITSUBISHI CORPORATION (1997): *Annual Report 1996, The Principles That Define Mitsubishi Corporation*, Mitsubishi Corporation, Tokio.

- MITSUBISHI CORPORATION (1999): *Annual Report 1998, Stability Amid Instability. How We Do It*, Mitsubishi Corporation, Tokio.
- MITSUI & CO., LTD. (1997): *Annual Report 1996*, Mitsui & Co., Ltd., Sumitomo Corporation, Tokio.
- MITSUI & CO., LTD. (1999): *Annual Report 1998*, Mitsui & Co., Ltd., Tokio.
- MIYASHITA, K. y RUSSELL, D. (1994): *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*. McGraw-Hill, Nueva York.
- NAKANE, C. y OISHI, S. (1991): *Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Moder Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- NICHIMEN CORPORATION (1997): *Annual Report 1996*, Nichimen Corporation, , Public Relations Dept., Tokio.
- NICHIMEN CORPORATION (1999): *Annual Report 1998*, Sumitomo Corporation, , Public Relations Dept., Tokio.
- NISSHO IWAI CORPORATION (1996): *Annual Report 1995. One Frontier Ahead*, Nissho Iwai Corporation, Public Relations Dept., Tokio.
- NISSHO IWAI CORPORATION(1999): *Consolidated Financial Stateements 1998*, Nissho Iwai Corporation, Public Relations Dept., Tokio.
- OSHIMA, K y FURUYA, K (1980): "A Era Meiji: Nascimento do Japão Moderno", *O Correio da Unesco*, nº 1, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, pp. 31 - 33.
- OZAWA, T. (1979): *Multinationalism, Japanese Style: The Britical Economy of Outward Dependency*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- PETERSON, P.G. (1982): "Curing the American Export Malady", *Business Week*, 16 de agosto.
- RAMOS ALONSO, L.O. y ARENAL VERA, A.P.(1993): "Cooperación versus Competencia", *II Congreso Europeo de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, septiembre, Minsk, Bielorrusia.
- ROBERTS, J.G. (1973): *Mitsui. Three Centuries of Japanese Business*, Weaterhill, Nueva York.
- ROSA ALEMANY, L. DE (1991): *El Sistema Japonés*, Centro de Estudios de Economía Internacional (CEDEIN), Cambra Oficial de Comerç i Navagació de Barcelona, Barcelona.
- SAKUDO, Y. (1991): "The Management Practices of Family Business" en NAKANE, C. y OISHI, S. (1991): *Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Moder Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- STOPFORD, J.M. (1968): "Australian Iron One", en VERNON, R. (1968): *Manager in the International Economy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- SUMITOMO CORPORATION (1998): *Annual Report 1997*, Sumitomo Corporation, Corporate Communications Dept., Tokio.
- SUMITOMO CORPORATION (1999): *Annual Report 1998*, Sumitomo Corporation, Corporate Communications Dept., Tokio.
- TOMEN CORPORATION (1997): *Annual Report 1996*, Tomen Corporation, Tokio.

TOMEN CORPORATION (1999): *Annual Report 1998, Smiles That Up The World*, Tomen Corporation, Tokio.

TSURUMI, Y. (1976): *The Japanese Are Coming*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts.

TURNER, L. Y MCMULLEN, N. et al. (1982): *The Newly Industrializing Countries: Trade and Adjustment*, George Allen & Irwin, Londres.

VERNON, R. (1973): *Les Entreprises Multinationales: La Souveraineté en Péril*, Calmann-Lévy.

YAMASHIRO, J. (1977); *História dos Samurais*, Instituto Brasileiro de Difusão Cultural Ltda., São Paulo.

YAMAZAWA, I. (1990): *Economic Development and International Trade. The Japanese Model*, East-West Center, Resource Systems Institute, Honolulu, Hawaii.





El espíritu "Montaña-Mar" significa que es malo repetir la misma acción varias veces cuando se combate con un adversario. Tal vez resulte inevitable realizar una misma cosa dos veces, pero no lo intentes una tercera vez. Si una vez lanzas un ataque y fallas, pocas posibilidades de éxito tendrás si utilizas la misma técnica otra vez... si el enemigo piensa en las montañas, ataca como el mar; y si piensa en el mar, ataca como las montañas. Debes estudiar esto detenidamente.

Musashi Miyamoto, 1992: 94

Anexo 3B

Presencia de los *keiretsu* en la economía japonesa

MUSASHI, M. (1992): *El Libro de los Cinco Anillos. Guía del Samurai*, Miraguano Ediciones, Madrid.



Presencia de los *keiretsu* en la economía japonesa
Año 1995. En %*

Sector de actividad	Los cuatro grandes <i>keiretsu</i> ¹	Los seis <i>keiretsu</i> menores ²	Otras compañías
Banca y seguros	49,7	3,3	47,0
Minería	28,3	22,2	49,5
Metal manufacturado	26,4	15,4	58,2
Maquinaria y equipamiento	46,2	21,7	32,1
Construcción naval	5,0	7,5	87,5
Química	31,4	7,1	61,5
Textil	17,4	1,4	81,2
Productos agropecuarios, del mar y comestibles	2,7	7,7	89,6
Electricidad y gas	0,5	-	99,5
Transporte terrestre	4,9	0,7	94,4
Transporte marítimo	60,8	0,6	38,6
Comercio domestico y exterior	13,6	6,7	79,7
Total en otros sectores ³	24,5	10,7	64,8

¹ Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo y Yasuda.

² Asano, Furukawa, Nakajima, Nissan, Nomura y Okura.

³ Sectores no incluidos individualizadamente en la tabla.

* Los porcentajes han sido calculados en base al capital desembolsado por sector.

Fuente. Noda Kazuo en HADLEY, E.M. (1983b): "Zaibatsu Dissolution", en Kodansha Encyclopedia of Japan, vol. 8, Kodansha Ltd., Tokio, pp. 363-6.

フリーアルバイター

Free-arbeiter

BIBLIOTECA VIRTUAL



El budismo enseña que la naturaleza es un sueño, una ilusión, una fantasmagoría y explica cómo captar efímeras impresiones de ese sueño, interpretándolas en función de la más alta verdad... Todo lo que existe en el tiempo ha de perecer. Los bosques, las montañas, existen para perecer. Todas las cosas tocadas de deseo nacen en el tiempo... por consiguiente, creer en la materia es condenarse a lo que carece de nombre y de expresión -pues no es cosa ni no cosa-...

Lafcadio Hearn, 1986. 29

Parte II

La gestión empresarial en el Japón

Capítulo 4

La cultura empresarial japonesa

1.- La cultura empresarial

Son muchos los analistas que no conciben el estudio de los sistemas económico y empresarial japonés sin realizar estudios previos de la cultura japonesa, entendiendo por cultura, la historia, la lengua, la comunicación y sus distintas formas, la escritura y sus alfabetos, las religiones, la geografía y la antropología social. Por esta razón, el estudio de la empresa japonesa se convierte en una tarea ardua y compleja a la vez que apasionada. Este estudio debe comprender la interacción entre el sistema económico-empresarial y la cultura japonesa con el devenir del tiempo y la aparición de nuevas situaciones (Pertejo: 1996).

El *management* japonés atrajo la atención de los investigadores del mundo de los negocios y de las universidades, sobre todo, a partir de la década de los 80 debido a la fortaleza de las exportaciones de las compañías japonesas. Aquellos centraron su atención en el sistema <<nacional>> de empleo empresarial, en los sistemas de administración y producción y en el entorno cultural que hacía posible todo lo anterior (Tsuchiya y Konomi, 1997: 11).

En las postrimerías de la era Meiji, tanto la sociedad como la economía japonesa habían dado pasos de gigante; ambas presentaban un aspecto muy distinto del que tenían al comienzo de ésta en 1868. La economía se había industrializado a lo occidental¹ sobre la base del principio de la libre empresa, y la sociedad adaptaba sus instituciones siguiendo modelos occidentales (Nuñez Romero-Balmas, 1998: 214). Este proceso tuvo una gran influencia sobre lo que hoy denominamos <<modelo japonés>> de gestión empresarial, pero no significó que se desarrollara tan prontamente, aunque algunas ideas del mismo ya subyacían en este periodo; el <<modelo japonés>> se muestra en toda su plenitud sólo después de la Segunda Guerra Mundial². Se puede decir que durante la revolución Meiji, en el proceso de adaptación económico-social, el conflicto fue menor del que se podría haber producido al <<occidentalizar>> el país. Así Edamura Sumio³ nos dice (Edamura: 1994: 1):

¹ La industrialización ya había comenzado, aunque débilmente, en la etapa anterior. Así es que, el *bakufu* Tokugawa con sus creaciones empresariales (tales como el astillero Yokosuka y la siderurgia de Nagasaki, convertida después en astillero) junto a las empresas creadas por los señores feudales -*daymyo*-, como el astillero Isikawajima del señor de Mito, Tokugawa Nariaki, pueden considerarse como una parte importante de la transición hacia la era Meiji.

² Según Gregorio Núñez Romero-Balbás *con todo, lo que la etapa Meiji no legó al Japón es precisamente lo que ahora llamamos <<sistema japonés>> de dirección de empresas. Los directivos japoneses de principios de siglo se inspiraban en Occidente y buscaban en sus métodos organizativos el modelo para los suyos propios; y lo siguieron haciendo así durante décadas. Sólo mucho más tarde, y en respuesta a precisas condiciones históricas, pudo dicho sistema aparecer ya a mediados del siglo XX* (Núñez Romero-Balmas, 1998: 213).

³ Edamura Sumio ha sido Embajador Plenipotenciario del Japón en Madrid durante la primera parte de la década de los 90.

el conflicto entre modernidad y tradición no es inevitable. En el Japón, la identidad profundamente arraigada contribuyó a una fácil aceptación de la civilización occidental que proporcionó un impulso necesario para la modernización. Ambas pueden ser elementos activos que mediante la interacción pueden crear continuamente una nueva civilización.

Muchas de las reformas impuestas en este periodo sólo fueron posibles gracias al alto nivel educativo de los japoneses. Así, y a título de ejemplo, se sabe que ya en los comienzos de la era Meiji, un tercio de los presupuestos de las autoridades locales eran destinados al capítulo educación. Los logros, así conseguidos, en materia educativa posibilitaron la asimilación tanto de las nuevas ideas como del conocimiento técnico-tecnológico occidentales (Allen, 1980: 16-7). Cuando el Japón acomete la gran obra de asimilación del capitalismo occidental moderno, en la era Meiji, las empresas, como agentes básicos de una sociedad capitalista moderna, a través del mismo proceso de asimilación llegan a adquirir, aunque en forma incipiente, características japonesas distintivas, creando así una cultura corporativa única (Edamura, 1994: 7). Para James Abegglen, entre otros, en cambio, el modelo de gestión japonés se da debido a que el desarrollo económico-social japonés se ha producido con retraso y en un horizonte temporal inferior que en Occidente (Abegglen, 1958) (Abegglen 1973).

Es en la década de los años 50 cuando la economía japonesa, con su peculiar estilo, demuestra todo su potencial ayudada, por un lado, por el nuevo estilo japonés puesto en marcha y, por otro, por el periodo expansivo de la economía mundial de postguerra⁴. Además, hemos de tener en cuenta que, en parte como resultado de este proceso anterior, la empresa japonesa es quizás la estructura más fuerte dentro de las organizaciones existentes dentro del país. Ésta absorbe al individuo y a la familia y, por otra parte, hasta dirige en cierta medida los pasos de una institución jurídicamente superior a ella, como lo es el Estado.

En la familia-empresa japonesa, la familia del asalariado es como una prolongación de la compañía⁵, ya que se interesa por aspectos de la

⁴ *A partir de los años 50 y en adelante la economía japonesa ha sabido llevar a la práctica con éxito una combinación explosiva de tres factores económicos que han empujado hacia delante de forma decisiva su desarrollo industrial en el contexto, también muy expansivo, de la economía internacional de la época... la adopción generalizada por las empresas de estrategias de crecimiento rápido, la especialización en productos y segmentos industriales de tipo bajo (bajo precio, baja complejidad técnica), muchas veces imitaciones de mediana calidad de productos occidentales, y en la orientación hacia el mercado interior, muy protegido (Núñez Romero-Balmas, 1998: 219).*

⁵ Se considera a los familiares del asalariado como miembros periféricos de la compañía, por esto se les hace partícipes del bienestar de la misma siempre que esta postura benefactora no sea un serio escollo en el camino de los beneficios empresariales. Ésta es una de las razones por las que la familia del asalariado tiene más contacto con la empresa que en Occidente, por la que la empresa puede ser más atractiva para el asalariado.

misma familia que en Occidente no se ve como competencia de la empresa tales como la puesta en marcha de colegios mayores o la concesión de becas de estudios para los hijos, ayudas para la boda del asalariado o de sus hijos, por nacimiento de hijo, por fallecimiento del asalariado o de sus familiares, regalos de boda (para las mujeres que abandonan la compañía), o para realización de estudios ya sea en la primaria o en la secundaria, y por haber padecido desastres naturales de todo tipo, así como otras muchas ayudas recibidas por la colaboración de los familiares del empleado con la compañía. También ofrece una amplia gama de servicios sociales tales como servicios médicos, ayudas para transporte, viviendas. Así para Ronald Dore, *las alegrías y las penas de una persona son las alegrías y las penas de todos los miembros de la compañía* (Dore, 1973: 235).

En este tipo de empresa la importancia del espíritu de la compañía es vital para su <<normal>> funcionamiento y de él van a estar imbuidos todos sus empleados y trabajadores. Este espíritu es un producto resultante de la cultura japonesa en general⁶ y de la formación-capacitación continua y transversal a la que se somete a todos y cada uno de los miembros de la organización desde su llegada a la misma. Para Boye de Mente, este proceso de formación-capacitación es muy exigente⁷, tanto física como mentalmente, y se rige por unas reglas muy estrictas (Mente, de, 1992: 35)⁸.

La cultura organizativa que se configura en cada una de las empresas japonesas es tan fuerte y distintiva que muchas veces llega a ser un fuerte impedimento a la hora de afrontar procesos de fusión entre empresas. Estas diferencias van a provocar la difícil cohabitación, al menos durante las etapas iniciales de la misma, la existencia de dos estructuras organizativas distintas con dos redes de información disímiles en las que los trabajadores y empleados cuasipermanentes de la empresa han desarrollado durante muchos años redes de relaciones personales dentro de, como comentábamos, unas fuertes identidades corporativas.

⁶ Para Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu, la incidencia cultural en el *management* japonés se ve, entre otros aspectos, en la búsqueda de la perfección tendente al <<cerro defectos>>, el espíritu grupal y las relaciones a largo plazo, en la entrega y lealtad a la empresa, y en el concepto de empresa-familia (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 137-8).

⁷ Los centros de capacitación de muchas empresas funcionan como campamentos de grupos militares de élite regidos por unas severas normas donde se imbuye a los empleados del necesario e omnipresente espíritu de la empresa. Pero desde hace unos años, se están poniendo en marcha en las empresas japonesas programas de capacitación interna personalizados e individualizados (no colectivos) de cara al desarrollo de talentos individuales o *jinzai*.

⁸ Según Boye de Mente, *en el centro de capacitación de Matsushita, todos los aprendices se reúnen cada mañana en una formación de tipo militar después de una sesión de ejercicio. Enseguida el director del centro, de pie sobre una plataforma delante del grupo, desenrolla un pergamino en el cual están escritos los preceptos de la compañía. Guía a los aprendices en una lectura en voz alta y vehemente del credo de Matsushita, que incluye la frase: «¡Cumpliremos con nuestro deber como empleados, nos esforzaremos para mejorar la vida social y contribuiremos al desarrollo de la cultura mundial!»* (Mente, de, 1992: 35).

El comportamiento grupal en el Japón ya estaba desarrollado en el periodo Yayoi⁹ (hace ya 2000 años) en torno a unas sociedades que vivían en pequeños poblados basadas en el cultivo del arroz, estables y fuertemente aisladas (cerradas). En este periodo, para Hayashi Shuji, es cuando se comienzan a formar las idiosincrasias tanto de las organizaciones como de las administraciones (Hayashi, 1994: 54).

Para Nakane Chie, los lazos entre patrón y empleado son muy sólidos y estrechos, tanto como los existentes entre los esposos dentro de la familia. Para él, esta relación va más allá de lo puramente contractual y así todos los miembros de la familia del trabajador pasan a formar parte de una familia más grande, la empresa. (Nakane, 1973: 15). Y como comenta el profesor Oizumi (Oizumi, 1989: 73),

esta absorbe al individuo, a la familia y, por otra parte, hasta dirige en cierta medida los pasos de una institución jurídicamente superior a ella, que es el Estado...Así para el trabajador es más importante su empresa que su propia familia, o sus relaciones privadas, lo cual es casi inconcebible en Occidente.

A título de ejemplo de su peculiar cultura organizativa y de gestión, ya que luego profundizaré en el modelo, se puede observar en la típica empresa japonesa, y derivado de aquella, que ubicado en su estructura organizativa hay un departamento <<típico>> que es el que más confunde a los occidentales. Éste es el *Somu-Bu*, o Departamento de Asuntos Generales. Realiza, entre otras, las siguientes funciones, que son las que no suelen hacer el resto de los departamentos empresariales:

- Atender a los visitantes y dirigirles hacia su destino adecuado.
- Manipular la correspondencia de la empresa.
- Llevar los archivos oficiales de la empresa.
- Hace de relaciones públicas de la firma (Mente, de, 1992: 78).

A grandes líneas las diferencias más importantes entre el <<modelo japonés>> de gestión empresarial y el <<modelo occidental>> serían las siguientes:

A.- Administración japonesa:

- Abundante mercado intraempresa de trabajo/promoción interna.
- Papel fundamental de los recursos humanos.
- Preocupación por la persona individual:
 - La persona es vista como un todo.

⁹ El periodo Yayoi abarca desde el 200 a.C al 250 d.C.

- La semejanza de los empleados de la empresa que suele ser muy amplia, tanto en lo concerniente a actitudes y aspiraciones como a niveles educativos.
- Los jóvenes son contratados al terminar los estudios.
- Escasa movilidad de los trabajadores entre compañías.
- Sistema de empleo vitalicio y formación profesional rotativa a cambio de libre movilidad tanto funcional como geográfica (Tokado, 1994a: 2.393-7)¹⁰.
- Ascensos lentos y fundamentalmente por antigüedad, basados en la labor a largo plazo, principalmente¹¹.
- Retribuciones básicamente por antigüedad. Sistema retributivo por puesto y edad (la paga percibida al darse de baja al empleado en la empresa por jubilación¹² o traslado a otra empresa, entre otras causas, es según antigüedad y tamaño de la empresa por número de trabajadores).
- Abanico salarial muy reducido.
- Reducido *rol* del mercado externo de trabajo: reducida movilidad laboral en la gran empresa.
- Seguridad en el empleo.
- Evaluación del trabajador una o dos veces al año¹³.
- La formación dada es considerada como una inversión a largo plazo¹⁴.
- Lealtad a la empresa¹⁵.
- La autoridad frecuentemente se basa en la antigüedad.
- Estilo de dirección paternalista.

¹⁰ Este sistema de <<empleo vitalicio>> por contra plantea aspectos muy negativos tales como: la servidumbre a la compañía en detrimento de la vida en familia, la falta de espíritu de ciudadano libre, y las largas jornadas de trabajo que, a veces, provocan la muerte por agotamiento a causa del trabajo excesivo (Tokado, 1994a: 2.395-6).

¹¹ En el país, desde siempre, se da (Lanzaco Salafranca, 2000a: 198) *un rígido sistema de "antigüedad" en todos los grupos sociales, confiriendo especial respeto y valor a los "mayores" de edad en el grupo humano.*

¹² La paga única entregada a los trabajadores o *taishokukin* cuando abandonan la empresa es proporcional a los años trabajados en la compañía, por lo que puede haber diferencias considerables, lo que incentiva la permanencia en la empresa durante el mayor tiempo posible. Además, a esta paga por jubilación, a veces, se le suele añadir una prima por antigüedad. Cuando el abandono de la empresa es a petición de la misma o *kaisha-tsugo* (jubilación forzosa o jubilación anticipada, promoción al consejo de directores, ubicación en otra empresa hermana del mismo grupo o filial, etc.) el monto de esta paga es muy superior a cuando se produce el abandono a petición del interesado por razones personales o *jiko-tsugo*.

¹³ A la hora de la evaluación y de cara a un posible ascenso, la capacidad de un individuo en la organización para comunicarse, obtener información y transmitirla va a ser un aspecto fundamental para el departamento de personal.

¹⁴ La formación que proporciona la empresa a sus empleados y trabajadores es generalista o transversal, aunque esto está cambiando desde hace algunos años.

¹⁵ Herencia cultural del shintoísmo son la lealtad y la sinceridad en las relaciones interpersonales y con uno mismo, y del confucianismo el valor de la familia, con una clara distinción de roles hombre-mujer, tanto dentro como fuera del hogar, y el respeto a la antigüedad y a la edad de los mayores (Lanzaco Salafranca, 2000a: 490-1).

- El directivo hace las funciones de moderador social y miembro del grupo.
- Valores comunes compartidos que facilitan la cooperación y el trabajo de grupo.
- Obsesión por la armonía: hay que evitar la confrontación; esto conduce a ambigüedades¹⁶.
- La comunicación-decisión crítica es descendente y ascendente. La comunicación no crítica puede ser ascendente¹⁷.
- El control de las actividades es realizado por los compañeros. Se centra en la actividad del grupo; si se detectan desviaciones el culpable es el grupo, aunque suele responsabilizarse un superior. Se desea maximizar la actividad conjunta del grupo. El trabajo de grupo es muy necesario por no decir imperativo.
- Amplio uso de los círculos de control de calidad.
- Orientación a largo plazo.
- Toma colectiva de decisiones a través del sistema *ringi*¹⁸. La autoridad en la toma de decisiones está compartida entre los distintos departamentos de la empresa. Se involucra a <<toda>> la compañía en el proceso.
- Participación de muchos empleados tanto en la preparación de la decisión como en la toma de decisiones.
- La toma de decisiones es lenta, en cambio, su puesta en marcha es muy rápida.
- Papel secundario de los accionistas.

B.- Modelo occidental:

- Contratación de jóvenes al terminar sus estudios o provenientes de otras empresas.
- Se desean y se piden ascensos rápidos.
- Evaluación del empleado muy amplia y, por lo general, anual.
- Evaluación de los resultados a corto plazo.
- Ascensos en función del trabajo realizado, por lo general, en un corto plazo.
- La formación es puntual. No es una inversión a largo plazo debido a que el trabajador puede abandonar la compañía.
- Hay inseguridad en el empleo.
- El directivo actúa como sujeto decisor a la vez que como miembro del grupo.

¹⁶ En el Japón, la armonía grupal se fundamenta en el concepto <<verdad>> tanto en las organizaciones como en la familia (Vidal González y Llopis Goig, 2000:105).

¹⁷ Hemos de tener en cuenta que en la empresa japonesa las líneas de comunicación tanto formal como informal son distintas a las de las empresas occidentales.

¹⁸ En la toma de decisiones, y aunque ésta involucre a casi todos los niveles directivos, es donde la alta dirección siempre se va a reservar la última palabra; no obstante se puede decir que está en manos de la dirección de los niveles medios ya que estos se ocupan tanto de coordinar el proceso como de informar y tratar de convencer a la alta dirección.

- Estilo directivo firme y decidido, no paternalista.
- Hay valores divergentes en la organización: Individualismo frente a grupo; a veces, por esto, se da falta de cooperación.
- Se ve como positiva la confrontación, la claridad en la exposición de ideas y posiciones.
- La comunicación suele ser ascendente.
- Control de actividades realizado por un superior; se detectan las desviaciones y se busca el causante. Se desea maximizar la actividad individual. El control se centra en el trabajo individual, no en la actividad grupal.
- Uso escaso de los círculos de control de calidad.
- Fundamentalmente orientación a corto plazo.
- Toma de decisiones individual.
- Toma rápida de decisiones; implantación lenta que necesita de compromisos.
- Participación de pocas personas en el proceso de toma de decisiones.
- El flujo de las decisiones es de arriba abajo (Koontz y Weihrich, 1974: 227, 446 y 566 y 695).

1.1.- La ética del trabajo

Se dice así, en un tono un poco jocoso, que el trabajador no va de su casa al trabajo como tradicionalmente expresa el aforismo, ya que justamente los hechos afirman que es lo contrario: del trabajo donde transcurre la mayor parte de su vida, y que es también su familia, va a su casa, donde apenas duerme. La empresa es su familia y su casa (Oizumi, 1989: 76). Para el trabajador es más importante <<su>> empresa que su propia familia, o sus relaciones privadas, lo cual es casi inconcebible en Occidente. En una palabra, para Oizumi Koichi (Oizumi, 1989: 73),

*en Occidente se trata de unas relaciones contractuales limitadas...
Se acepta y valora la clara división entre el mundo y compromiso
laboral y la vida privada del individuo, con una clara primacía de la
persona y su familia como grupo primario al que se debe su
principal atención.*

El empleado japonés da mucha importancia a la ética laboral. Así, la asistencia al trabajo es considerada obligatoria por lo que el absentismo es mínimo y excepcional. También, por esto, las jornadas de trabajo se prolongan hasta límites no comprendidos en Occidente. Así, los cargos directivos se quedan hasta altas horas de la tarde y trabajan en los fines de semana ya que se supone que hacer lo anterior forma parte de su trabajo y, además, está muy bien visto por la sociedad (Rugman y Hodgetts, 1997: 544). En 1991 James Morgan y Jeffrey Morgan escribían, al respecto (Morgan y Morgan, 1991: 20),

hasta el momento actual se juzga vergonzoso el que un marido llegue a casa antes de las diez de la noche en un día de trabajo. Incluso los fines de semana se pasan en la oficina o en asuntos relacionados con el trabajo: partidos de golf, reuniones de empresa y viajes con clientes.

El lugar de trabajo, la empresa, crea una relaciones interpersonales que implican una vinculación total ilimitada, expresada en japonés con la palabra *marugakae* (compromiso total), que prevalece sobre todas las otras posibles relaciones familiares y sociales y gustos o creencias individuales. (Oizumi, 1989: 64). La cultura japonesa es una cultura de compromiso donde no suele ganar uno a cambio de que pierda otro sino que todos ganan. No debe haber ni parte ganadora ni parte perdedora sino partes satisfechas (Lanzaco Salafranca, 2000a: 501).

Hoy, esto está cambiando considerablemente, sobre todo entre los jóvenes, deseosos de disponer de más tiempo libre para el ocio y el deporte o para dedicarlo a la familia y los amigos (Morgan y Morgan, 1991: 20); la ética del trabajo se está erosionando inevitablemente lo mismo que en otros lugares del planeta (Oizumi, 1999: 121). Además hemos de tener en consideración otro hecho de especial relevancia: la caída de la tasa de natalidad que está socavando la moral confuciana sobre la que reposa el orden social y las relaciones de trabajo (Nukazawa, 1998: 17).

1.2.- La identidad colectiva

Otra característica distintiva de las compañías japonesas es que se asientan sobre unas cultura y filosofía organizacionales comunes, que valoran mucho tanto la unidad como la armonía dentro de la organización y éstas se consiguen a través del establecimiento y afianzamiento de una poderosa y omnipresente identidad colectiva (Koontz y Wehrich, 1974: 347). La armonía está omnipresente en el país. En la constitución del príncipe Shotoku de los 16 artículos, promulgada en el 604 se establece ya que la sociedad japonesa se constituye sobre la base de la armonía entre sus miembros (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 71)¹⁹.

El sistema educativo japonés es el principal responsable, junto con la religión y la familia de la conciencia grupal que tienen los japoneses desde una pronta edad. La armonía grupal reina en el archipiélago, en su <<pacífica sociedad>> y en gran medida esto se debe al actual sistema educativo y, especialmente a la etapa de secundaria elemental obligatoria donde los estudiantes son vistos y tratados no como entes individuales sino como un colectivo (Hayashi, 1994: 117).

¹⁹ Esta constitución, en su artículo primero dice, al respecto : *respeto la armonía entre las personas e intenta no oponerte a otros imprudentemente.*

El tradicional sentido de identidad colectiva -identificación grupal- se encuentra todavía muy arraigado en el Japón²⁰. Así, en el interior de la empresa se crea y alienta, por parte de la dirección, un sentido de grupo fuertemente unido, generalmente con una orientación comunitaria, social e igualitaria, en términos de clase, habilidad o capacidad. Se da una ética de grupo muy severa centrada en la lealtad y en el amor -piedad- filial confuciano²¹ (Lanzaco Salafranca, 2000a: 198). Este fuerte sentido de pertenencia al grupo hace que, a veces, se discrimine injustamente a las personas de fuera de la organización. La misma dirección de recursos humanos impulsa una estrategia de interiorización del mercado de trabajo a través de la cual se persigue contratar, colocar y utilizar los recursos humanos propios, acudiendo sólo en los casos estrictamente necesarios al mercado externo de trabajo (Navarro y Bayo, 1995: 215). Todo este proceso conlleva el establecimiento de unas relaciones laborales y su consecuente dirección de recursos humanos con una perspectiva a largo plazo.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En la sociedad japonesa el grupo va a tener siempre más importancia que el individuo, y la empresa más que sus miembros, por esto los intereses -derechos- individuales van a ser inferiores a los colectivos o públicos²². Se les enseña que en una competición individual, de uno contra uno, el más fuerte o capacitado es el que triunfa pero en una competencia entre grupos son otros los factores a tener en cuenta para triunfar además de la capacitación o la fortaleza, tales como la amistad entre sus integrantes o la capacidad para sacrificar los particulares intereses individuales en aras de la consecución de los colectivos más importantes. En definitiva se podría decir que tanto los individuos como las personas triunfan en el Japón por su superioridad moral y por haber alcanzado la armonía, además de por la capacitación o fortaleza (Hayashi, 1994: 118). El concepto de grupo y, por tanto, de

²⁰ Se ve al hombre (Lanzaco Salafranca, 2000a: 198) *enmarcado por sus relaciones sociales. La tradición cultural japonesa nunca ha contemplado al hombre como "individuo independiente". Siempre lo ha visto "dentro" de un marco social, fuente perenne de obligaciones y beneficios.*

²¹ La cultura japonesa es la cultura de la autonegación. Así (Lanzaco Salafranca, 2000a: 493,4,6) *es una cultura no-yo... el individuo "no cuenta", se vive para y con el "grupo". No hay vida "privada" (ni material ni espiritualmente). La norma es que el individuo se entregue "totalmente sin reservas" a su grupo, a sus superiores. Éste es el fundamento y principio de toda su moralidad... El individuo existe "dentro del grupo" (familia, colegio, empresa). Dentro del grupo crece y se desarrolla. Fuera, el aislamiento, soledad y muerte... La vinculación total al grupo primario (empresa) genera una entrega del individuo "TOTAL" al grupo.*

²² El término japonés *watakushi* significa <<yo>>, primera persona del singular pero también significa <<personal>>, <<particular>> y <<privado>>, estas tres últimas acepciones tienen una connotación negativa, a diferencia de lo que ocurre en Occidente. Para cualquier diccionario, el término *watakushi* viene a significar, además de <<yo>>, <<secreto>>, <<reserva>>, <<egoísmo>>, <<privado>>, <<personal>>, <<mi>> y <<mío>>. El antónimo de *watakushi* es *oyake* que viene a significar <<público>>, <<oficial>> y <<abierto>>. Así, como ejemplo de la primacía de lo colectivo sobre lo particular, anteponen el apellido, lo colectivo, al nombre. Del mismo modo no dan nombre a las calles de las ciudades ya que lo importante es el barrio, la ciudad; se bañan en grupo compartiendo la misma agua o comen lo mismo cuando van a un restaurante en grupo.

invisibilidad individual, esta arraigadísimo culturalmente y socialmente en el archipiélago. Es una fuerza que parece inamovible, aunque entre la gente joven está ya cambiando. Desde que nacen, los japoneses viven en grupo, en definitiva, en armonía. Sienten responsabilidad hacia las normas del grupo. Así, para Maryann Keller (Keller, 1994: 140-1),

en la vida japonesa, la armonía y la invisibilidad en el seno de un grupo son tan intensas que mantienen en línea a la gente. La vergüenza que el individuo siente al diferenciarse es tan grande que cuando uno la soporta su propia reputación y su futuro corren un peligro tremendo. Si la conducta de una persona no se ajusta al resto, se la evita -un destino demasiado sombrío para contemplarlo. Hay una motivación intensa para seguir la «línea a la japonesa». Si uno es diferente, se le acusa de «no comportarse como japonés».

La orientación hacia el grupo pequeño es una de las elementos cruciales, desde un punto de vista antropológico, de la estructuración de las organizaciones japonesas frente a la orientación al individuo que se da en las organizaciones tradicionales occidentales. Aunque como dice Aoki Masahiko (Aoki, 1990: 13-4),

el énfasis en el grupo pequeño no es una condición necesaria ni suficiente para la futura viabilidad de un sistema similar al japonés, en un ambiente en que las habilidades integradoras del individuo y la tecnología de la comunicación están muy desarrolladas.

Y como hablamos de «grupo» deberemos distinguir entre las dos acepciones conceptuales que dicho término tiene en el complejo lenguaje japonés: *ie* y *mura*. En lo relativo al comportamiento grupal en las organizaciones empresariales japonesas son fundamentales estos dos conceptos que están fuertemente arraigados e interrelacionados en la sociedad japonesa. El primero, *ie*, significa que el individuo ha de sacrificar sus particulares intereses en aras de la consecución de uno superior, el bienestar del grupo. *Ie* suele ser utilizado para explicar y, por tanto, entender las relaciones entre las partes y el todo, entre los individuos y el grupo que conforman. *Ie* significa que el que está al mando de una organización o de un grupo -familiar, administrativo, empresarial o político- es fuente continua de inspiración para los miembros del grupo al objeto de que estos se esfuercen por la consecución de los objetivos colectivos. En cambio el término *mura* hace referencia a la unidad social japonesa agrícola basada en el cultivo del arroz, cerrada al contacto exterior, fuertemente defensora de sus

miembros²³ y con un objetivo superior: el beneficio mutuamente satisfactorio²⁴ (Hayashi, 1994: 67-9).

Aoki Masahiko asigna una gran importancia al *rol* representado por el grupo, como algo genuinamente japonés, en la configuración de lo que hoy llaman muchos analistas empresa-J. Así comenta que (Aoki, 1990: 302),

La orientación hacia el pequeño grupo ha contribuido en realidad a las prácticas organizativas de la empresa-J y en ellas pueden descubrirse rasgos de la tradición cultural.

Los valores imperantes en el grupo y que, por tanto, rigen sus relaciones tanto internas como con el exterior derivan de valores, costumbres y hechos de la cultura japonesa para analistas como Nakane o Abegglen. En cambio otros, como Dore, opinan que sencillamente son el resultante de los imperativos del desarrollo industrial seguido por el Japón (Dore, 1973)

El comportamiento grupal -que no ha de ser confundido con el totalitarismo²⁵- va a marcar las pautas de comportamiento de las organizaciones japonesas, sean empresariales o no, frente al individualismo²⁶ típico de las organizaciones norteamericanas; ambos son prototipos antagónicos de organizaciones empresariales. En Norteamérica la consecución de los objetivos empresariales se basan en una lucha entre los individuos dispares que configuran las organizaciones (autonomía); en cambio en las organizaciones japonesas sus integrantes, relativamente homogéneos, se dedican a aunar esfuerzos y actividades

²³ Así, muchas empresas extranjeras que desembarcaron en el Japón a partir de los años sesenta creían que iban a ser los nuevos miembros de un club que ha estado cerrado durante siglos, un club que había ignorado casi todo lo exterior durante más de dos milenios. Fracasaron ya que no entendieron el concepto cerrado de *mura* ni su significado.

²⁴ Un miembro de la comunidad *mura* que se enfrentara a un problema originado fuera de su comunidad siempre era defendido por la misma, salvo que el problema fuera serio y fuera él su responsable. En este caso se le condenaba al ostracismo por lo que en la práctica se le expulsaba de la comunidad. Esta práctica de la condena al ostracismo ha estado vigente hasta el siglo XIX. Todavía hoy una postura de un miembro de la *mura* disonante o una protesta de éste es recibida de la misma forma por la *mura* y, por tanto, tratada con el ostracismo, que es psicológicamente terrible para una mentalidad gregaria como la japonesa.

²⁵ Para Hayashi Shuji, a veces se piensa que los alemanes presentan un comportamiento grupal cuando lo que se da es uno claramente totalitario. Esto es debido a que los individuos que conforman un grupo necesitan de un Führer (líder) que les guíe. Para los alemanes el todo sólo tiene sentido por la existencia de las partes, en cambio para los japoneses las partes nunca van a tener sentido sin la existencia del todo. Este hecho alemán es debido, generalizando la situación a Occidente, a que para el pensamiento occidental todo va a empezar con la persona, con el individuo, por lo que el todo va a ser un grupo de seres discretos (Hayashi, 1994: 75).

²⁶ Según la herencia del budismo en el Japón el individualismo no tiene sentido (Lanzaco Salafranca, 2000a: 252), *no hay nada existente, ni física o psicológicamente, con substancialidad propia, individual, independiente. Así el "yo" es mera ilusión...*

de cara a la consecución de los objetivos que se han fijado las mismas (cooperación mutua)²⁷.

Para Nakane Chie, el grupo, idea básica del modelo de gestión japonés, se configura como un organismo funcional, con todos sus integrantes perfectamente simbiotizados, en el que las tareas individuales a realizar son asignadas nebulosamente y redefinidas continua y flexiblemente para así poder hacer frente a los cambios que provocan los requerimientos de producción. La asignación de autoridad, base de la toma de decisiones, también es borrosa. Como no existe un reparto pecuniario del resultante del trabajo de grupo en función de las habilidades y capacidades demostradas por cada miembro, sino que la asignación monetaria es igualitaria como miembro del grupo, es por lo que la dirección de la empresa japonesa se ve en la tesitura de incentivar la actividad de los miembros del grupo en forma no pecuniaria a través de la promoción del espíritu y orgullo de pertenencia a un grupo tal que se alcance la cohesión necesaria cimentada en una red de relaciones personales entre sus miembros para conseguir continuos logros en la productividad (Nakane, 1973: 71.2). La responsabilización por los resultados de las actividades o decisiones de un grupo siempre es, salvo excepciones, colectiva, nunca individual²⁸, pero la decisión no es adoptada por mayoría sino por consenso²⁹. Una costumbre japonesa consiste en que sí se tienen en cuenta las opiniones encontradas debido a que en el documento en el que se plasma la decisión que se ha tomado por consenso se adjunta un pequeño informe en el que se hacen constar las opiniones divergentes, aunque quienes las expresaron en el proceso *-kata-*³⁰ decisional hayan aprobado finalmente la decisión consensuada.

²⁷ Da la sensación de que en el Japón se produce continuamente una confrontación de intereses grupales e individuales (familia, empresa, sociedad, etc.) pero esto no es cierto. Lo que ocurre es que todos los distintos intereses van a converger en uno común, imperativo y a largo plazo, la supervivencia del Japón como nación. Por esto la aparente contradicción entre el todo y sus partes y entre el individuo y el/los grupo/s no existe; la tradicional e inevitable confrontación occidental en el Japón es sustituida por la consecución del *wa*, la armonía, término que también significa total y suma.

²⁸ La responsabilización individual aún es tema tabú en el Japón; es rechazable por incomprensible. Es casi imposible buscar un responsable individual debido a que a todos los efectos la decisión se tomó en forma colectiva. Ante la toma de decisiones y ante la asunción de responsabilidades por los resultados, prácticamente, todos los miembros del grupo son <<iguales>>.

²⁹ Esta responsabilización colectiva quizás tenga sus orígenes en el comentado periodo Yayoi, derivada de la tradicional plantación de arroz que requería de los ingentes esfuerzos de todos los miembros de la aldea y que, por tanto, debería evitar resentimientos y enfrentamientos originados por la expresión y confrontación de opiniones severas y confrontadas, por lo que las decisiones en la aldea se iban tomando a partir de pequeños grupos en los que se discutía con un lenguaje moderado hasta que avanzando poco a poco a través de las contribuciones de todos los miembros de la aldea se llegaba al consenso unánime auspiciado por el líder de la aldea.

³⁰ *Kata* es el término japonés utilizado para el término español <<proceso>>.

De esta fuerte identidad colectiva deriva la responsabilidad colectiva³¹; responsabilidad colectiva establecida en aras del consenso y de la armonía, hecho del que se deriva que la estructura organizativa sea bastante ambigua³². La empresa es concebida más como una comunidad de personas que como una comunidad de bienes (Nuñez Romero-Balmas, 1998: 220)³³. Nunca un japonés se presenta y admite como individualidad; es él en comunión con su empresa³⁴. El sistema de gestión de los recursos humanos empleado en las compañías japonesas uniforma los ideales individuales de los empleados como ideales de grupo. El criterio para pertenecer al grupo se basa en la edad, los antecedentes educativos y empresariales (años y cargos en la empresa) y otros (Nonaka, 1992: 305).

Las trabas que crea el sentido de identidad colectiva ante la entrada de una persona, o una idea externa a la organización, pueden ser infranqueables. Este sentido grupal, aplicado en grado extremo, puede llegar a ser perjudicial para la empresa japonesa si en lugar de enfrentarse a las nuevas y necesarias ideas exteriores, se mantiene encerrada en las tradiciones propias, que ya no son válidas en un marco de creciente liberalización, impulsada por la globalización socio-económica que vivimos.

Esta necesidad de sentirse individuo de grupo no es de ahora ni de hace unas décadas. Va más allá en el tiempo y habría que ubicarla, desde la óptica empresarial, en la revolución Meiji y quizás antes, como comentábamos anteriormente, según los estudiosos de las tradiciones del Japón antiguo. Al respecto Gordon cree que (Gordon, 1993: 491):

esta preocupación de la clase obrera por servirse del valor «cultural» de la integración, de la adquisición de la condición de miembros, surgió de una reunión de circunstancias históricas particulares, configuradas por la naturaleza de la sociedad Tokugawa, el nuevo orden Meiji y la industrialización en un sistema capitalista. Todo ello a su vez ha contribuido a configurar las relaciones de trabajo.

Las relaciones dentro del grupo debido a que socialmente se ha sentido la imposibilidad absoluta de estar fuera de él -el grupo da

³¹ La asignación de tareas y, por tanto, la responsabilidad por la labor realizada, casi nunca es individual, recae en el grupo. Sus miembros no van a ser responsables individualmente ante un superior como ocurre en las empresas occidentales

³² Así para Koontz y Wehrich, *en las compañías japonesas, en gran parte debido a la búsqueda de consenso en la toma de decisiones, se hace hincapié en la responsabilidad colectiva. Por ello, las responsabilidades individuales se definen más en forma implícita que explícita* (Koontz y Wehrich, 1974: 347).

³³ Así, estos autores opinan que *la empresa japonesa puede considerarse más próxima a una sociedad de personas que cuentan con determinados activos para su trabajo que a una unión de capitales que contrata la mano de obra necesaria* (Nuñez Romero-Balmas, 1998: 221).

³⁴ El trabajador *apoya la colectividad constructiva frente a la creatividad individualista de nuestra cultura* (Díaz y Kawamura, 1994: 46-9).

seguridad e identidad- se han cuidado especialmente. En este punto habría que tener en cuenta el *giri* (obligación moral hacia la otra parte) como forma de establecer y mantener unas relaciones armónicas y equitativas entre los integrantes del grupo³⁵.

La empresa japonesa al objeto de poder coordinar los grupos que la configuran y para que ninguno de ellos alcance una preponderancia indebida, anteponiendo sus propios objetivos e intereses sobre los de los demás grupos y de la organización, ha puesto en marcha mecanismos centralizados de control y coordinación entre ellos, tales como las diversas técnicas justo a tiempo (*Just-in-Time*) o la continua rotación del personal que se da no sólo dentro del grupo ya que va más allá de los límites configuradores de éste. Con la mencionada rotación se facilita la comunicación entre los distintos grupos y el conocimiento de las actividades y objetivos respectivos.

Una coordinación horizontal como la que se da en la empresa japonesa sólo puede ser eficiente cuando cada grupo de trabajo pueda resolver autónomamente los problemas que se le presentan y esto último sólo es posible si se cuenta con la flexibilidad suficiente que se alcanza cuando sus miembros tienen la formación necesaria para hacerlos frente. Bueno, pues esto es lo que ocurre en el Japón donde tanto trabajadores como empleados tienen, a lo largo de su estancia en la empresa, una continua formación transversal, lo que les reporta, en definitiva, una amplia formación generalista, y un desarrollo continuo de las habilidades intelectuales que la empresa necesita, parejo a la realización de la carrera profesional dentro de la compañía. El desarrollo de estas habilidades es lo que configura, según ellos, uno de sus bienes más preciados <<la tecnología mental>>. Lo anterior se ve facilitado, y mucho, por la cooperación existente entre los dos principales grupos de intereses, accionistas y empleados cuasipermanentes y por el papel mediador -coordinador- y arbitral en el reparto de esos intereses de la dirección empresarial, tal que proporcione incentivos a ambos grupos para así permanecer en esta asociación de intereses a largo plazo.

Las actuaciones del grupo en la factoría japonesa, aparte de ser muy variadas y flexibles, abarcan también labores de coordinación y control de actividades³⁶, solución de problemas³⁷ o realización de actividades de mantenimiento tanto de equipos industriales como de instalaciones. En Occidente estas labores anteriores serían encomendadas a verdaderos especialistas³⁸ ya que a los trabajadores no

³⁵ *Giri* significa el conjunto de conductas que permiten desarrollar cortés y afablemente las relaciones sociales, y supone devolver los favores, agradecer los apoyos y mostrar gratitud sincera hacia quien ayuda (Rosa Alemany, de, 191: 31).

³⁶ La figura de inspector o supervisor suele ser rotatoria entre los miembros del grupo, por tanto no tiene una persona fija que realice actividades de inspección o supervisión.

³⁷ Por esto, es normal que antes de pedir ayuda a personal de fuera del grupo se intente encontrar una solución al problema detectado.

³⁸ Esto no quiere decir, en absoluto, que no exista trabajo especialista en las factorías japonesas; lo que ocurre es que la delimitación del mismo es menos rígida.

se les forma para poder hacerlas frente (se crean puestos para el personal de mantenimiento, supervisores, inspectores y encargados de planta). La diferencia radica en que en Occidente, por norma general, se especifican detalladamente todas las tareas y cometidos a realizar para cada puesto de trabajo, hecho que limita mucho las posibilidades del operario, tanto de aprendizaje como de promoción u ocupación a/de otro puesto de trabajo; además, no les son asignadas tareas que se podrían denominar de emergencia, tales como de mantenimiento o solución de problemas, mientras que en el Japón la configuración del puesto de trabajo en lo que respecta a tareas y cometidos es más flexible y presenta unos contornos muy difuminados³⁹. La flexibilidad que aporta va a permitir establecer una configuración espacial productiva tipo U en el que se va a poder dar la *shojinka* o adaptación del número de los trabajadores a las necesidades de producción⁴⁰ (ver figura 1).

En la empresa japonesa no va a ser necesario que los empleados tengan conocimientos específicos sobre algo en particular cuando acceden a ella; lo que necesiten aprender o desarrollar lo van a encontrar dentro de la empresa, dentro de una fuerte cultura de empresa que va a hacer que las empresas japonesas sean muy distintas de las occidentales. Esta cultura de empresa, para Yasaka Masamitsu, es una gran barrera <<cultural>> que se ha erigido en el archipiélago y que impide el acceso de las empresas occidentales a la economía japonesa y que, a la vez, es un serio motivo de fricción con otros países (Yasaka, 1996

1.2.1.- La pertenencia al grupo

Algunos patrones sociales del Japón son radicalmente distintos a los de las sociedades de Occidente. Los japoneses, como decíamos anteriormente son personas orientadas hacia el grupo. Este comportamiento social también se da en la empresa y en las relaciones de negocios donde los vínculos y amistades escolares van a ser, a veces, factores fundamentales (Rugman y Hodgetts, 1997: 544). Si partimos del hecho aceptado de que la sociedad japonesa está orientada al grupo

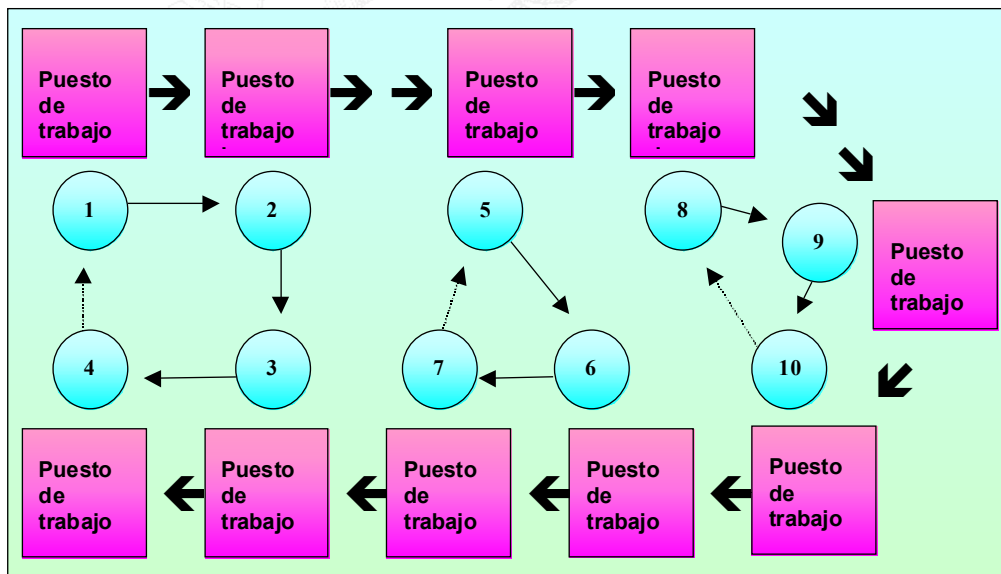
³⁹ Esto hace que se asigne un número más amplio de actividades a cada operario con lo que las posibilidades de enriquecer su formación aumentan considerablemente, desarrollando un amplio número de habilidades; formación que dan los más antiguos a los de más reciente ingreso en el trabajo a través de la tradicional relación *sempai-kojari*. Esto posibilita tanto que el operario <<multifuncional>> rote por distintos puestos de trabajo, cosa que es normal y sucede con toda naturalidad (y que a veces significa rotar varias veces en una misma jornada de trabajo) como que el operario realice más de un actividad simultáneamente en una configuración espacial productiva tipo U (ver Monden, 1987: cap. 8). Además posibilita compartir conocimientos y experiencias. Lo anterior se va a traducir en una disminución del número de trabajadores

⁴⁰ Para Monden Yasuhiro, *shojinka* es poder alcanzar la flexibilización en el número de operarios de una sección para poder adaptarse a las modificaciones de la demanda, es decir, *poder alterar al alza o a la baja el número de trabajadores de una sección cuando cambia la demanda de producción al alza o a la baja respectivamente*. Equivale a *incrementar la producción mediante ajuste y reprogramación de los recursos humanos* (Monden, 1987: 12-3).

podremos decir que la característica decisiva de la sociedad japonesa es la vinculación total al grupo.

La orientación al grupo puede derivar de la cultura tradicional agrícola previa a la industrialización del Japón. Ni las condiciones climatológicas ni las orográficas del archipiélago eran las más apropiadas para el cultivo del arroz, cultivo no originario del país, de ahí que en las pequeñas aldeas rurales este cultivo requiriera del esfuerzo de todos los habitantes de la misma. Entonces el cultivo del arroz habría que considerarlo como el factor determinante y fundamental de la cultura japonesa, como el centro de la misma (Hayashi, 1994: 87 y ss). La vida (trabajo, ceremonias, rituales y celebraciones⁴¹) se organizó en torno a esta actividad, fundamental para los antiguos pobladores. En el cultivo del arroz los miembros de la comunidad trabajaban muy cerca los unos de los otros debido a la escasa extensión disponible como terreno cultivable. Esto hacía que la cooperación entre los miembros del grupo se hiciera casi instintiva. No se daba la especialización en el trabajo sino que todos realizaban todas las actividades posibles. Además, las costumbres, forjadas durante siglos -muchos-, también van a promover la conciencia grupal.

Figura 1.
Distribución en forma de U



Fuente: Adaptado de Monden 1987

La preponderancia del grupo en las comunidades rurales, que se ve fortalecida con la llegada del confucionismo al Japón, va a permanecer casi intacta hasta nuestros días (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 71-2 y 3),

⁴¹ Es una cultura de moldes, de rituales donde siempre (Lanzaco Salafranca, 2000a: 501) siguen un "camino", una "forma", un "ritual" de hacer las cosas. No aprenden "contenidos", sino "formas" Y a través de tales formas ya irán "captando los "contenidos".

siempre el grupo, por encima del individuo: Atendiendo a la estructura jerárquica confuciana, reforzada por el shogunato, cada uno tiene un lugar asignado en la estructura social y a él debe atenerse cumpliendo con las obligaciones que por supuesto le reserve para colaborar a la prosperidad y a la seguridad de la sociedad. Los conflictos no "existen" en una sociedad en la que todo el mundo deja de priorizar su propia persona y pensar en el interés grupal absteniéndose de suplantar obligaciones por deseos personales, controlando la expresión de los sentimientos, ateniéndose a los retos... En Europa la libertad iba a ser la palabra totémica de la que todo el mundo debía apropiarse cualesquiera que fueran sus intenciones, en el Japón ese lugar lo ocupa la armonía.

La introducción y posterior asimilación a la japonesa del confucionismo forma la conciencia ética de los japoneses (Lanzaco Salafranca, 2000a: 171). Para el confucionismo, la familia -el grupo, la empresa- es el nexo de unión entre el pasado y el presente. Si tenemos en cuenta que la conciencia de la continuidad de la vida y la afirmación de los japoneses es un componente fundamental del confucionismo, seremos conscientes de la importancia que representa la pertenencia a un grupo determinado⁴². Entre otros muchos ejemplos, esta visión se puede encontrar en la historia de la familia imperial, como expresión ininterrumpida del paso del tiempo en el Japón y símbolo que fortalece la conciencia de los japoneses de pertenecer a un sólo y único pueblo desde tiempos inmemoriales (Kaji, 1996: 79)⁴³.

El confucionismo, que más que una religión puede ser considerado como un sistema filosófico, pretende organizar al hombre en la sociedad. El confucionismo japonés, como todo lo importado, sufre adaptaciones a la idiosincrasia japonesa. Gracias a éste podemos entender el significado de las relaciones (interacciones) padre-hijo, esposo-esposa y hermanos mayor-menor, y viceversa, dentro de la familia; relaciones que se dan, salvando las distancias pero substancialmente parecidas, también dentro del grupo o empresa-familia (Ogliastri, 1992: xviii). Son muchos los estudiosos que opinan que estas relaciones determinadas por el confucionismo son el pilar de las relaciones, tanto individuales como grupales, que se dan en la empresa en el Japón.

⁴² El sincretismo entre las distintas religiones en el Japón es muy grande. El papel que representa este sincretismo en la sociedad japonesa, tan difícil de entender en Occidente, podría ser expresado de la siguiente forma: el *shinto* sería la raíz, el confucionismo las ramas saludables del orden social y del conocimiento y el budismo las flores de la espiritualidad (Kingsley, 1984: 64).

⁴³ En efecto, en el Japón, se ve a la familia imperial, en palabras de Kaji Nobuyuki, *como la expresión del paso del tiempo que fluye desde la época lejana cuando nuestros abuelos vivían sobre el suelo que habitamos hoy y tenían como soberano a un ancestro en línea directa con el emperador actual. Es aquí donde nuestros ancestros han vivido, donde nosotros vivimos hoy, y donde nuestros descendientes continuarán sin duda alguna viviendo en el futuro* (Kaji, 1996: 79).

Según Kaji Nobuyuki, en toda la región del noreste asiático, la noción de familia juega un papel fundamental como pilar del capitalismo, impensable en la cultura occidental, afectando profundamente al funcionamiento de las empresas, en definitiva, favoreciendo la estabilidad de las empresas niponas. Y al contrario que en las sociedades occidentales, donde el individuo es el centro de las relaciones humanas, lo que obliga al establecimiento de contratos de diversa índole con el fin de regular esas relaciones, los japoneses tienden a considerarse no sólo como individuos independientes, sino como entidades que forman parte de una familia, incluyendo en este concepto el sentimiento de pertenecer a diversos grupos, particularmente donde trabajan (Kaji, 1996: 77). Así, la pertenencia al grupo -familia- empresa (Vidal González y Llopis Roig, 2000: 105),

la pertenencia a una empresa abarca mucho más que el tiempo de trabajo, incluye ocio, vacaciones, relaciones interpersonales,... hasta el extremo de que algunas empresas buscaban pareja a los trabajadores que tenían dificultades en relacionarse. El trabajo de por vida no hace sino reforzar todos estos elementos, de manera que se convive con las mismas personas durante toda la vida... la empresa se vuelve imprescindible y representa en cierta forma un hogar.

En Occidente, las relaciones individuo-empresa vienen definidas por un marco legal, claramente expresado, con las funciones, atribuciones, derechos y obligaciones, duración, etc. bien delimitados. Y es admitido, implícita y explícitamente, y apreciado positivamente, que el individuo tiene además otro ámbito de relaciones humanas fuera del grupo de trabajo que pueden ser incluso prioritarias en determinadas ocasiones (por ejemplo: familia, religión, amistades, aficiones particulares...). El vínculo existente es simplemente económico. (Oizumi, 1989: 63-65).

Las grandes empresas multinacionales japonesas durante muchos años garantizaron un puesto de trabajo de por vida a la vez que reforzaban el sentimiento de <<nosotros>>. La integración de todos los trabajadores se realizaba a través de la búsqueda continua del equilibrio de intereses en el seno del grupo o *nemawashi*, es decir, de la gran familia empresa, tratando de eliminar las posibles divergencias (Follath y Wagner, 1998: 3)⁴⁴. Además, se considera al trabajador no como un empleado más, sino como una persona total, en la que es preciso tener en cuenta no sólo la capacitación profesional, sino también su capacidad

⁴⁴Erich Follath y Wieland Wagner explican cómo a través del conocimiento de lo que es el *nemawashi* se puede llegar a entender que los trabajadores no llegaron a hacer huelgas en las empresas como en Occidente sino que se limitaron a seguir trabajando limitándose a portar un brazalete rojo en el que figuraba escrita la palabra huelga o que no lleguen a agotar en su totalidad el periodo vacacional otorgado por las empresas (Follath y Wagner, 1998: 3).

de relacionarse, estado civil, personalidad, capacidad de aprendizaje, etc. Esta estrategia también facilita que los trabajadores acepten la posibilidad de ser transferidos desde la empresa matriz a sus subsidiarias, hecho que se torna significativo para los trabajadores de mayor edad, con lo que la renovación de la fuerza de trabajo se podría decir que es continua.

Entre los argumentos clásicos culturales invocados por innumerables autores para explicar el comportamiento en el trabajo de los japoneses o las particularidades de la empresa japonesa está omnipresente el grupismo y el consenso. Para Benjamin Coriat, los japoneses sólo entienden su identidad individual dentro del grupo, y respecto al consenso opina que éste deriva de la tradición confuciana de búsqueda del mismo, en definitiva de la armonía (Coriat, 1994: cap. III).

También hay que reseñar que el sentido de grupo hace que se pierda o se desprecie una gran parte del talento individual de sus miembros, primándose la necesaria uniformidad. Así la creatividad no va a poder prosperar en un sistema que continuamente está fomentando el conformismo. En la vida japonesa la invisibilidad y la armonía dentro del grupo son una constante, llegándose al extremo, incomprensible en Occidente, de que el individuo llega a sentir vergüenza cuando cree que se ha diferenciado -se ha destacado- del resto de los integrantes del grupo⁴⁵ (Keller, 1994: 140-1). Cuando un individuo no ha conseguido adaptarse a los principios generalmente establecidos de conducta para un grupo se le condena, como comenté, al ostracismo o *mura hachib*⁴⁶. Este código de conducta, más que moral hay que considerarlo como social (Keller, 1994: 145-6).

Pero frente a esos inconvenientes, el sentido de identidad colectiva favorece una serie de comportamientos positivos para la empresa, ya que las relaciones en el interior de la organización tienden a ser más excelentes y armónicas, lo que reduce la posibilidad de aparición de problemas, o en su caso, acelera la eliminación del problema cuando éste aparece. En este caso, es el grupo el que analiza las causas que provocaron el problema e intenta solucionarlo, pero sin buscar un culpable a quien responsabilizar (Díaz y Kawamura, 1994: 46-7)⁴⁷. La paciencia y la perseverancia, que son virtudes principales en la vida japonesa van a pesar mucho a la hora de alcanzar la armonía dentro del grupo. También hemos de destacar que en aras de la armonía, la competencia dentro del grupo va a ser prácticamente inexistente pero ello

⁴⁵ La <<motivación>> a comportarse como un japonés es muy intensa, ya que si un individuo se desvía de la línea japonesa interrumpe un movimiento grupal general.

⁴⁶ *Mura hachib* significa literalmente: el ostracismo que aparta al individuo de la aldea.

⁴⁷ A título de ejemplo podemos reseñar que mientras en Occidente, cuando un empleado comete un fallo importante éste puede ser fácilmente despedido, en el Japón, muy rara vez ocurrirá esto. En un caso extremo, el empleado podría ser castigado con un traslado a otro puesto de trabajo, pero a éste se le daría una segunda oportunidad ya que la empresa, por lo general, le va a dar la posibilidad de recuperar su antiguo puesto.

no quiere decir que no exista sino que se desplaza a una competencia intergrupos.

Ese sentimiento de pertenencia a un grupo es el que permite que los objetivos sean comunes a todos los miembros de la organización, lo que impulsa al trabajador a realizar su tarea de la mejor forma posible. Además, el proceso de evaluación no es individual. En vez de vigilar y medir el rendimiento de un empleado, en particular, se vigila el rendimiento conjunto del grupo. En el Japón, la forma más frecuente de reconocimiento particular a un empleado es la celebración de los años que lleva trabajando -perteneciendo- en la empresa. Todo se encamina a que nada altere al grupo, que no se introduzcan elementos que puedan originar tensiones y perjudiquen su funcionamiento (Rehfeld, 1995: 75 y ss.)⁴⁸.

Otro aspecto a recalcar es que debido al trabajo de grupo donde todos saben lo que tienen que hacer y a la fuerte lealtad al mismo a través de la consideración de aquel como una comunidad en la que se dan estrechos lazos espirituales, no va a ser necesaria la presencia en el mismo de un jefe enérgico y poderoso sino que aquel se va a conducir ordenadamente con el buen obrar de un coordinador de actividades, de un componedor y mantenedor de la armonía.

Un último aspecto positivo a destacar es el anteriormente mencionado *giri*. Este vocablo japonés que no cuenta con una traducción directa al castellano, se puede traducir como el grado de obligación moral hacia la otra parte; algo que se debe hacer por los demás. Suele tener una connotación positiva, aunque ésta también puede ser negativa. Así, cuando una persona hace algo por otra, ésta sentirá *giri* hacia la otra. *Giri* es el resultado del esfuerzo japonés para el establecimiento de relaciones armoniosas y duraderas; es como una especie de honor personal. En la empresa el objetivo tanto del directivo como del subordinado va a consistir en crear y mantener *giri*.

En definitiva, algunas de las características importantes de la orientación grupal serían las siguientes:

- Preponderancia del objetivo grupal frente a los individuales.
- Enfoque de grupo en las tareas a realizar.
- Resultados compartidos.
- Ambigüedad en la delimitación de las responsabilidades.
- Delimitación borrosa de la responsabilidad.
- Coordinación conjunta de las actividades.
- Redes de fuertes relaciones personales.
- Flexibilidad y alta capacidad de adaptación.
- Ayuda mutua y obligación moral hacia los demás (*giri*).

⁴⁸ Así, se llega al extremo de que cuando un empleado es ascendido de nivel, este intentará quitarse méritos, quitar importancia al tema achacándolo a la buena suerte.

- Riesgos y autoridad compartidos.
- Alta rotación de sus componentes dentro del grupo.

1.3.- La búsqueda de la armonía

Deseo hacer una continua referencia a las religiones del Japón debido a que considero que éstas, al igual que otros aspectos culturales del país han ejercido una fuerte influencia en sus organizaciones, entre las que destaca, por su importancia, la empresa⁴⁹. La búsqueda de la armonía no sólo se da en el ámbito empresarial, sino que hay que enmarcarla en un espacio más amplio como el del comportamiento social general. La uniformidad resultante de esta búsqueda continua de la armonía es apabullante (Keller, 1994: 141). Para la religión *shinto*, la persona es un ser comunitario por lo que es fundamental la búsqueda de la excelencia en las relaciones humanas para poder vivir en comunidad. Para el *shinto* lo que importa verdaderamente es el ser humano, las relaciones con sus semejantes y mejorar las condiciones de vida; en definitiva, todo se orienta a la consecución de la armonía. En la sociedad japonesa no se da una actitud metafísica sino una, que podríamos considerar como terrenal, centrada en el ser humano y en sus relaciones con los otros. Como nos dice Enrique Ogliastri en el Japón, más que una religión hay un sistema laico de valores establecido (Ogliastri, 1992: xviii):

en este sistema secular y laico no hay hombres excelsos y la idea de <<genio>> está ausente: lo que cuenta es repetir, copiar del maestro con sutiles variaciones que se manifiestan a través de un progreso gradual.

De aquí derivaría esa imperiosa necesidad de perfección y belleza que encontramos en el Japón a través de los siglos en todas las facetas de la vida y, por tanto, en la empresa, perfección que no se alcanza si no se consigue la armonía tanto interna como de la organización a la que se pertenece y en la que se realizan los diarios esfuerzos. Esta perfección no se puede alcanzar sin la <<pureza>>. La idea que tienen en el Japón sobre la pureza o sobre la impureza son conceptos fundamentales en la religión *shinto*. En el vocablo *kegare* que significa suciedad, la raíz *ke* significa el poder mítico que hace crecer las cosas y *gare* significa <<falta de>>. La unión de *ke* y *gare* significa, por tanto, <<ausencia de poder para generar>>. Esta es la razón por la que en el *management* japonés, y especialmente en las actividades de producción, la suciedad está asociada con la incapacidad productiva o generadora de riqueza en el lugar de trabajo (Kingsley, 1984: 11). Este es el nexo entre la armonía, la pureza y la productividad.

⁴⁹ Un ejemplo de la influencia religiosa en las organizaciones es la *dyichinsai*, ceremonia por el rito *shinto* que se realiza a la iniciación de los trabajos de construcción de un nuevo edificio, sea factoría, taller, edificio administrativo o de ventas para purificar los terrenos y evitar males futuros ocasionados por espíritus malignos.

Wa que podríamos asimilar a armonía, expresa <<la calidad en la relación>>, sobre todo en el contexto del grupo de trabajo en la empresa, que es lo que aquí nos interesa. Engloba aspectos tales como moral, cooperación, confianza mutua, respeto, compartir, afecto, y trabajo duro en una <<camaradería placentera y fructífera>> según Rohlen (Rohlen, 1974: 74). Para J. K. Oizumi la suma del espíritu cooperador dentro de la empresa junto con la necesidad de mantener la armonía dan como resultante la dependencia mutua (Oizumi, 1989: 73).

En la empresa se intenta mantener la armonía y crear todas las interacciones de cooperación posibles, lo que significa, modos de dependencia mutua. Se espera que la gente se ayude entre sí de un modo voluntario y responsable para el cumplimiento de las tareas respectivas. Hay que tener en cuenta que es norma entre los japoneses no pedir ayuda, pero ésta habrá de llegar, sin embargo, cuando resulte necesaria. En este sistema, cada uno está socializado para percibir las necesidades de los demás; el trabajo en equipo es, por tanto, sobresaliente en las relaciones dentro de la empresa.

Así, sólo desde esta óptica del trabajo de grupo se entiende el hecho de que las organizaciones sindicales hayan sido tradicionalmente consultadas en los planes macroeconómicos tanto de la empresa como del Gobierno, hecho que no significa, por supuesto, la paz industrial⁵⁰.

2.- Las prácticas de gestión

Para intentar superar el cúmulo de problemas y dificultades que aparecen después de la Segunda Guerra Mundial fueron surgiendo poco a poco nuevas prioridades en la gestión empresarial. Estas nuevas prioridades originaron, según De Rosa Alemani, tres objetivos generales (Rosa Alemany, de, 1991: 22):

- 1.- *Una empresa existe y vive para las personas que en ella trabajan (la máxima atención y respeto hacia la dignidad y potencial de los empleados).*
- 2.- *Una empresa existe y vive para las personas que compran y usan sus productos y servicios (satisfacción al consumidor).*
- 3.- *Una empresa existe y vive para las personas que invierten en ella (motivación por los beneficios).*

⁵⁰Según Pablo Bustelo, *a cambio han obtenido la aceptación por los trabajadores de una alta movilidad geográfica y funcional, una considerable fidelidad a la empresa y unos salarios determinados, no por el puesto de trabajo, sino en función de la antigüedad, la capacitación y la productividad* (Bustelo, 1995: 28).

Estos objetivos, según el mismo autor no eran muy distintos de los fijados en las compañías occidentales. Lo que diferencia a ambas organizaciones, en el tema de las relaciones laborales y, más específicamente, del empleo es que éste en las empresas japonesas era (Rosa Alemany, de, 1991: 22):

es un compromiso implícito de por vida entre la dirección y los empleados, más que un contrato, haciendo participar al empleado en la toma de decisiones.

La evolución histórica de la economía, en general, y de las compañías japonesas, en particular, como mencioné anteriormente, condujo a la aparición de un <<modelo japonés de gestión empresarial>> formado por unos factores típicamente japoneses que, durante varias décadas, han estado fuertemente enraizados. Los principales rasgos de este modelo son según Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 219-20):

- Un modelo propio de relaciones laborales.
- Una forma singular de acción colectiva (grupala).
- Una forma característica de toma de decisiones en el seno de las empresas.
- Ciertas características económicas nacionales asumidas como política de empresa.

Las dificultades de la postguerra hicieron que los japoneses fueran conscientes de que la supervivencia del país sólo se conseguiría a través del establecimiento de una sistema de producción masiva de bienes de calidad superior, no baratos, aunque esto último fue lo que se hizo en un primer momento, contando con un único recurso empresarial importante, la mano de obra⁵¹; esto llevo a una autorenovación de la empresas del archipiélago. El éxito de esta autorenovación que han vivido las empresas japonesas hasta la década de los 80 se ha conseguido, en parte, a través de la creatividad en la gestión de recursos humanos. Éxito que también se ha debido a la habilidad para cooperar, demostrada, de las empresas japonesas y a su habilidad para crear, improvisar y buscar originalidad, y para desarrollar la imaginación. Algunos de los avances más significativos de la economía japonesa se han derivado de situaciones muy difíciles para el Japón, tales como la postguerra, las sucesivas crisis generalizadas del petróleo y la globalización de la actividad económica (Triana, 1994: 2.401).

⁵¹ Según De Rosa Alemani, *los japoneses se dieron cuenta, en la postguerra, de que la calidad inferior produce bajo valor añadido y que para cambiar la situación tenían que adquirir, de los países más avanzados, las materias primas caras que procesadas por máquinas y equipos modernos a través del know how técnico específico darían como resultado un alto valor añadido a su producción. Su único recurso abundante era una relativamente barata y abundante fuerza laboral* (Rosa Alemany, de, 1991: 21).

Keys y Miller realizan un profundo estudio sobre las diversas hipótesis explicativas de la eficacia de las prácticas de dirección japonesas frente a las occidentales⁵². Para estos, los defectos que presenta el modelo occidental de administración de empresas en comparación con el japonés son:

- Una excesiva centralización del poder.
- La coerción.
- La búsqueda de los beneficios a corto plazo.
- La primacía de los sistemas.
- Una falta de visión global de la actividad realizada.
- La fuerte especialización del trabajo.

En cambio opinan que en el modelo japonés principalmente priman los siguientes factores:

- La satisfacción del cliente (incluyendo al cliente interno: empleados y trabajadores).
- La prioridad total a los recursos humanos.
- La mejora continua.
- La visión a largo plazo.
- La polivalencia de las personas a través de una formación continua y transversal.

Como se puede observar, son varios los factores que tienen una especial relación con la gestión de los recursos humanos, por lo que podemos decir que, en gran medida, el modelo de gestión japonés se basa en <<su>> también particular modelo de gestión de los recursos humanos.

2.1.- La mejora continua. El *kaizen*

En la década de los 70 y especialmente en la de los 80 las empresas japonesas pusieron en marcha modelos productivos, enmarcados dentro de la filosofía de la calidad total, que sirvieron para poder hacer frente, mejor que sus competidoras de Occidente, a los efectos perniciosos de las crisis generalizadas del petróleo que azotaron a la economía mundial, pero que sirvieron para despertar a las adormecidas economías del momento del sueño de ineficiencia en el que estaban sumidas. De sobra es conocido que esta filosofía es entendida como un proceso de mejora continua lento, irrenunciable y sin fin y que abarca a la totalidad de los recursos humanos empresariales, que está basada en la formación de las personas, la información y el trabajo de

⁵² KEYS, J.B. y MILLER, T.R. (1984): "The Japanese Management Theory Jungle", *Academic of Management Review*, nº 2, pp. 342-53.

grupo (Ramos Alonso y Arenal Vera, 1993). Así para De Rosa Alemany (Rosa Alemany, de, 1991: 22):

muchas empresas japonesas implementaron programas de calidad total como política esencial para ensanchar cuota de mercado. Para conseguirlo dieron importancia máxima a la educación de su fuerza laboral como medio de elevar su nivel intelectual y su flexibilidad.

Este proceso de mejora continua, lento pero sin pausa, es lo que se conoce como *kaizen*; proceso sin sobresaltos que podríamos catalogar como de medicina preventiva, frente a lo que sería un cambio profundo en la empresa que equivaldría a una cirugía invasiva, traumática y radical cuyo máximo exponente sería la reingeniería. Este proceso, que no guarda ningún secreto, está basado en el análisis profundo de las causas que provocan los fallos para, así, poder evitarlos en el futuro haciendo las cosas cada vez mejor. Las empresas occidentales han comprendido tarde lo que significa el *kaizen* para la salud a largo plazo de las organizaciones, dentro de la filosofía de la calidad total tendente al <<ceros defectos>> y, a veces, no saben como aplicar aquel a otra cosa que no sea el entorno de producción sin darse cuenta que puede aplicarse a todos los procesos que se dan en la empresa sean productivos o no. Así para Rehfeld (Rehfeld, 1995: 33):

muchos autores están empezando a comprender lo eficaz que es el kaizen para mejorar el control de calidad en la fábrica; sin embargo, muy pocos conocen la forma de aplicar esa concepción en el entorno laboral de <<traje y corbata>>. En los entornos de traje y corbata (dirección, ventas y similares) la práctica del kaizen es también de vital importancia en el Japón y conduce a una mejora continua virtualmente en todas las áreas de la actividad empresarial. Esta actitud puede resultar más sencilla para los trabajadores japoneses, ya que allí casi todas las personas pasan por la fábrica de la empresa, estancia que en ocasiones dura un año o incluso más. Esta experiencia de la realidad de la fábrica hace que a los trabajadores japoneses les resulte más fácil trasladar la práctica fabril del kaizen a los departamentos no fabriles de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta aquí es el de la división del trabajo. Ésta se hace en las empresas occidentales siguiendo el principio de la especialización y segmentación y en función de unos patrones preestablecidos. En cambio, en la empresa japonesa se va a hacer de forma totalmente flexible -entornos de fabricación flexible- y basada en la continua formación generalista y transversal, impartida tanto a trabajadores como a empleados, y en todos los niveles organizativos. También hay que destacar el aporte de ideas y soluciones desde abajo en aras del interés mutuo: la empresa. Así para Rugman y Hodgetts (Rugman y Hodgetts, 1997: 384):

a los trabajadores se les anima para que detecten y ayuden a resolver los problemas asociados a la calidad y al flujo de trabajo.

Los directivos a su vez son muy receptivos a las ideas que producirán resultados positivos para los empleados. El proceso se lleva a cabo en un ambiente paternalista donde la empresa se interesa por el personal y éste responde con reciprocidad.

Estos entornos convierten a las empresas en entes ágiles capaces de responder, lo antes posible, tanto a la demanda como a las cambiantes condiciones de los mercados actuales que para algunos sectores de actividad podríamos definir como <<macroentornos turbulentos y continuamente cambiantes>> (Ramos Alonso y Arenal Vera, 1993). Esta formación transversal continuada también proporciona, a empleados y trabajadores, un enriquecimiento de lo que hacen, lo que supone un claro abandono de la tradicional óptica mecanicista. Así, para MacCormac, Neuman y Rosenfield (MacCormac, Neuman y Rosenfield, 1995: 92):

el éxito de los sistemas flexibles de fabricación, justo a tiempo o de gestión total de la calidad depende también de la calidad de la mano de obra directa. Todos los empleados deben ser muy flexibles y poseer múltiples destrezas... La gestión total de la calidad requiere también un personal muy cualificado.

La producción flexible pone a la empresa en disposición de alcanzar unas altas tasas de eficiencia, es decir, de competitividad en entornos altamente competitivos, no sólo en los mercados protegidos sino en cada vez más mercados exteriores. Para Dunkus (Dunkus, 1994: 7):

la intensa competencia dentro del Japón, junto con la disponibilidad de trabajadores inteligentes, motivados y bien formados dentro de una población homogénea, ha permitido a los japoneses desarrollar métodos de producción que han demostrado ser altamente efectivos y eficientes.

Para Aoki Masahiko, la organización del trabajo y la coordinación de las distintas actividades configuran una estructura informativa mucho más descentralizada -que es muy distinta de la jerarquía funcional convencional- basada tanto en la comunicación en forma horizontal entre las distintas unidades funcionales, como en la solución autónoma de los problemas a través del desarrollo de ciertas habilidades integradoras obtenida a través de una formación generalista transversal tanto de trabajadores como de empleados. Esto choca con las habilidades requeridas <<de especialista>> en Occidente que imposibilita la puesta en marcha de verdaderos sistemas flexibles de producción, tema en que los japoneses son afamados expertos (Aoki, 1990).

La automatización -y la consecuente productividad- de las factorías japonesas, en comparación con Occidente es muy grande, porque se colocan muy bien de cara a producciones masivas. Así, por ejemplo, en 1980, Toyota, la mayor empresa japonesa por cifra de ventas, con 65.000 trabajadores producía 4.500.000 automóviles mientras que General

Motors para producir en ese año 8.000.000 automóviles necesitaba de una mano de obra de 750.000 trabajadores; mientras Toyota producía 70 automóviles por trabajador, G.M. sólo conseguía 11 (Economist, The, 1993: 18).

Otro aspecto a considerar en el entorno de las factorías japonesas es el de las <<cinco s>>. Estas son *seiri* o la predisposición para alcanzar la meta, *seiton* o poner las cosas en orden, *seiso* que significa granjearse la estima y el respeto tanto de los compañeros como de los superiores jerárquicos, *seiketsu* o saber mantener la compostura personal y *shitsuke* entendido como el saber formar y mantener posteriormente una autodisciplina (Ramos Alonso, 1995: 67). Estas actitudes personales sirven, según De Rosa Alemany para evitar retrasos en el cumplimiento de los compromisos tanto de la empresa como personales (Rosa Alemany, de, 1991: 32).

El valor de la información es vital en la empresa japonesa ya que ésta es una empresa orientada a la información, pero no sólo a la compilación de hechos, datos o situaciones sino a la selección de los anteriores para un posterior eficaz tratamiento y distribución de la misma. Así, para Dunkus (Dunkus, 1994: 7),

tradicionalmente preocupados por los detalles, los japoneses han recogido información acerca de todo, a la vez en su país y en el extranjero.

Otro aspecto a considerar es que las empresas japonesas tienen una forma de trabajar basada en una fuerte descentralización en el proceso de decisión, ya comentado previamente, y en el tratamiento de la información; en cambio, la gestión del personal está fuertemente centralizada y, así, desde la sede central la dirección de personal se ejerce férreamente sobre toda la organización. La conjunción de ambas situaciones es justo lo contrario de lo que ocurre en las empresas occidentales (Ikeo, 1997: 22).

2.2.- La coordinación de actividades. El *kanban*

Así como en la empresa occidental la coordinación de actividades está fuertemente centralizada y jerarquizada y es realizada por especialistas, y está claramente diferenciada y, por tanto, separada de las actividades meramente operativas, en la empresa japonesa, ya sea dentro de cada sección o entre secciones distintas, están integrados ambos tipos de actividades (de coordinación y operativas) y son realizados por las mismas personas. Esto es fundamental cuando la producción, en multitud de sectores industriales, ha pasado a realizarse

en pequeñas y medianas series teniendo siempre en cuenta los requerimientos de la clientela. Esa alta diversificación del producto requiere de una, a la vez, alta diversificación de la producción.

Lo anterior implica tener que determinar tanto el orden en la secuencia de elaboración de los distintos artículos como las cantidades a fabricar de cada uno de ellos. A su vez, esto provoca una programación-coordinación de los ingentes abastecimientos de primeras materias, materiales, componentes y subconjuntos; en el proceso de fabricación se produce un intercambio entre los distintos talleres de la empresa que hay que coordinar. En las empresas occidentales esta coordinación se realiza a través de una unidad central de control de los flujos de ítems entre los talleres, flujos determinados por un plan general de producción⁵³; en cambio en la empresa japonesa no existe tal unidad aunque sí existe, también la mencionada programación central elaborada por una unidad de planificación central⁵⁴.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Esta programación <<central>> a la japonesa no es rígida sino que es utilizada como una guía para la producción de un periodo determinado de tiempo. ¿Cómo lograr la coordinación?: a través de un mecanismo que utiliza unas etiquetas que son tanto órdenes de pedido como nota de entrega que canalizan las necesidades de las distintas secciones; este mecanismo es denominado *kanban*⁵⁵. Es un mecanismo de coordinación horizontal directa entre distintas unidades operativas. Además, el *kanban* sirve para controlar la calidad en las distintas fases del proceso productivo, con lo que cualquier fallo en el producto puede ser solucionado instantáneamente en la fase en que se origina. La característica más destacable del sistema *kanban* es que con él se realiza, en la práctica, un control integral de los inventarios, del proceso productivo y de la calidad en las distintas fases del proceso. Como decíamos, lo fundamental del mecanismo radica en que es un proceso horizontal que transmite automáticamente la evolución del mercado al

⁵³ En las empresas occidentales, la unidad de planificación central elabora cada cierto tiempo un plan de producción de productos acabados que considera <<óptimo>> ya sea en base a los pedidos en firme de la clientela y/o de las previsiones obtenidas de ventas. Tanto la revisión del plan, ya sea por cambios en la demanda o por las incidencias ocurridas en determinadas partes de la secuencia, como el control de lo realizado son actividades realizadas por la mencionada unidad central, debido a que existe una clara separación entre las actividades de coordinación y operativas.

⁵⁴ La unidad central de planificación es de suma importancia. Así, para Itoh Hideshi, una de las características propias de la empresa japonesa es la coordinación a través de una unidad central (la de planificación) de las distintas actividades funcionales necesarias para poder hacer frente eficientemente al lanzamiento de nuevos productos; productos que por imposición del mercado y el desarrollo espectacular de las tecnologías son, cada vez, más complejos y cada vez con mayor número de componentes muy sofisticados. Esta coordinación no se produce en las empresas occidentales (Itoh, 1994a: 281).

⁵⁵ Tradicionalmente el *kanban* era una pieza de madera que portaba el nombre de una tienda comercial. Hoy este vocablo también sirve para designar unas tarjetas de vinilo que son usadas en las empresas para indicar, en las distintas fases del proceso productivo, que se ha retirado un pedido; indican el tipo de ítem, el número de unidades retiradas y el plazo de reposición. Es como decíamos, a la vez, orden de pedido y nota de entrega.

sistema de producción, directamente, sin el concurso de <<otras>> unidades centrales que pudieran estar situadas a un nivel jerárquico superior como ocurre, por lo general, en las factorías occidentales⁵⁶.

Tradicionalmente las empresas manufactureras japonesas de producción masiva han alcanzado unas cotas de productividad en sus factorías muy superiores a las que alcanzan sus similares occidentales. Esto no se puede generalizar debido a que en determinados sectores de actividad se da la situación contraria. Dar una explicación de esta alta productividad resulta difícil. Diversos analistas opinan que el éxito podría radicar en una conjunción de variados aspectos, de los que destacamos a continuación los que consideramos más interesantes:

- La lealtad a la empresa.
- El empleo vitalicio.
- Una entrega absoluta a la compañía.
- Una mayor diligencia de los trabajadores y empleados.
- La orientación grupal, no individualista.
- La formación transversal generalista.
- La utilización de métodos distintos tanto de organización como de coordinación de la producción que hacen que ésta sea más flexible⁵⁷.
- Una mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del mercado conseguida a través de una mayor y más rápida coordinación horizontal en el proceso productivo.

Las empresas occidentales viendo las mejoras en la productividad y calidad aportadas, entre otros, por el *kanban* empezaron a establecer mecanismos de coordinación horizontal a través de grupos interdisciplinarios que compartieran conocimientos.

3.- Propiedad y dirección de la empresa

En el periodo anterior a la Segunda Guerra Mundial, los propietarios de las empresas japonesas no sólo cumplían con su función de asignación de fondos a éstas sino que además ocupaban cargos directivos en las mismas; por esta razón la propensión a pagar dividendos fue alta. Además, los porcentajes entregados como dividendos se ajustaban adecuadamente a los beneficios obtenidos por las mismas, con

⁵⁶ El sistema *kanban* fue puesto en marcha por el fabricante japonés Toyota en sus factorías y ha tenido un largo desarrollo de perfeccionamiento de veinte años.

⁵⁷ Parece que flexibilidad y jerarquía son incompatibles y así ocurre en las organizaciones occidentales. En el Japón, se dice que la forma de organizar la producción deja a un lado la jerarquía o, al menos, es menos jerárquica que en Occidente. Esto a veces choca con la imagen que nos hacemos de todo lo japonés donde la jerarquía y el estatus están omnipresentes. La explicación radica en que si es verdad que la jerarquía es más fuerte que en Occidente, también es cierto que el puesto ocupado no suele llevar asociada una descripción detallada de tareas especializadas a realizar.

lo que los intereses de trabajadores y empleados no eran tenidos en cuenta suficientemente (Okazaki, 1994: 373).

Esta situación de confusión de papeles, según Okazaki Tetsuji, se dio más en las empresas no pertenecientes a los *zaibatsu* que en los *zaibatsu* mismos, donde la gestión fue encomendada a directivos profesionales asalariados. Esta duplicidad de funciones originó una degeneración en las funciones de dirección que fue causada por un punto de vista de los accionistas totalmente corrupto, egoísta y arbitrario que llevó a una entrega de unos altos dividendos y, por tanto, una pérdida de la necesaria visión a largo plazo plasmadas en la no dotación de reservas, la no realización de inversiones en I+D+i y en modernización y equipamientos y el no tener en cuenta las depreciaciones de los bienes de las empresas (Okazaki, 1994: 352-3 y 373).

Para Ronald Doré, una de las principales características de la empresa japonesa era la ausencia absoluta de una verdadera demarcación entre el personal de la empresa y la dirección de ésta, base del espíritu comunitario que se vivía en el seno de la gran familia empresa (Jiro y Dore, 1999: 11)⁵⁸. Para Ronald Dore las empresas japonesas están dirigidas por empleados y no por directivos reclutados en el exterior de las mismas a cambio de unas altas remuneraciones.

Respecto a las remuneraciones de los directivos japoneses, muy pequeñas en comparación a las de sus homólogos occidentales se ve difícil una aproximación a corto y medio plazo debido a que la figura del *narikin* o nuevo rico es por hoy despreciada por la mayoría de los japoneses; impera como dice Jiro Ushio, una ética de la pobreza honorable fuertemente enraizada en la sociedad japonesa, basada en sentimientos religiosos (Jiro y Dore, 1999: 13-4).

Para Jiro Ushio las empresas japonesas se distinguen de las occidentales básicamente por tres aspectos especialmente relevantes de su modelo de gestión:

- Un conjunto de prácticas íntimamente ligadas a la gestión de los recursos humanos, que hacen, en forma totalmente paternalista, que la empresa sea lo más parecido a una gran y superior familia que no ve bien la expulsión de sus hijos a través del despido. Esta forma de entender la empresa hacía que se considerara el tema de trabajadores y empleados como clave, descuidando otros aspectos.

⁵⁸ Esto anterior, para Jiro Ushio ha ido cambiando paulatinamente en la década de los 90. Así, por ejemplo, cada vez es menor el número de empleados señalados por la dirección de la empresa para ascender a lo alto de la organización, como se hacía antes; ahora hay otros muchos factores a ser tenidos en cuenta a la hora de <<ungir>> a un empleado y señalarle para el ascenso. También, se empieza a reclutar directivos provenientes de otras empresas, ajenos a la familia, con lo que comienzan a destacar los cazatalentos a lo occidental (Jiro y Dore, 1999: 11).

- El <<sectorialismo>> o alto grado de cooperación y coordinación entre las empresas de un mismo sector de actividad; hecho que en Occidente y, especialmente en Estados Unidos no sería admitido por las legislaciones antimonopolio. Esta cooperación se da al objeto de defender conjuntamente los superiores intereses del sector de actividad de los perniciosos efectos de una fuerte competencia. La mencionada cooperación se da también con las autoridades gubernamentales competentes. Esta cooperación va a limitar de una forma efectiva el número de <<perdedores>> en el sector.
- El sistema de participaciones accionariales cruzadas entre un grupo de empresas que tienen la misma visión de las cosas y desean poner, de una forma totalmente acomodaticia, sus capitales en común, sin ánimo lucrativo (Jiro y Dore, 1999: 8).

Muchos investigadores, como también lo han hecho muchos hombres de negocios, se han interrogado sobre a quién pertenece verdaderamente la propiedad de la empresa japonesa, al no poder contemplar al accionista como a un verdadero soberano (Itoh y Teruyama, 1998a: 56). Se suele decir que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas norteamericanas donde la propiedad es clara, es del accionista, la propiedad de la empresa japonesa *-kaisha-* se supone que es de los trabajadores y, por tanto, es el bienestar de sus integrantes (dirección y asalariados) lo que guía las actuaciones macroeconómicas de la misma.

Esta forma de entender la empresa-familia resulta muy peculiar a los ojos de los occidentales desconocedores de la filosofía confuciana que rige muchos de los comportamientos sociales y, por tanto, empresariales. Así, para Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 220):

la corporación industrial japonesa (kaisha) adquiere así rasgos singulares, chocantes para los observadores occidentales pero consistentes con su entorno histórico y cultural y cuyo éxito reciente impide considerar como simples arcaísmos o aberraciones transitorias y lo revaloriza en cambio como posible modelo social y económico alternativo y abierto al futuro.

La dirección también está estructurada, y actúa, de distinta forma que en Occidente por lo que en este tema la empresa japonesa presenta unas diferencias estructurales considerables (Suzuki, 1994: 570). La dirección de la empresa se realiza en base a los intereses de los trabajadores y de los propietarios coaligados, primando los primeros intereses debido a que se supone que la verdadera propiedad de la empresa es de los asalariados.

Los directivos son, como nos dice Benjamin Coriat, los mediadores de estos intereses y así, bajo el doble control de ambos grupos de interés

en el consejo de administración, se consigue que la dirección optimice las demandas mutuas (Coriat, 1994: 144). No se persigue la maximización del beneficio sino la obtención y posterior mantenimiento de la armonía entre los distintos intereses, pero siempre mirando por el bienestar futuro de la empresa; intereses que cooperan para conseguir este bien último por lo que se podría hablar de una organización cooperativa.

Para Aoki Masahiko, la dirección en las empresas japonesas representa cuatro roles principales (Aoki, 1990: 133 y ss)⁵⁹ que en definitiva son labores de mediación entre los distintos intereses de la empresa:

- Negociación colectiva con el sindicato de empresa tal que se asegure un rendimiento satisfactorio a los accionistas.
- Supervisión de las actividades/compromisos de los empleados y trabajadores cuasipermanentes.
- Arbitrar en la toma de decisiones estratégicas tal que se alcance el equilibrio entre los intereses de los dos grupos constitutivos de la empresa, accionistas y trabajadores y empleados cuasipermanentes⁶⁰, en vez de tomar partido por los accionistas, como ocurre en el modelo neoclásico de dirección.
- Activadora del espíritu empresarial tal que se de en la empresa un crecimiento continuo a través de la exploración/explotación de nuevas oportunidades.

La empresa japonesa ha de ser vista como una coalición del grupo de trabajadores y empleados y del grupo de accionistas, más que como una propiedad de estos tal y como se entiende en Occidente desde las posturas del paradigma neoclásico. El comportamiento de la empresa japonesa es la plasmación del equilibrio alcanzado entre estos dos grupos de interlocución, relaciones que demandan una especial gestión de la mencionada coalición (ver figura 3). Para Aoki Masahiko (Aoki, 1990: 105),

la empresa... es una coalición de un conjunto de accionistas y un conjunto de empleados, integrada y mediada por la gerencia, que actúa para lograr el equilibrio entre los intereses de ambas partes.

En cambio la empresa occidental se basa en economías de especialización: trabajos estandarizados, mercados de trabajo externos a

⁵⁹ La negociación se da en un primer nivel entre la empresa y los trabajadores a través del sindicato de empresa que representa sus intereses, después la negociación se realiza a nivel sectorial entre las agrupaciones empresariales y las confederaciones nacionales de sindicatos y, por último con el Gobierno (se negocia de abajo a arriba) al contrario de lo que ocurre, lógicamente en Europa Occidental, y más específicamente en las sociedades europeas, donde el proceso de negociación es el inverso (se negocia de arriba abajo).

⁶⁰ Algunos estudiosos del tema entienden que este papel de árbitro es el desarrollo de un largo proceso evolutivo propio del Japón.

la empresa y retribuciones según el trabajo realizado en base al establecimiento de un buen sistema de evaluación del trabajo.

En la empresa japonesa existen tres tipos de accionistas principales: el banco principal con su papel dual de accionista y financiador, las empresas no financieras del grupo y el accionista individual. Los cambios, en el tiempo, de las posiciones de los accionistas principales en el conjunto de la empresa han sido de importancia. Estos aparecen reflejados en la tabla 1.

Tabla 1

Tipo de accionista	% detentado en la propiedad de las empresas en el Japón			
	Año 1949		Año 1986	
Accionistas individuales (*)		69,1 %		23,9 %
Bancos (principalmente), compañías de seguros y otras instituciones financieras	15'5 %	9'9 %	66'2 %	41'7 %
Corporaciones no financieras		5'6 %		24'5 %
Empresas y accionistas individuales extranjeros (**)				4'7 %

(*) El % para los accionistas individuales era en el Japón en 1980 del 29'2. En cambio, en USA, era mucho mayor ya que llegaba al 51'1 %.

(**) Se liberalizaron las transacciones internacionales de capital en 1980. La Ley para el Control de divisas de este año a un extranjero, ya fuera persona física o jurídica, detentar hasta un 10 % del capital de una empresa como inversión de cartera.

Fuente. Elaborado de Aoki 1990, pp. 121 y ss.

La inversión en bolsa de los accionistas particulares ha sido tradicionalmente y comparativamente mucho más reducida que en Occidente. Esto se ha debido a varias razones de peso tales como:

- Las altas comisiones a pagar a los agentes de bolsa por la realización de intermediación en transacciones en este mercado.
- Que los intereses percibidos por los depósitos bancarios no estuvieran sujetos a gravamen fiscal para los pequeños ahorradores.
- La sujeción a imposición fiscal de los dividendos.
- La seguridad que proporcionaban los bancos a la hora de garantizar los depósitos de ahorro.

Podríamos decir que la empresa J es una organización caracterizada principalmente por:

- La coordinación de actividades basada en la negociación más que en la jerarquía.

- La búsqueda y posterior adopción de respuestas en el lugar que tiene el mayor conocimiento sobre los hechos que plantean problemas y/o requieren respuestas.
- El establecimiento del liderazgo basado en la aceptación por los grupos constitutivos de la empresa (los distintos grupos o clases de propietarios y los trabajadores cuasipermanentes) al sustentarse en la búsqueda del equilibrio permanente y a largo plazo entre los intereses de unos y otros.
- Los ascensos dentro de la organización¹ y la promoción a puestos de responsabilidad tanto en asociaciones empresariales como a los órganos consultivos gubernamentales como principal fuente de motivación de los directivos, muy por encima de la satisfacción pecuniaria².
- La dualidad que presenta la necesaria coexistencia entre la descentralización en el sistema de información empresarial³ y la centralización del sistema de ascensos de personal como incentivo principal para conseguir un trabajo eficiente.

Otras de las características de la empresa japonesa serían las siguientes:

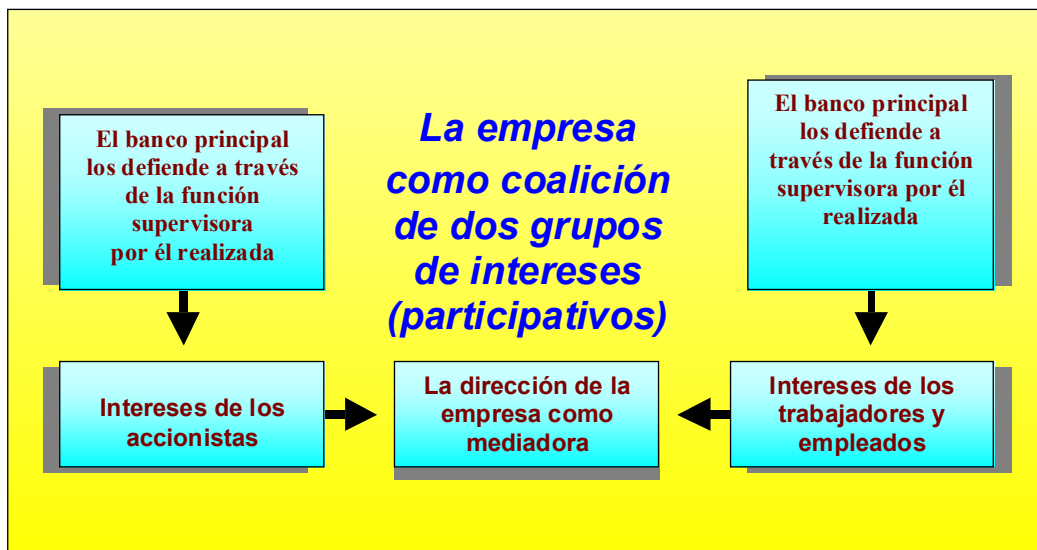
- Está fuertemente orientada al crecimiento. Las empresas japonesas han crecido mucho más rápido que sus homólogas occidentales. Puede que se deba a la mayor presión ejercida en estas últimas por los accionistas tendente a una maximización a corto plazo del precio de sus acciones. Por esto se dice que la empresa japonesa ha tenido unas tasas de crecimiento mayores que las tasas de crecimiento que maximizan el beneficio (las que se han dado en Occidente).
- Alto poder de negociación de los empleados cuasipermanentes. La distribución del resultado de las actividades de la empresa entre los propietarios y los trabajadores y empleados es negociada entre el sindicato de empresa y la dirección de la misma.

¹ Basados en la antigüedad y el mérito demostrado.

² Tradicionalmente la autoridad, desde tiempo inmemorial, fue asignada al hombre de edad mayor no por poseer conocimientos acumulados y experiencia, sino como un elemento supresor de cualquier disputa que pudiera plantearse en la elección del jefe. Así (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 105-6), *mantener la armonía dentro de un grupo requiere, sobre todo, que no se establezcan disputas para acceder al liderazgo, que los que se sienten fuertes no luchan para tomar el poder, que no se establezcan batallas internas. En ese sentido, la edad no admite disputas... de esta forma se facilita el consenso en la toma de decisiones y se aseguraba la armonía; puesto que los trabajadores sabían que no tenía sentido luchar contra los compañeros para ascender rápidamente en la escala jerárquica. Para ello el trabajo de por vida en una empresa era condición "sine qua non". Una vez "dentro" se compite con los de "fuera", especialmente con las empresas extranjeras ya que están doblemente fuera.*

³ Para Aoki Masahiko, la eficiencia del sistema de información establecido en las empresas japonesas está íntimamente relacionado con el modelo aplicado de gestión de los recursos humanos en las mismas; (Aoki, , 1990: 60).

Figura 2



Fuente: Adaptado de Aoki, 1990, pp. 151 y ss.

- Limitación al crecimiento de la mano de obra cuasipermanente y, en muchos casos, reducción continuada de ésta, a través de la realización de fuertes inversiones en capital intensivo tendentes a la automatización de los procesos empresariales, sobre todo en sectores de producción intensiva. Esto anterior no presupone u, aumento en las tasas de desempleo a nivel macroeconómico del Japón. Es debido a que el sistema absorbe, de muchas formas, estas caídas continuas en la masa contratada de las empresas. Entre las formas mas usuales encontramos:
 - La creación de subsidiarias.
 - La subcontratación de actividades.
- El aumento de la contratación temporal, renovable o no, y a tiempo parcial.
- Las jubilaciones anticipadas.
- La preferencia por compartir el trabajo frente a la realización de despidos.

Los miembros de los consejos de administración suelen ser, por lo general, personas con dedicación a tiempo completo a la empresa. Esta práctica se generalizó al quedar en la postguerra <<vacantes>> en los consejos de administración de muchas empresas, y sobre todo de las grandes, debido a las reformas económicas puestas en marcha por la autoridad aliada de intervención tendentes tanto a la depuración de los directivos clave comprometidos con la anterior etapa, como a la desconcentración del poder de las grandes empresas japonesas, (Yoshino, 1968: 211).

Estos estilos de dirección, pregonados por algunos como excelentes, cuentan también con muchos detractores, presentando

algunos de ellos una oposición total a todo lo que signifique modelo de gestión japonés, tal como Pedro Nueno (Nueno, 1998: 24):

las empresas japonesas tienen una maquina productiva envidiable. Eficiente y con la habilidad de mejorarse a sí misma. Bien coordinada internamente y con sus proveedores externos. Capaz de autocontrolarse, fijarse objetivos y conseguirlos... Pero la alta dirección es un verdadero desastre, con excepción de algunas empresas... Cuando estábamos negociando con ellos y siempre su número era el triple del nuestro y además algunos se dormían, nos decíamos que eran muchos para coordinar los temas mejor y que tenían la habilidad de dormirse sólo aquellos a quienes no afectaba el tema en discusión y sólo mientras no les afectase. Ahora sabemos que eran muchos porque tenían una burocracia tremenda y se dormían porque realmente sobraban en la reunión... Japón está gestionado en sus empresas, en sus bancos y en su administración pública, por una burocracia incompetente, rígida y, en muchos casos corrupta, que goza de importantes privilegios pagados por la compañía o por el presupuesto público.

En la última década del siglo XX y la presente se da una depuración y adelgazamiento en los equipos directivos o *genryo keiei*⁴, entendiéndose en una forma más amplia como adelgazamiento de las estructuras organizativas de las grandes empresas. Esto se está consiguiendo con el apoyo cómplice de los sindicatos de empresa en representación de los intereses de los trabajadores cuasipermanentes (Ribault, 1999: 295-7)⁵.

Otro de los aspectos a destacar es el bajo nivel retributivo de los ejecutivos japoneses en comparación con sus homólogos occidentales para tipos de empresas comparables. Tampoco es normal, en el Japón, la alta movilidad de los directivos, y por tanto, casi no se da lo que pudiéramos denominar cazatalentos que roben directivos valiosos a una empresa para ponerlos a disposición de otra. Esto que está empezando a darse, socialmente es considerado, aun por muchos, como una felonía, una deslealtad. La movilidad interempresarial de los directivos es, todavía, muy escasa por no decir nula por insignificante. Esto les va a permitir un mejor conocimiento tanto de la empresa como de los productos o servicios proporcionados por esta (Navarro Elola, 1995: 164). Así para Núñez Romero Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 222):

⁴ Literalmente significa <<acción de podar la dirección>>.

⁵ Thierry Ribault distingue entre trabajadores y empleados del núcleo o corazón de la empresa -*seishan*- y trabajadores y empleados periféricos que serían los no cuasipermanentes, los que trabajan con contratos no indefinidos o a tiempo parcial.

los altos directivos... han asumido un aspecto más laboral que patronal; sus retribuciones son relativamente bajas para los parámetros occidentales... La figura del dirigente estrella contratado individualmente en el mercado libre no tiene cabida allí.

Otro aspecto significativo en la gestión empresarial a la japonesa es la orientación de todo lo que hacen al largo y muy largo plazo, lo que requiere altas dosis de paciencia y habilidad para así poder alcanzar y consolidar una duradera posición en los mercados objetivo a escala global. En Occidente la visión durante muchos años se ha centrado en el corto plazo, en lo inmediato, hecho que cambió cuando las adormecidas empresas europeas y americanas se vieron desbordadas por la fuerte agresividad presentada por las empresas japonesas en <<sus>> propios mercados. Los directivos japoneses, por tanto, tienen una orientación a más largo plazo en la planificación que los directivos occidentales. También hay que tener en cuenta que la principal fuente de financiación de las empresas japonesas son los grandes bancos y estos muestran en todo momento un interés especial por la fortaleza y solidez de aquellas a largo plazo (Koontz y Weihrich, 1994: 227).

3.1.- Jerarquía y directivos

Antes de pasar a ver el papel representado por los directivos japoneses y el lugar asignado a la jerarquía creemos oportuno detenernos brevemente en algunos aspectos de la *kaisha*, algunos de ellos ya comentados. Los más significativos para la ocasión serían:

- La idea confuciana de la familia extrapolada a la empresa por lo que ésta será gobernada paternalistamente como se gobierna una familia numerosa.
- El sistema de apadrinamiento de los directivos para la capacitación y los ascensos.
- El omnipresente espíritu de empresa que empapa todos los aspectos de la misma.
- Los valores directivos que anteponen el beneficio de la empresa al personal.
- El fuerte sentido de orientación grupal que preside todas sus actuaciones y que anula el individualismo. Esto forja directivos orientados al consenso armónico, con un fuerte sentido del <<todo>>.
- El sistema de toma de decisiones por consenso y lo que podríamos denominar tiranía de la mayoría frente a las minorías y el individualismo anatemizado.
- La consideración del trabajador como un todo.
- La muy distinta consideración oriental del concepto <<tiempo⁶>>.

⁶ Ver anexo 4A.

Para que un directivo sea tenido como líder de un grupo *-mura-* ha de presentar unas cualidades muy apreciadas, tales como capacidad de mediación y de crear sintonía, de visionar y hacer comprensibles los objetivos comunes, compañerismo, tolerancia, tranquilidad⁷, amabilidad, modestia⁸ y generosidad, en definitiva, capacidad para conseguir la necesaria armonía *-wa-* para que no se altere el orden del grupo, que es lo que va a posibilitar al grupo acometer objetivos comunes.

Debido al trabajo de grupo donde todos saben lo que tienen que hacer y a la fuerte lealtad al mismo a través de la consideración de aquel como una comunidad en la que se dan estrechos lazos espirituales, no va a ser necesaria la presencia en el mismo de un jefe enérgico y poderoso sino que el grupo se va a conducir ordenadamente con el buen obrar de un coordinador de actividades de un componedor y mantenedor de la armonía.

Las retribuciones monetarias, en la empresa japonesa, no son el principal incentivo para que los directivos realicen sus funciones de forma sobresaliente. Estos, como el resto de los trabajadores y empleados de la compañía no van a escapar de la continua y estricta supervisión común para <<todos>>; han de crearse una muy buena reputación directiva, tanto para los de arriba como para los subalternos, y este es el principal aliciente, por encima del pecuniario. Una buena reputación va a hacer posible ocupar cargos directivos en las asociaciones empresariales o en los órganos consultivos gubernamentales, es decir, va a permitir hacer <<carrera política>>, así podrán ampliar su liderazgo fuera de las fronteras empresariales, en la comunidad de negocios o *zaikai* que, lógicamente, es más amplia. Esto último va a ser el principal aliciente para el directivo japonés. Alcanzar un estatus superior, entendido como una mejor reputación social dentro de la empresa, es uno de los principales alicientes a la hora de incentivar tanto a empleados como a trabajadores japoneses.

La dirección de las empresas japonesas ha ido desarrollando un papel cada vez más integrador, complejo e interrelacionado en actividades relacionadas con (Aoki, 1990: 245-6):

- El liderazgo.
- La negociación inter e intraempresarial.

⁷ A un líder se le demanda tranquilidad pero esto sólo sería posible si los miembros del grupo, a su vez, también fueran tranquilos, cosa que ocurre, ya que todo en el Japón, familia, educación y religión, incide en la armonía del grupo, en no enturbiar su existencia.

⁸ Muchas de estas cualidades, sobre todo la modestia y la capacidad de crear consenso, son necesarias para un ascenso en la organización. Respecto a la modestia, y a título de ejemplo, ocurre que frente a un posible ascenso es mucho más fácil que ascienda una persona propuesta por otros miembros de la organización que una que se postule directa y abiertamente para ese cargo.

- La mediación⁹ y el arbitraje, y la toma de decisiones <<políticas>>.
- La administración de la empresa, incluyendo las actividades de evaluación y control.
- La motivación de los miembros de la organización.
- La capacidad para delegar poder de decisión entre los subordinados.

La requerida capacidad de relacionarse de los directivos ha de proporcionar valor a los distintos grupos configuradores de la empresa, así como a los grupos de interés externos que se relacionan con ella. Esto aparece reflejado en la figura 3.

El directivo japonés ha de ser visto, en primer lugar, como un capacitado integrador social -buscador infatigable de la armonía en la empresa por lo que evitará la confrontación directa- de los distintos grupos de trabajo que configuran la empresa a través de la propagación de los valores comunes de esta, y del espíritu de grupo y de la creación de un ambiente propicio para el desarrollo eficiente del trabajo grupal¹⁰. En segundo lugar, ha de ser visto, como un directivo totalmente paternalista que muestra una gran preocupación por todo lo relacionado con el bienestar de los trabajadores y empleados por lo que a veces se ve en la tesitura de tener que realizar el mismo trabajo que sus subordinados al objeto de ayudarles y estrechar los lazos entre ellos¹¹. El directivo japonés es lo más parecido a un dictador benévolo, a un padre-patrón empresarial. Los directivos de las empresas japonesas creen que el gobierno de las mismas es lo más parecido al de la familia por lo que ha de representar tanto el papel de jefe como el de padre de familia numerosa. Por esta razón los trabajadores y empleados de la compañía *han de estar unidos por... amor, respeto y lealtad filiales que trascienden a cualquier deseo de logros materiales* (Mente, de, 1992: 31). Por esto, también se espera que sean desprendidos y trabajen al unísono. Estas relaciones e extienden más allá de los límites de la fábrica. Así, según Koontz y Weihrich (Koontz y Weihrich, 1994: 565):

⁹ Esta capacidad de mediación, muy valorada, no sólo se va a dar en el ámbito interno con los accionistas, otros directivos, empleados y trabajadores cuasipermanentes; además se ha de demostrar con los proveedores, otras empresas del grupo y con los distribuidores. También se valora, y mucho, la capacidad de mediación y arbitraje desde los puestos de responsabilidad de las grandes asociaciones empresariales o de los órganos asesores gubernamentales para, así, hacer compatibles los intereses de la asociación con los de su empresa, o los del Gobierno con los de su asociación empresarial.

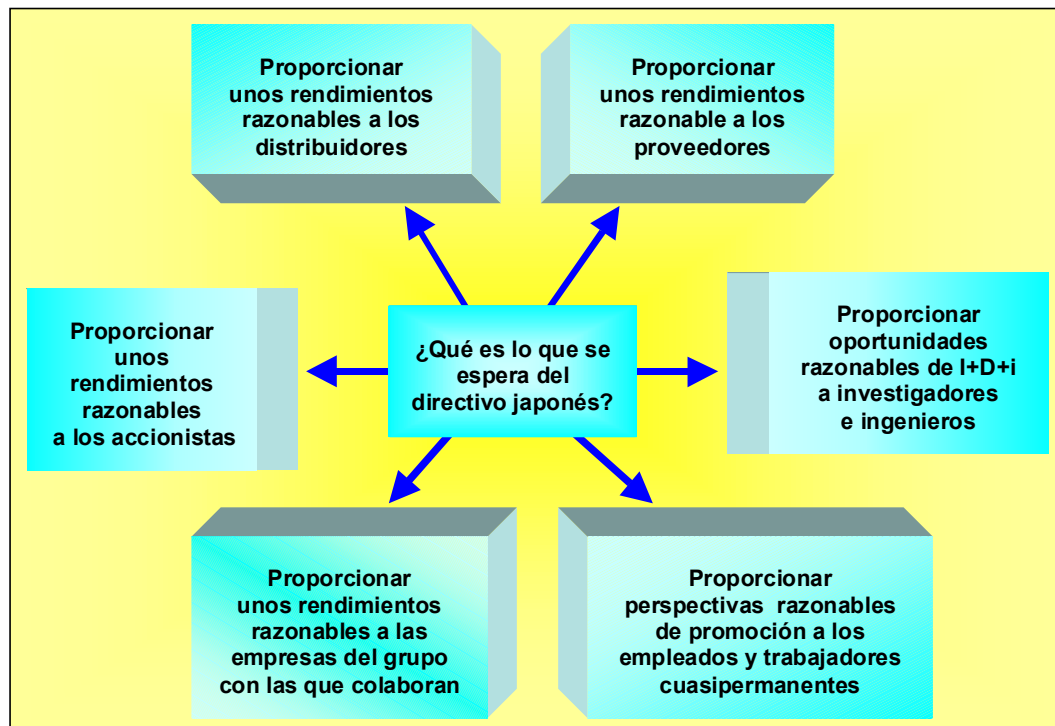
¹⁰ Hay que recordar que la importancia del espíritu de la compañía está sobredimensionada en la empresa japonesa y, de este fortísimo espíritu están imbuidos todos y cada uno de sus trabajadores y empleados.

¹¹ El haber ocupado un puesto de responsabilidad en temas de recursos humanos va a ser considerado como un activo muy importante a la hora de llegar a la cumbre de la empresa, debido a que las relaciones humanas dentro de la empresa son consideradas como de importancia extrema.

de hecho, las relaciones personales estrechas se fomentan no sólo porque los empleados trabajan juntos en tareas comunes sino también porque se reúnen y se asocian fuera del ambiente de trabajo. El resultado una confusión de la vida organizacional con la privada.

Los altos directivos una vez que han abandonado sus responsabilidades en la empresa siguen ejerciendo una fuerte influencia en la misma debido a que su autoridad moral sigue permaneciendo intacta. Una de las razones del abandono de responsabilidades es la de poder así dejar a un lado las responsabilidades diarias para poder centrarse en los grandes objetivos de la compañía.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

Las empresas japonesas se estructuran en base a departamentos divididos en secciones y éstas, a su vez, en compartimentos -grupos de trabajo- con una función determinada al frente de los cuales se encuentra un supervisor. La distribución espacial de los empleados en las oficinas y unidades administrativas suele ser en forma de sala común donde se comparte espacio entre los directivos de todos los niveles y los distintos empleados hasta los de más bajo nivel administrativo. No suele haber paredes divisorias por lo que cada uno de ellos sabe cual es el trabajo desempeñado por el otro y cómo se está desempeñando. Estos directivos al no estar físicamente separados de sus subordinados están más integrados en el grupo que sus homólogos occidentales.

Otra de las características a destacar es el *staff* que se configura alrededor de la presidencia de la empresa. En un espacio anexo al

despacho del presidente -*shacho*- lugar llamado *shacho-shitu* donde realizan su trabajo los integrantes de un grupo encargado de aligerar las labores de aquel, es decir, realizando las labores más administrativas -burocráticas- del presidente (Mente, de, 1992: 83).

No existe una clara definición y delimitación de las funciones y responsabilidades individuales de los integrantes del grupo y muchas veces es debido a la naturaleza de los vínculos, que es bastante emocional, por lo que tanto los derechos como las obligaciones establecidos, de sus miembros, pasan a ocupar un discreto segundo lugar en el claroscuro administrativo de la *kaisha*. Eso sí, siempre se va a dar la prioridad jerárquica universalmente aceptada del *senior* sobre el *junior*, del *sempai* sobre el *kohai*. A cambio va a haber un reforzamiento mutuo de entrega ilimitada del *sempai* a la vez que de protección al *kohai*. La protección no sólo proviene del *sempai*, también proviene del grupo al que se pertenece. El individuo, a cambio de la protección total e incondicional que recibe del grupo, se entrega total e incondicionalmente -*amae*-. Este es un compromiso mutuo de naturaleza emocional muy lejos del minimalismo jurídico imperante en Occidente. También hay que tener presente a la hora de enjuiciar la figura del directivo japonés que la humildad es de una importancia vital en la ética japonesa, en general, y empresarial, en particular. De los altos directivos se espera que demuestren una postura inferior hacia los demás, es decir, que sean extremadamente humildes.

La relación *sempai-kohai* está fuertemente enraizada en el Japón dentro de lo que Michael L. Gerlach llama *comportamientos apropiados para marcos diferentes* (Gerlach, 1992: 27). Estas relaciones *sempai-kohai* no sólo se dan dentro del grupo, también se da entre los directivos de las distintas empresas que configuran los *keiretsu* (Gerlach, 1992: 108).

Otra característica a reseñar es el alto nivel jerárquico reservado para los directivos de las unidades operativas de la empresa, es decir, de los directivos relacionados con la sagrada transformación del producto en los procesos productivos y las labores conexas. Así (Suzuki, 1994: 580),

el alto nivel jerárquico que presentaban los responsables de las unidades operativas en la empresa japonesa y, sobre todo, los directores de factoría... es la prueba de la importancia atribuida en éstas al lugar de producción. Pero el nivel de los directores de fábrica no está sólo relacionado con sus funciones de producción. Deriva también de la importancia atribuida a su organización de la mano de obra que representa un recurso considerado como esencial en la empresa.

A veces los directivos no han hecho la tradicional carrera dentro de la empresa hasta llegar a la cumbre sino que provienen de la burocracia oficial del Gobierno. Éste es un tipo de movilidad especial de la fuerza de trabajo que es conocida eufemísticamente como ya comenté

<<descender del cielo>> o *amakudari*. Se refiere al desembarco de altos funcionarios gubernamentales en las empresas privadas una vez jubilados en la Administración pública. Desde hace años esta práctica ha sido fuertemente criticada por los posibles abusos que representa. Esta práctica tiene su origen en el periodo Meiji. Las razones por las que las compañías japonesas lo practican son muy variadas: obtener contactos con la Administración Pública, y proveerse de expertos y líderes (Hsu, 1999: 16, 100-1). Aoki Masahiko cree que esta práctica es una forma por la que los burócratas extienden su poder (Aoki, 1988: 266).

Respecto a los niveles organizativos en la jerarquía de la empresa japonesa hemos de decir que, por lo general, en ésta, se dan tres niveles:

- La alta dirección o *keiei*. A este nivel pertenecen el presidente, vicepresidentes y directores generales.
- Dirección de departamentos o *kanri*. A este nivel pertenecen los jefes de departamento (*bucho*), los jefes adjuntos de departamento (*bu-jicho*), los jefes de sección (*kacho*) y los jefes de sección adjuntos (*kakaricho*).
- Personal (*ipan*), tanto de oficina (*shoku-in*) como obreros (*ko-in*).

La gerencia o *keiei*. Es el nivel más alto de la pirámide de mando. En este nivel se sitúan el presidente del consejo (*kaicho*) o *shacho*, los vicepresidentes o *fukushacho*, los directores o *torishimariyaku*, los directores administrativos o *jomu*, los directores administrativos *senior* o *senmu*. A los ejecutivos de este nivel se les conoce también como *juyaku* o director. Sus responsabilidades más importantes consisten en:

- Procurar que se mantenga la armonía.
- Establecer los nexos necesarios con otras organizaciones empresariales, gubernamentales, etc.
- Seleccionar y capacitar a los nuevos empleados.

En las empresas suele haber dos o tres directores con poder notarial otorgado para representar a la compañía. Son los *daihyo torishimariyaku*. Por último, el nivel de personal o *ippan*, incluye a los empleados de oficina o *shoku-in* -a los empleados permanentes de oficina se les conoce también como *sha-in* o empleados de la compañía- y a los trabajadores manuales como *ko-in*. A los empleados eventuales se les conoce como *rinjiko*, salvo que sean antiguos empleados permanentes que la empresa ha vuelto a contratar una vez jubilados, por lo general a los 55 años, entonces se les conoce como *shokutaku* (Mente, de, 1992: 79-81).

El papel del presidente de la compañía, a diferencia del representado en las empresas occidentales, no es el de dinámico innovador y reputado experto. Por contra, va a ser un demostrado experto en el campo de las relaciones humanas por lo que una de sus responsabilidades va a ser, como comentábamos antes, la de alcanzar y

posteriormente mantener la necesaria armonía de la <<familia>>. El presidente de una empresa japonesa es, ante todo, un hábil experto en relaciones humanas y tiene como cometidos primordiales:

- Vigilar el mantenimiento del equilibrio (armonía) intraempresa.
- Fomentar el omnipresente espíritu empresarial.
- Establecer, fomentar y mantener las múltiples conexiones externas de la empresa con clientes importantes, empresas, organizaciones empresariales e industriales, banca, administraciones públicas, etc.
- Seleccionar y capacitar a los nuevos empleados.

Además va a ocuparse especialmente, como ya hemos comentado, del establecimiento de las relaciones con el exterior, especialmente con las compañías del sector y con sus hermanas del conglomerado industrial en el que se arropa, así como con la banca, clientes importantes y organismos gubernamentales. Otra de sus importantes ocupaciones es la referente a la selección y capacitación de los nuevos empleados. Así, según Boye de Mente (Mente, de, 1992: 83):

también dedica gran parte de su tiempo y de su energía a la selección y capacitación de los nuevos empleados. Está plenamente consciente de que con toda probabilidad se quedarán en la compañía durante el resto de su vida y de que algún día uno de ellos ocupará su sillón.

La junta de directores, conocida como *torishimari-yaku kai*, en la que están presentes los directivos más antiguos de la empresa junto con un número menor de representantes de organizaciones con intereses en ésta, tales como bancos, sociedades generales de comercio, compañías de seguros o empresas <<hermanas>> miembros del mismo *keiretsu*, suele nombrar al nuevo presidente de la compañía o *shacho*, por lo general a propuesta del *shacho* que abandona el cargo. Esa acción, junto a otras relativas a nombramientos, control y reprobación de la gestión de la dirección es traída a la junta general de accionistas. La junta de directores es la encargada de tomar las decisiones empresariales salvo aquellas que por Ley le pertenecen a la junta general de accionistas.

La junta de directores nombra un director representante o *dayshio torishimariyaku*¹² que es el que representa institucionalmente a la compañía en el exterior y es el máximo responsable de la empresa. A uno de los directores representantes se le nombra director de la empresa, es el *sacho*, y es el designado previamente, salvo excepciones, por el director saliente. Tiene mucho poder discrecional en lo referente a la promoción de los directores representantes de entre los directores <<a secas>> como les llama Aoki Masahiko o *hira torishimariyaku*. Estos, suelen ser los representantes del banco principal en la empresa, de las compañías socias, los directores de las divisiones empresariales, de los principales departamentos funcionales y los directores operativos (fábrica, taller, etc). Uno de los principales cometidos de la junta de directores es

¹² Puede haber más de uno.

actuar como barrera protectora frente a OPAs hostiles de empresas no relacionadas con la compañía.

Otra figura típica es la del auditor externo de la compañía o *kansayaku* que suele ser un antiguo ejecutivo *senior* de la empresa ya jubilado. Este tiene la obligación de notificar en las juntas generales de accionistas de la compañía que se le han entregado las cuentas anuales y que las recibe en nombre de aquellos. También hemos de reseñar que existe un comité ejecutivo o consejo de directores administrativos, *jomukay*, que agrupa al presidente y a los directores más importantes de la compañía. Y por último está la figura del *kobun*, que suele ser la mano derecha del presidente, es el <<tapado>> de éste para sucederle. La junta general de accionistas ha de elegir a los auditores (tanto internos como externos) que han de fiscalizar las actuaciones de la dirección de la empresa. Los auditores tienen el derecho, reconocido por Ley, a asistir a las sesiones de junta general de accionistas y en éstas tienen voz. Uno de ellos, como mínimo ha de ser externo (ajeno a la empresa).

Los altos directivos una vez que han abandonado sus responsabilidades en la empresa siguen ejerciendo una fuerte influencia en la misma debido a que su autoridad moral sigue permaneciendo intacta. Una de las razones del abandono de responsabilidades es la de poder, así, dejar a un lado las responsabilidades diarias y pasar a centrarse en los grandes objetivos de la compañía.

3.2.- La falta de participación de los accionistas

En primer lugar he de hacer una precisión: El término legal para denominar al accionista de una empresa es *shain*, pero también es utilizado comunmente para denominar al empleado estable de la compañía. Parece ser que se da una confusión a la hora de defender los intereses de los *shain*, ¿accionistas o empleados estables? Para algunos autores, la empresa actúa para defender los intereses de sus empleados estables, verdaderos propietarios de la empresa, con lo que los accionistas tendrían un papel secundario en la misma. Otros opinan que el accionista actúa como mero inversionista en la empresa por lo que no va a detentar el control de la misma, por lo que la empresa, verdadera aunque no legalmente, va a ser propiedad de sus empleados y trabajadores debido a que, por ejemplo, ésta no va a ser vendida sin la autorización de la junta de directores (Abegglen y Stalk, 1990: 191).

En el Japón, los accionistas han pasado a un discreto segundo plano en lo concerniente a la gestión de los asuntos de la empresa; han delegado ésta en la <<burocracia>> de la firma. El porcentaje de pequeños accionistas individuales que asiste a las juntas generales de accionistas es muy bajo. En contrapartida, esperan que los burócratas les proporcionen muy buenos rendimientos a largo y muy largo plazo, es decir, el éxito y el consecuente bienestar de la empresa. Confían, a veces

ciegamente, en aquellos en quienes han delegado el día a día empresarial. Así, según Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 222):

en cuanto a los accionistas, han perdido su capacidad para dirigir las empresas y... se les remunera poco vía dividendos,... se espera incentivarlos a mantenerse en la empresa gracias a las expectativas de crecimiento a largo plazo que motivan a la dirección y al personal.

La mayor parte de las acciones de las empresas japonesas están en manos de sus compañeras del *keiretsu*; ésta es una de las razones por la que los consejos de administración estén formados sólo por <<gente de la casa>>. Sólo una pequeña parte del capital está en manos del público en general. Esto hace que sea casi imposible que sobre una empresa del *keiretsu* planee el riesgo de ser comprada. Otra de las ventajas de la no dispersión del capital fuera del grupo es que estas inversiones intragrupo no se realizan pensando en los dividendos o en las posibles ganancias de capital, sino en el largo plazo y en el bienestar general que va a proporcionar una ganancia conjunta (Keller, 1994:137-9).

Hoy, la legislación japonesa establece una serie de cautelas en lo referente a la celebración de las juntas generales de accionistas -*sokai*-tales como:

- La posesión de un número mínimo de acciones para poder asistir a las mismas.
- La prohibición de la consabida práctica, mantenida en épocas anteriores, de negarse a responder a determinadas preguntas planteadas por los accionistas.
- La votación ahora es por escrito, pudiéndose votar aunque no se asista a la junta general de accionistas, incluso los nombramientos de los directivos de la empresa.
- La obligación de detallar los informes entregados a los accionistas sobre la empresa.
- La obligación de informar a los accionistas principales con seis semanas de antelación de que se va a celebrar junta general de accionistas¹³.

Sólo hay un tipo de accionista interesado fervientemente en la gestión de la firma, es el perteneciente a la *sokaiya*, que trataremos, a continuación, brevemente.

3.2.1.- La *sokaiya*

¹³ Estos son los que detentan más de un 1 % del capital de la empresa.

La *sokaiya* es denominada por Aoki Masahiko como <<asistentes profesionales a las asambleas generales>> (Aoki, 1990: 145). El término *sokaiya*, que podemos traducirle como <<las personas que arreglan las asambleas generales de accionistas>>, son una clase de chantajistas y extorsionadores que se alimentan de la empresa japonesa. Se llegó a extender tanto este movimiento que las empresas japonesas llegaron a institucionalizar un departamento especial de *sokaiya* para así poder atender las peticiones de ésta (Keller, 1994: 142)¹⁴. La *sokaiya* son accionistas minoritarios íntimamente relacionados, cuando no pertenecientes, con/a la mafia japonesa o *yakuza* quienes, aunque ahora con menos fuerza, practican la extorsión a las direcciones de las empresas de una forma generalizada y, a veces, consentida por las mismas. Durante años los servicios <<especiales>> de la *sokaiya* tuvieron carácter legal.

La *sokaiya* se ocupa de vigilar estrechamente tanto la actividad privada de los directivos de las empresas como los negocios de las empresas al objeto de conseguir información sensible para ser cambiada a cambio del chantaje monetario. A cambio la *sokaiya* <<proporciona protección>> presionando a los accionistas que hacen o pueden plantear preguntas embarazosas a la empresa en las sesiones de las juntas generales de accionistas.

Son grupos perfectamente organizados que se aprovechan de las poco claras prácticas empresariales de la alta dirección japonesa (Keller, 1994: 141). Estos han creado compañías ficticias y se han convertido en accionistas profesionales -mediante la compra de acciones de la empresa objetivo- con una única meta, la extorsión pecuniaria a las compañías japonesas. Desde que éstas surgieron, todos los años las *sokaiya* extorsionaban a las grandes compañías para así obtener centenares de millones de yenes de una forma totalmente impune ante la Ley. Los pagos a la *sokaiya* muchas veces son camuflados en la contabilidad de la empresa como pagos realizados a los subcontratistas de la misma.

La *sokaiya* llegó a establecer centros de investigación empresarial al objeto de obtener información sensible sobre las empresas que era presentada a la dirección de las mismas antes de la realización de la juntas generales de accionistas al objeto de chantajearlas, de lo contrario las juntas no serían un trámite, una ceremonia conocida, ya que en ellas realizarían preguntas escabrosas a la dirección de la empresa. Se llegó al extremo de poner en <<plantilla>> a representantes de la misma, actuando como un *staff* de la alta dirección, también con la finalidad de meter en cintura a los accionistas independientes díscolos.

El método seguido es muy simple. Como decíamos anteriormente, la propiedad de pequeños paquetes accionariales en las compañías víctimas de sus desmanes les permitía asistir a las juntas generales de

¹⁴ Las empresas pagaban con las partidas destinadas a relaciones públicas.

accionistas. En tanto que la empresa se mostrase dispuesta a <<cooperar>> y pagara lo exigido¹⁵, la *sokaiya* se aseguraba que en las juntas no se daría ningún percance de importancia y, por tanto, se celebrarían rápidamente y sin sobresaltos de ningún tipo¹⁶. En 1982, por fin, son declarados ilegales los servicios de la *sokaiya*, lo que no quiere decir que no hayan dejado de actuar de manera más o menos consentida, siguen actuando aunque en menor medida o bajo formas más discretas.

4.- La internacionalización de la empresa. Crecimiento y éxito

El éxito alcanzado por la empresa japonesa en su aventura exterior en aquellos sectores de producción masiva no ha tenido parangón; son los maestros indiscutidos y han constituido un fuerte revulsivo para las adormecidas economías occidentales. Visto el éxito, muchos directivos occidentales llegaron a creer que los japoneses eran una raza especial en el campo de los negocios cosa que nunca fue cierta, sencillamente supieron prever -y reaccionar ante- los acontecimientos del mercado y supieron <<comprar>> las tecnologías¹⁷ y habilidades en que presentaban una clara desventaja competitiva. Así para Shimazaki Hiroshi (Shimazaki, 1993: 9-10):

las publicaciones occidentales en su conjunto han creado el mito de que los japoneses tienen la llave mágica de la puerta que lleva al éxito en los negocios... No existe fórmula alguna o conjunto de prácticas administrativas -llámense empleo de por vida, jubilación, toma de decisiones por consenso, círculos de control de calidad, sistema de sugerencias, padrinazgos, producción justo a tiempo o robotización- que garanticen la viabilidad de una empresa.

Los japoneses han sido y son los más grandes importadores de tecnologías de <<los otros>>. Como nos dice Franko, la mayoría de la tecnología que el Japón ha obtenido y obtiene en el exterior, salvo en determinados sectores donde han alcanzado un considerable desarrollo tecnológico, es comprada (Franko, 1983: 48). Muchos de los problemas que tienen las empresas de USA y del Reino Unido se debe, al contrario que ocurre en el Japón y Alemania, a la baja importación de tecnologías extranjeras, a un conocimiento y a un uso muy limitados de lo que los otros han inventado y realizado¹⁸.

¹⁵ Las cifras exigidas, en algunos casos, eran grandes ya que podían llegar hasta los 300.000 yenes anuales.

¹⁶ Esto era así porque cualquier otro accionista que deseara hacer un comentario, pregunta o expresar una queja era acallado o, bien, intimidado con amenazas y rudezas de todo tipo.

¹⁷ Hoy, el Japón está cambiando para llegar a desempeñar también un gran papel en la política y la economía mundial. Incluso, en lo que a ciencia y tecnología se refiere, aspira a transformarse de un país tecnológicamente independiente en otro que pueda contribuir tecnológicamente con el mundo (Mita, 1994: 2.408).

¹⁸ A este respecto véase Caves y Uekusa, 1976.

Caves y Uekusa ven una importante relación entre el nivel de importaciones japonesas de tecnologías por sector de actividad y el crecimiento de las exportaciones del Japón en esos mismos sectores que realizan fuertes importaciones de tecnologías (Caves y Uekusa, 1976). Además hay que tener también en cuenta la tradicional política tanto de los organismos de la Administración japonesa como de las empresas de enviar a sus empleados al extranjero al objeto de que se formen en lo último de su campo de actuación. Así, según Franko (Franko, 1983: 48):

contrariamente a otros países industriales que parece que han olvidado totalmente que su propio desarrollo se ha debido a un latrocinio más o menos sistemático y coherente de los descubrimientos y de las innovaciones extranjeras, Japón ha enviado siempre a sus hijos a estudiar al extranjero, después a vivir y a viajar para encontrar los medios de alcanzar o sobrepasar a Occidente.

Y, después añade, en lo concerniente al alto propósito estratégico de las empresas japonesas en materia de cooperación interempresarial que (Franko, 1983: 99):

las actividades conjuntas de cooperación japonesas con empresas occidentales han permitido a los japoneses, sin abandonar Japón, aprender de éstas cómo se deben y cómo no se deben dirigir las empresas multinacionales. Han proporcionado la ocasión para aprender lenguas, sistemas, los comportamientos y las motivaciones impenetrables de los occidentales, por lo menos al nivel de los mandos medios y superiores.

Otro hecho a destacar, al estudiar el éxito de la firma japonesa, es el de la orientación de las actividades de la empresa hacia los sectores de actividad de producción masiva y, por lo general, con un producto estandarizado y global, donde se daba una altísima competencia y/o se estaba en trance de perder la ventaja competitiva poseída, dejando a un lado los sectores que requerían de grandes inversiones en investigación y desarrollo -cosa que no ocurre ahora- como hacían sus homólogas tanto europeas como norteamericanas.

La empresa japonesa a sabido aprovechar la ventaja competitiva de que disfrutaban en determinados sectores de actividad para ir hacia otros sectores obteniendo ajuste en I+D+i ya fuera tecnológico o de *know-how* o en la cadena de costes por actividades. Para Ronal Dore, otra de las principales características de la empresas japonesas es que cuando los productos del mercado cambian, ellas no evolucionan hacia otros productos; lo que hacen es pasar a realizar otros productos sin abandonar los anteriores, es decir, diversifican actividades (Jiro y Dore, 1999: 14).

También hay que tener en cuenta el hecho que desde mediados de la década de los 80 las empresas japonesas se lanzaron hacia una deslocalización a gran escala, unas veces atraídas por los bajos salarios de otros países, otras por las oportunidades de negocio que aparecían en otros mercados pero motivadas, sobre todo, por la gran losa tanto de las reglamentaciones como de la fiscalidad que soportaban en el archipiélago (Nukazawa, 1998: 15). Muchas empresas pasaron a realizar una parte considerable de sus actividades en el exterior debido a la imposibilidad de seguir haciéndolas en el Japón tales como, aluminio, fibras sintéticas y química, entre otras razones, porque estas actividades requieren una utilización intensiva de energía y esta es muy cara en el Japón. Ante esta situación, surgen estos interrogantes: ¿pueden las empresas de estos sectores enviar al exterior <<su>> sistema de gestión de recursos humanos, a la vez que deslocalizan en el extranjero sus actividades productivas?, ¿pueden mantener el mismo sistema de gestión en el archipiélago, en unas actividades, como consecuencia de la deslocalización, muy reestructuradas? (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 143).

Esto se puede entender mejor al tener en cuenta que las empresas japonesas tienen una preocupación especial por el crecimiento. En gran parte es debido a que muchas de ellas nacieron en una etapa de fuerte crecimiento económico donde las que podían acompañar su crecimiento con el general de la economía japonesa sobrevivían en detrimento de las que no lo consiguieron. Esto llevó aparejado la entrada en nuevos sectores de actividad para conseguir el crecimiento cuando la demanda de sus productos tradicionales se debilitaba (Navarro Elola, 1995: 157-9)¹⁹.

Otro hecho a tener presente en la expansión exterior de las empresas japonesas -y es un hecho constatado- es que cuanto más competencia había en un sector de actividad, que a su vez es donde más estandarizado estaba el producto, más grande era la incidencia de las inversiones directas en el exterior (IDEX) japonesas en producción, sobre todo en los países asiáticos en desarrollo. Así, por ejemplo, del total IDEX en el sector textil, el 65'5 % se han realizado en Asia. Lo mismo ocurre con los aparatos eléctricos, donde el 50'2 % de las IDEX se han realizado en la zona (Franko, 1983: 105) (Franko 1976) (Ozawa, 1979: 28-9). Al contrario, las IDEX de empresas extranjeras en el archipiélago no han alcanzado, ni de lejos, la importancia de las realizadas por empresas japonesas. Así, opina Francisco Velázquez que (Velázquez, 2000: 57),

además, resulta excepcional el caso japonés, por la asimetría que presenta su situación como inversor -el cuarto del mundo- frente a su posición como receptor -situándose en el puesto vigésimo

¹⁹ Además, como comenta Franko, *las firmas europeas y norteamericanas se han dejado ganar debido a una gran miopía geográfica: han cerrado los ojos ante ciertas realidades geográficas en su desarrollo mundial, ayudando de esta forma a sus competidores japoneses* (Franko, 1983: 183).

cuarto-, debido a las múltiples trabas que se ponen a la instalación de empresas extranjeras en el país nipón.

La deslocalización de las IDEX japonesas ha estado muy condicionada por la opción tomada por el Japón y sus empresas de internacionalizar su aparato productivo sobre todo en aquellos sectores ya maduros, demasiado evolucionados, frente a la menor deslocalización de los sectores con una fuerte incidencia de la tecnológica. Así, la actividad empresarial japonesa de producción masiva se ha concentrado considerablemente (por no decir del todo) en Asia y Latinoamérica. Las producciones aquí obtenidas fundamentalmente son destinadas no sólo a consumo interno sino a la exportación a otras zonas del planeta con costes de producción mayores -países más desarrollados; estos puntos de implantación en el Tercer Mundo están fuertemente orientados hacia los mercados de exportación. Esta orientación de las empresas japonesas ha sido mucho más fuerte que las de sus competidoras occidentales y la razón fundamental ha sido la necesidad de las mismas de posicionarse competitivamente en forma ventajosa a nivel global.

En un principio, las IDEX japonesas en Europa y Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) muchas veces se realizaron para posicionarse en estos mercados, en los sectores de producción masiva de bienes de consumo y muchas veces fueron para apoyar o dar cobertura a la producción japonesa creando las necesarias redes comerciales para poder acometer la distribución de este tipo de bienes producidos tanto en el Japón como en los países en vías de desarrollo o en los de reciente industrialización, o para sustentar la venta de bienes de consumo producidos en el Japón o en los nuevos países industrializados debido a la alta capacidad de compra tanto de los países de Europa Occidental como de Estados Unidos y Canadá²⁰. Otra de las

²⁰ Efectivamente, para Franko: *un gran número de inversiones japonesas en Europa, definidas por el Gobierno japonés como «inversiones en la producción», no son de hecho mas que «operaciones realizadas por los productores» que toman la forma de sucursales de venta, más que de fábricas de producción. Estas empresas son creadas, en primer lugar, para promover las exportaciones japonesas y, en segundo lugar, para servir de base al desarrollo de sus redes de marketing para después lanzar, en su caso, una producción local. Por el momento, la principal motivación de las inversiones exteriores japonesas en Europa es, claramente, asegurar una cabeza de puente en los mercados en plena expansión en los países industrializados de la zona. Japón no depende de los recursos naturales de Europa, cosa que ocurre con Norteamérica o Australia. Así, todas las IDEX en los países de la UE son con vista a promover sus exportaciones o para reforzar su competitividad comercial a través de una producción local parcial pero necesaria. Dicho de otra forma, las exportaciones de la industria japonesa le permiten, aun, competir eficazmente con los productos europeos (Franko, 1983: 110). A este respecto ver también Ozawa, 1979. Además, hay que señalar que el reparto geográfico de la producción extranjera de Japón contrasta fuertemente con las de USA y Europa. USA ha orientado durante mucho tiempo sus inversiones extranjeras en producción hacia Canadá, y Europa, en menor medida hacia América Latina. Gran Bretaña lo hizo en Europa y en sus antiguos dominios así como en la Commonwealth. Las firmas del continente europeo, con la excepción sobre todo de las firmas italianas, han mostrado poco interés por los mercados de los países en desarrollo o por la implantación de actividades de producción en estos países y han concentrado su producción extranjera en los países desarrollados, generalmente en los otros países de Europa (Franko, 1983: 108-9).y (Franko, 1976: 80-2).*

razones de que se dieran las IDEX japonesas en Norteamérica antes que en Europa, fue la creciente necesidad que tenía la industria japonesa tanto de primeras materias como de productos alimenticios que no encontraban en el archipiélago ni podía encontrar en Europa. Norteamérica es rica en recursos, y tiene un cierto número de compañías especializadas en productos alimenticios, químicos y metalúrgicos. Además, sus recursos naturales son más baratos y abundantes que en el Japón (agua, terrenos, productos químicos, minerales, etc.). (Ozawa, 1979: 111-121).

Con posterioridad, en la década de los 70, el propósito y la cantidad de las IDEX japonesas cambia radicalmente, sobre todo en las realizadas en la Unión Europea y países candidatos a formar parte de ella. Aquí aumentaron de forma considerable debido fundamentalmente a las siguientes razones, según Ozawa (Ozawa, 1979: 156):

la necesidad de ponerse al abrigo de barreras aduaneras tanto reales como previsibles. La promoción indirecta de las exportaciones de componentes a través de la creación de equipamientos de producción río arriba sobre una cadena integrada verticalmente. El aprendizaje de la tecnología occidental buscando beneficiarse de la cualificación técnica alta de los empleados extranjeros o de sus relaciones con institutos científicos y técnicos.

Por esto se puede decir que estas inversiones japonesas directas en el exterior fundamentalmente han actuado más como ayuda para la producción radicada en el Japón que como producciones suplentes de ésta. Pero existen otras razones, ya mencionadas algunas, tales como el proteccionismo norteamericano y sus consecuencias reales o los simples celos y el deseo de adquirir conocimientos ya sea sobre el potente mercado norteamericano y/o sobre las tecnologías existentes allí.

Para Kojima Kiyoshi y Ozawa Terumo, esta multinacionalización a la japonesa es distinta a la de las empresas occidentales ya que en vez de reimplantar en el exterior tanto los procesos como los productos más avanzados como hacen las empresas occidentales, sobre todo las norteamericanas, lo que hacen es desplazar al extranjero las actividades estandarizadas ya experimentadas en el archipiélago que requieren trabajadores poco cualificados hacia zonas donde los costes salariales unitarios sean más bajos, teniendo lógicamente en cuenta las diferencias de productividad (Kojima 1978) (Ozawa, 1979) (Kojima y Ozawa, 1982). El patrón de éxito del desarrollo típico de las empresas japonesas en las últimas décadas se ha basado más en la producción a gran escala que en la búsqueda continua de un aumento en los niveles de eficiencia (Nonaka, 1992: 300).

Debido al éxito alcanzado por las empresas japonesas en sus procesos de internacionalización se produjo un gran interés en los países

occidentales por los modelos de gestión implantados en éstas, por la forma de hacer las cosas a la japonesa, por todo lo que ha hecho que los japoneses sean diferentes pero nunca, salvo unos pocos investigadores, se propusieron analizar en profundidad todas aquellas particularidades culturales que influyeron sobremanera en la consecución de ese éxito, tales como la fuerte influencia de la religión, la jerarquía y el estatus social, la conducta grupal, la insularidad y la falta de recursos, o aspectos tales como los hábitos de consumo, el perfeccionismo o el mercado interior²¹.

¿Cómo explicar el éxito, cada vez mayor, de la industria japonesa en su asalto a sectores específicos? Puede ser que sea debido a la conjunción de un mismo tipo de factores, factores que han estado en el centro de los desafíos comerciales y multinacionales de las empresas norteamericanas y, después, de las europeas, durante la postguerra, tales como el fuerte condicionamiento del mercado interior y la presencia de recursos y de ventajas comparativas. Además, la especialización productiva se dio en el Japón más que en otros países industrializados y en una forma mucho más rápida (ver Vernon 1973, Franko 1976: 61 y Franko, 1983: 61). Por último queremos reseñar, como nos dice Nakamae Tadashi en una entrevista que le realiza Xavier Vidal-Folch (Vidal-Folch y Nakane, 1998: 4):

el modelo japonés consistía en industrializar al ritmo más veloz posible. Desde ese punto de vista fue un éxito. Pero el crecimiento de la producción manufacturera topa con límites... ahora se requieren otras cualidades: la creatividad, la individualidad, la autonomía de juicio.

5.- El sistema de relaciones interempresariales e intersectoriales

En el país se da una compleja maraña de relaciones de asociación entre las empresas, ya sea a nivel intrasectorial o intersectorial. Estas agrupaciones <<patronales>> persiguen fines diversos, pero todas vienen a defender los variados intereses de los grupos económicos verdaderamente importantes.

5.1.- El *keidanren* y otras asociaciones

Hay cinco organizaciones empresariales en el archipiélago que destacan sobre las demás que representan los distintos intereses de los más importantes grupos de poder económico. Estas son: *Keizai Doyukai*, *Keidanren* o *Keizai Dantai Rengo Kai*, *Nikkeiren* o *Nihon Keieisha Dantai*

²¹ Además, según Franko: *el éxito se debe, con seguridad, a que los japoneses han comprendido que las decisiones económicas deben tener en cuenta las necesidades del mercado y la limitación de los recursos* (Franko, 1983: 61).

Renmei, Nihon Shoko Kaigisho y Zaikai. De entre estas destaca con diferencia la *Keidanren* (Mente, de, 1992: 72-77).

El Keizai Doyukai es el Comité para el Desarrollo Económico, también conocido como Asociación de Líderes Económicos. Ve la luz en 1946 para ayudar en la reconstrucción del Japón y modernizar el país. Es creada por jóvenes directivos de nivel medio desde posiciones más progresistas que la *Keidanren* respecto a las relaciones entre empresarios y trabajadores. Juega el papel de órgano de reflexión en el mundo patronal, y también se le conoce por el <<partido de la oposición>> en dicho entorno (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 344). Nació como grupo librepensador que ayudaría a democratizar las empresas a través de la colaboración fluida con las organizaciones empresariales. Tras el rechazo de las organizaciones empresariales a esta idea se torna en un foro de reflexión y análisis. La *Keizai Doyukai*, según De Mente, *hace hincapié en la necesidad de desarrollar la moralidad en los negocios* (Mente, de, 1992: 72).

Los *Zaikai* o Círculos Financieros. Data de principios del siglo XX. Es el grupo de presión más poderoso del Japón; colabora activamente en los grupos de deliberación configurados por el Gobierno. Tiene un consejo principal que se conoce como *Sanken* formado por los altos directivos de las principales corporaciones. Su poder de influencia es muy grande, más que el del resto de las organizaciones empresariales ya que por lo general los miembros del *Sanken* <<gobiernan>> en todas ellas.

La *Nikkeiren*, acrónimo japonés de *Nihon Keieisha Dantai Renmei* es la Federación de la Asociación de Patronos del Japón. Nace en 1948 en una época de fuertes reivindicaciones sociolaborales. Es organizada como órgano de defensa empresarial frente a las pretensiones de las organizaciones sindicales. Así, según Cotarelo, Maldonado y Román (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 344-5):

llama a los empresarios a cerrar filas y a plantar cara a los sindicatos. Se la considera el cuartel general de los empresarios y está casi dedicado en exclusiva a los problemas de las reivindicaciones sindicales y a la legislación laboral... Sus objetivos oficiales son asegurar <<la paz industrial>> y acrecentar la productividad.

Nace en un momento en que las organizaciones sindicales luchaban activamente y con amplitud de miras por la defensa de los intereses tanto suyos como de los trabajadores que representaban teniendo como principal contendiente al Gobierno. Más concretamente, para Boye de Mente, ésta organización nace (Mente, de, 1992: 74):

durante una disputa nacional ente los sindicatos y el Gobierno que amenazaba la estabilidad de este último. Nace para representar los

intereses de la patronal en las negociaciones con los sindicatos, sobre todo en las «ofensivas de primavera».

La *Nissho*, acrónimo japonés de *Nihon Shoko Kaigisho* es la Cámara de Comercio e Industria del Japón. Nacida en 1953, hace estudios económico-empresariales y edita publicaciones además de colaborar en la elaboración de las políticas económico-empresariales del Gobierno (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 345 y Mente, de, 1992: 72-7)).

La Federación Japonesa de Organizaciones Económicas, *Keizai Dantai Rengo Kai*, más conocida por su acrónimo japonés *Keidanren* es una institución privada sin ánimo de lucro fundada en 1946 que está en contra de todo intervencionismo estatal y del control de la actividad económica por parte de la gran banca japonesa (Mente, de, 1992: 72). Prácticamente representa a todos los sectores de actividad y mantiene estrechos contactos con los sectores público y privado tanto en el ámbito doméstico como en el internacional (Rosa Alemani, de, 1991: 48). Se puede decir que nace con un espíritu de consenso. Así, para Cotarelo, Maldonado y Román, *Keidanren* (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 344):

nace tras la disolución de las principales patronales de antes de la guerra. Su objetivo declarado es buscar el consenso entre los empresarios, como condición indispensable para la reconstrucción del país. Hoy día actúa como órgano político de la patronal.

La organización *Keidanren* tiene como cometidos importantes, entre otros:

- Representar los intereses de los grandes conglomerados ante el Gobierno.
- La búsqueda del consenso entre los empresarios.
- Intercambiar distintos puntos de vista y opiniones con empresarios y gobiernos extranjeros.
- Ser la relaciones públicas de los empresarios del Japón.

A ella pertenecen más de cien organizaciones empresariales y casi mil de entre las corporaciones más grandes del Japón; cuenta con múltiples comités presididos por directivos de importantes corporaciones japonesas para canalizar y solucionar los problemas de sus respectivos sectores de actividad (Mente, de, 1992: 72-3).

6.- El sistema negociador

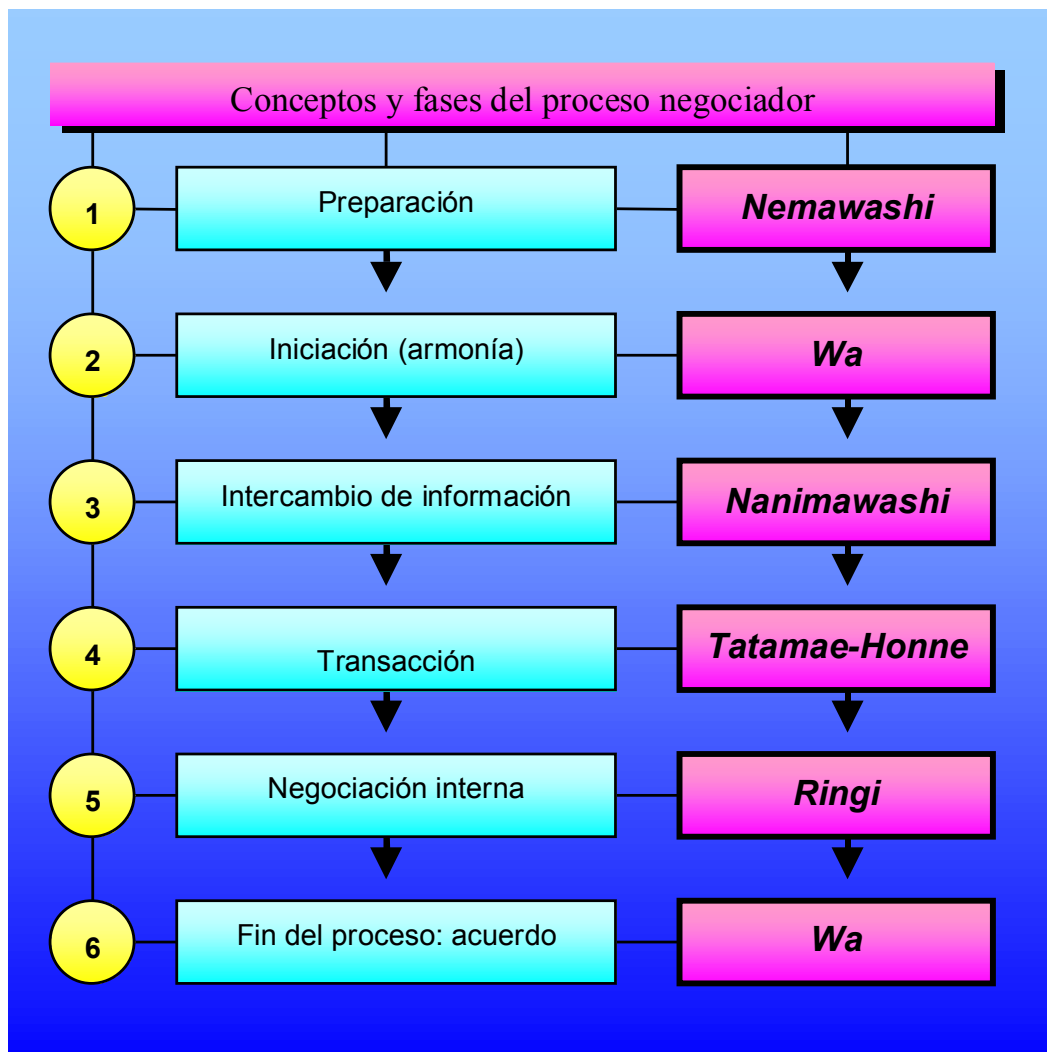
El sistema negociador japonés ha sido suficientemente estudiado (Blaker 1977, Mente, de 1992, Díaz y Kawamura 1994, Imai 1982, March 1988, Ogliastri 1992, Schmidt 1978, Tung 1984 y Zimmerman 1985, entre

otros) y lo sigue siendo hoy pero ahora visto ante el reto de la globalización, analizando los posibles efectos de ésta sobre aquel y viendo que es lo que se puede y debe salvar del mismo. Del proceso negociador japonés, ya visto anteriormente, sólo queremos profundizar exclusivamente en sus sucesivas fases e incidir en algunos aspectos del proceso; de todas las fases del proceso vamos a destacar la primera o preparatoria -*nemawashi*- por su especial transcendencia en las etapas posteriores. Es un proceso informal de discusión y acomodación de los distintos puntos de vista sobre una determinada decisión posterior. Prepara para alcanzar el consenso y para la toma de decisiones (Hsu, 1999: 113,120). Estas fases aparecen en forma esquematizada reflejadas en la figura 4:

El *nemawashi* o fase de preparación de las negociaciones es fundamental de cara al desarrollo posterior de las siguientes etapas. Las repercusiones de esta etapa sobre la organización aparecen reflejadas en la figura 5:

Y, por último, desearía detenerme en otros aspectos del proceso negociador, también importantes y hasta ahora no tenidos en cuenta. Para concertar citas entre directivos de empresas se suele utilizar la figura del intermediario, conocido eufemísticamente como consultor o *komon* (o *sodan-yaku*), persona de prestigio ya sea de la realeza, funcionario jubilado de alto rango o políticos de renombre.

Figura 4



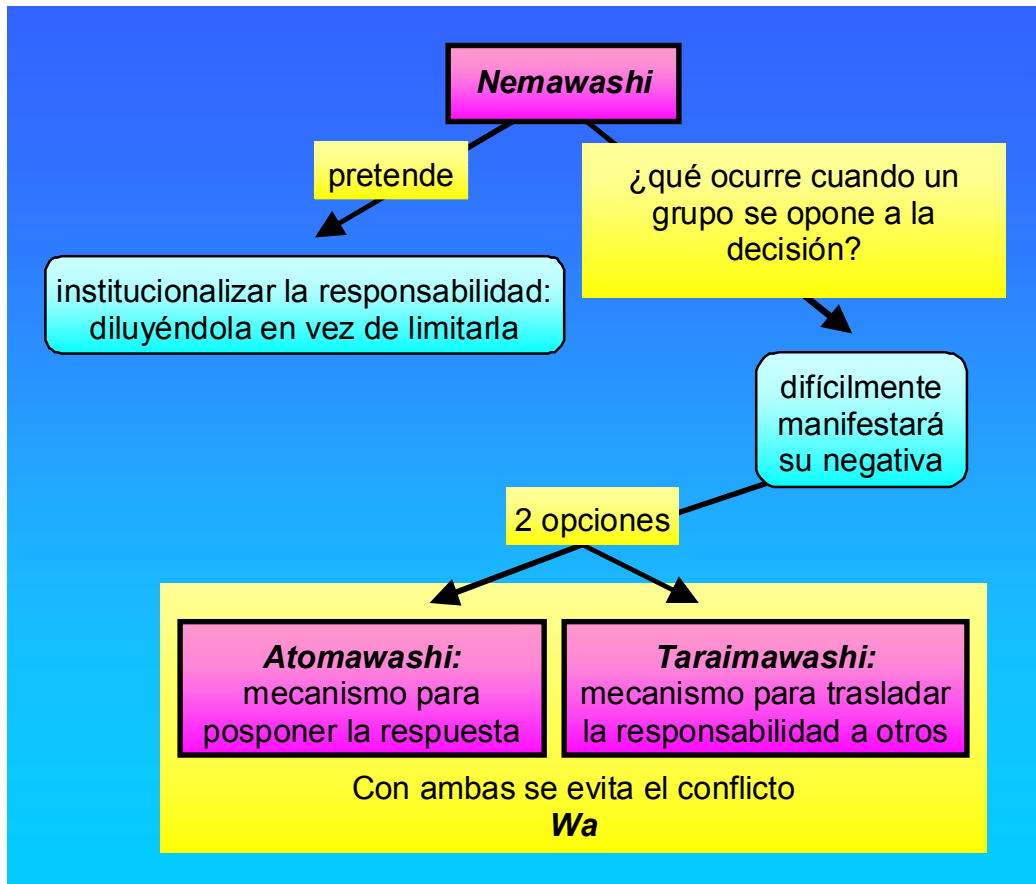
Fuente: Elaboración propia

Otras veces es un conocido, amigo o directivo de un banco común el que establece los contactos preliminares y proporciona garantía y confianza (Mente, de, 1992: 49). En los negocios la puertas se abren sólo a las personas que tienen una carta de presentación firmada por una amistad mutua o alguna personalidad importante en el mundo de los negocios; este es el presentador o *shokai-sha*. (Shimazaki, 1993: 43). Según Diana Rowland el presentador o *shokai-sha* puede tornarse *chukai-sha* o mediador para facilitar las negociaciones. Este suele ser un intermediario altamente especializado por lo que, a veces, desempeña una función crucial (Rowland, 1985: 7-8). También son, a veces, utilizadas las recomendaciones escritas o *shokai-jo* para facilitar el establecimiento de un contacto de negocios.

La humildad en el Japón está consagrada socialmente y lo mismo ocurre con la disculpa. Ambas manifestaciones <<normales>> han de ser tenidas en cuenta al analizar los comportamientos de los miembros de un

grupo o de una empresa. Los contratos suelen ser muy genéricos y flexibles, por tanto poco detallados y pueden cambiar si cambian las circunstancias en que se estableció. Se basan en la buena voluntad por ambas partes.

Figura 5



Fuente: Elaboración propia

La importancia dada a la estética también es de aplicación a las relaciones en los negocios o internas en la empresa. El Japón es un país que vive por y para la estética de ahí que gocen tanto de las sucesivas estaciones que presenta la naturaleza y con artes tales como el cuidado del *bonsai* o el arte del arreglo floral *ikewana* con sus muchas escuelas. Hemos de tener en cuenta que el correcto dominio por parte del estudiante de los difíciles ideogramas chinos *-kanji-* requiere de muchos años de estudio lo que al final le convierte en un consumado artista, en definitiva, en un esteta. Este carácter estético va a ser fuente, en la empresa, de una alta creatividad tanto en el diseño de los productos como en los embalajes y en la publicidad. Así según Boye de Mente (Mente, de, 1992: 57):

Japón es el único país que, a lo largo de muchos siglos, ha intentado elevar la estética hasta el nivel de una religión y de promover sus dogmas y sus prácticas entre toda la población.

Hoy serios analistas del sistema de *management* japonés creen que con el paso del tiempo, los tradicionales métodos de decisión basados en el *ringi* y el *nemawashi* se han transformado y han degenerado hasta convertirse en una entorpecedora y mera formalidad (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 69). Creo que el proceso negociador tal y como lo he descrito al analizarlo, dejando a un lado todo lo bueno que representa (consenso, profundo análisis y participación de todos los posibles afectados por la decisión que se va a tomar), es un vulgar entorpecimiento lleno de formalismos nada prácticos donde la ceremonia se antepone a todo, donde se coarta el individualismo y, por tanto, la creatividad, de la que no andan sobradas las empresas japonesas. Por esta razón es necesaria su reforma.



Bibliografía

- ABEGGLEN, J. (1958) : *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- ABEGGLEN, J (1973): *Management and Worker. The Japanese Solution*, Sophia University Press, Tokio.
- ABEGGLEN, J.C. y STALK, JR., G. (1990): *Kaisha, the Japanese Corporation*, basic Books, Nueva York.
- ALLEN, G.C. (1980): *Breve Historia Económica del Japón Moderno (1867-1937)*, Editorial Tecnos, Madrid.
- AOKI, M. (1988): *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- AOKI, M. (1990): *La Estructura de la Economía Japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 350-78.
- BLAKER, M. (1977): *Japanese International Negotiation Style*, Columbia University Press, Nueva York.
- BUSTELO, P. (1995) : "Crisis Económica y Desempleo en el Japón", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1995): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid, pp.25-38.
- CAVES, R. y UEKUSA, M. (1976): *Industrial Organization in Japan*, Brookings, Washington D.C.
- CORIAT, B. (1994): *Pensar pelo Aveso. O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*, Revan, Editora Universidad Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- COTARELO, R., MALDONADO, J. Y ROMÁN, O. (1993): *Sistemas Políticos de al Unión Europea. Con Inclusión de Estados Unidos y Japón*, Editorial Univérsitas, Madrid.
- CRAIG, A. Ed. (1979) : *Japan. A Comparative View*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- DÍAZ, A. y KAWAMURA, Y. (1994): *La Cultura Empresarial Japonesa en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- DIRKS, D., HUCHET, J.-F. y RIBAUT, T. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg.
- DORE, R. (1973): *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press, Berkeley, California.
- DUNSKUS, T. (1994): "Las Reglas de oro para Invertir en el Japón", *El Economista*, nº 5.410, 2 de noviembre, pp. 5-7.

- ECONOMIST, THE (1993): "A Survey of the Japanese Economy", *The Economist*, vol. 326, nº 7.801, 6 de marzo, pp. 58.
- EDAMURA, S. (1994): "Modernization in Japan and Preservation of National Identity", ponencia no publicada presentada en *The International Conference on Human Resources Development within the Framework of International Cooperation*, Yakarta, 14-16 de septiembre.
- FOLLATH, E. y WAGNER, W. (1998): "Japón a la Intemperie. El País más Rico de Oriente Vive con Creciente Inseguridad y Xenofobia la Crisis de su Modelo Social", *El País*. Domingo, nº 663, domingo 28 de junio, pp. 1-3.
- FRANKO, L.G. (1976): *The European Multinationals*, Harper & Row, London & Greylock Publishers, Stamford, Connecticut.
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- GERLACH (1992): *Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkeley.
- GORDON, A. (1993) : *La Evolución de las Relaciones Laborales en el Japón. La Industria Pesada, 1853-1955*, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Centro de Publicaciones, Madrid.
- HAYASHI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- HEARN, L. (1986): *Kokoro. Ecos y Nociones de la Vida Interior Japonesa*, Miraguano Ediciones, Madrid.
- HSU, R.C. (1999): *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Tecnoligy, Cambridge, Massachusetts.
- IKEO (1997): "L'Arrière-Plan de la Campagne pour la Réforme Financière", *Cahiers du Japon*, nº 74, invierno, pp. 19-21.
- IMAI, M. (1982): *Never Take Yes for an Answer. An Inside Look at Japanese Business for Foreign Businessmen*, Simul, Tokio.
- ITOH, H. (1994a): "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory" en AOKI, M. y DORE, R. eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 233-64.
- ITOH, H. y TERUYAMA, H. (1998a): "Do Positions and Tenure of Top Executives Affect Their Attitude?", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 79-96.
- JIRO, U. y DORE, R. (1999): "Constance et Changement dans le Management à la Japonaise", *Cahiers du Japon*, nº 81, otoño, pp. 7-15.
- KAJI, N. (1996): "Confucionisme, la Religion du Silence", *Cahiers du Japon*, nº. especial, pp. 76-82.

- KELLER, M. (1994): *¡Choque!*, Vergara, Buenos Aires.
- KEYS, J.B. y MILLER, T.R. (1984): "The Japanese Management Theory Jungle", *Academic of Management Review*, 9, nº 2, pp. 342-53.
- KINGSLEY, R. (1984): *Dioses y Mitos Japoneses*, Edimat, Madrid.
- KOJIMA, K. (1978): *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations*, Como Helm, Londres.
- KOJIMA, K. Y OZAWA, T. (1982): *Japan and the New Forms of Investment: The Role of the Sogo Shosha (General Trading Companies)*, Informe de la OECD, OECD Development Center, París.
- KOONTZ, H. Y WEHRICH (1994): *Administración. Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- LANZACO SALAFRANCA, F. (2000a): *Introducción a la Cultura japonesa. Pensamiento y Religión*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, universidad de Valladolid, Valladolid.
- MACCORMACK, A.L., NEUMAN, L.J. y ROSENFELD, D.B. (1995): "La Nueva Estrategia de Ubicación de las Fábricas en el Mercado Mundial", *Harvard Deusto Business Review*, nº 68, septiembre-octubre, pp. 86-99.
- MARCH, R. (1988): *The Japanese Negotiator. Sublety and Strategy Beyond Western Logic*, Kodansa Ltd, Tokio.
- MENTE, DE, B. (1992): *Cómo Hacer Negocios con los Japoneses. Una Guía Completa de las Costumbres y Prácticas de Negocios Japonesas*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- MITA, H. (1994): "Desarrollo de la Tecnología en las Empresas Japonesas", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.405-8.
- MONDEN, Y. (1987): *El Sistema de Producción Toyota*, IESE, Madrid.
- MORGAN, J.C. y MORGAN, J.J. (1991): *Cracking the Japanese Market*, Free Presss, Nueva York.
- NAKANE, C. (1973): *Japanese Society*, Penguin Books, Haemondsword.
- NAVARRO ELOLA, L. (1995) : "Razones del éxito de las Kaisha", *Esic Market*, nº 87, enero-marzo, pp 157-65.
- NAVARRO ELOLA, L. y BAYO ROS, G. (1995): "Factores Característicos del Entorno de fabricación de las Empresas Japonesas", *Alta Dirección*, nº 181, especial, pp. 63-73.
- NONAKA, I. (1992): "Self-Renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Startegy" en PUCICK, V., TICHY, N.M. y BARNETT, C.K. eds. (1992): *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, pp. 300-315.
- NUENO, P (1998): "¿Qué le ocurre a Japón?", *Actualidad Económica*, nº 2.083, 25 de mayo, pp. 24-5.

- NUKAZAWA, K. (1998): "L'Économie Japonaise de la Guerre au Début du XXIe Siècle", *Cahiers du Japon*, nº 76, verano, pp. 13-9.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, G. (1998) : "La Empresa en Dos Países de Reciente Industrialización (I): Japón", en GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid, pp. 199-226.
- OGLIASTRI, E. (1992): *El Sistema Japonés de Negociación. La Experiencia de América Latina*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- OIZUMI, J. K. (1989): "Teoría de la Organización: Comparación del Sistema Japonés y Mexicano", *The Study of International Relations*, vol. 9, nº 3, pp. 43-79.
- OIZUMI, J. K. (1999): "Japón, la Crisis del Sistema de Empleo Vitalicio", *The Study of International Relations*, vol. 20, nº 1, pp. 103-132.
- OKAZAKI, T. (1994): "The Japanese Firm under the Wartime Planned Economy", en AOKI, M. y DORE, R. Eds. (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 350-78.
- OZAWA, T. (1979): *Multinationalism, Japanese Style: The Britical Economy of Outward Dependency*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- PERTEJO, J. (1996): "Japón en el Umbral del Siglo XXI", *Boletín Kaname*, nº 5 especial, 6º aniversario, Instituto de Japonología, <http://www.idecnet.com/infojap/kaname/kaname.html>
- PUCICK, V., TICHY, N.M. y BARNETT, C.K. eds. (1992): *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- RAMOS ALONSO, L.O. y ARENAL VERA, A.P. (1993): "Coperación versus Competencia", *Actas del II Congreso Europeo de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, septiembre, Minks, Bielorrusia.
- RAMOS ALONSO, L.O. (1996): "Sociedad General de Comercio en un Entorno Global Sogo Shosha", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996) *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid.
- RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid.
- REHFELD, J. E. (1995): *La Alquimia de un Líder. Síntesis de las Mejores Técnicas de Gestión Japonesas y Occidentales*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- RIBAUT, T. (1999): "Flexible Employment in Japanese Retailing: Toward a Just-in-time Employment Managerment" en DIRKS, D., HUCHET, J.-F. y RIBAUT, T. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg, pp. 295-312.
- ROHLEN, T.P. (1974): *For Harmony and Strength: Japanese White-collar Organization in Anthropological Perspective*, University of California Press, Berkeley.

- ROSA ALEMANY, L. DE (1991) : *El Sistema Japonés*, Centro de Estudios de Economía Internacional (CEDEIN), Cambra Oficial de Comerç i Navegació de Barcelona, Barcelona.
- ROWLAND, D. (1985). *Japanese Business Etiquette*, Warner, Nueva York.
- RUGMAN, A.M. y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios Internacionales*. Un Enfoque de Administración Estratégica, McGraw Hill, México, D.F.
- SCHMIDT, K. (1978): *Doing Business Negotiations in Japan*, Stanford Research, Palo Alto, California.
- SHIMAZAKI, H. (1993): *La Filosofía del Éxito. El Lado Humano de la Empresa Japonesa*, Editorial Limusa, México, D.F.
- SUZUKI, Y. (1994): "Structures d'Organization des Entreprises Japonaises, Analyse Historique Comparative", *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, nº 3, mayo-junio, pp 569-84.
- TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.
- TOKADO, K. (1994a): "Cambio Estructural de la Economía Japonesa: el Nuevo Horizonte de su Dinámica", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.393-7.
- TRIANA, E. (1994): "Sectores Prioritarios de la Economía Japonesa en el Horizonte del año 2000", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.401-4.
- TSUCHIYA, M. Y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, Tokio,
- TUNG, R. (1984): *Business Negotiations with the Japanese*, Lexington Books, Lexington.
- VELÁZQUEZ, F.J. (2000): "Inversión Extranjera Directa y Empresas Multinacionales en la Economía Global", *Claves de la Economía Mundial*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, pp. 56-9.
- VERNON, R. (1973): *Les Entreprises Multinationales: La Souveraineté en Péril*, Calmann-Lévy.
- VIDAL GONZÁLEZ, M. y LLOPIS GOIG, R. (2000): *Sayonara Japón. Adiós al Antiguo Japón*, Hiperión, Madrid
- VIDAL-FOLCH, X. Y NAKAMAE, T. (1998): "La Economía Japonesa Está en Situación Desesperada", *El País*, suplemento *Negocios*, nº. 667, domingo 16 de agosto, pp. 4.
- YASAKA, M. (1996): "Cultura Empresarial versus Sociedad Rural", <http://www.idecnet.com/infojap/insti/kaname/kaname.html>, *Boletín Kaname*, nº 3, primavera.
- YOSHINO, M. Y. (1968): *Japan's managerial System: Tradition and Innovation*, MIT Press, Cambridge.

ZIMMERMAN, M. (1985): *How to Do Business with the Japanese*, Random House, Nueva York.



La medición del tiempo era un caos. De entrada el calendario era dinástico, y sigue siéndolo... los meses eran lunares, lo cual puede pasar, pero como sabían que un año dura 365 días, tenían periódicamente meses extra. El año comenzaba a comienzos de nuestro febrero, cuando empezaban a aparecer las cigüeñas y a florecer los ciruelos. El plenilunio debía caer en el día quince de cada mes. Dividían el día y la noche en partes iguales, como si siempre fuera equinocio: seis horas para el día y seis para la noche. Aun para numerar las horas resultaban excéntricos, pues las horas del día empezaban con la sexta, seguía la quinta, luego la cuarta, pero después venía la novena, luego la octava y finalmente la séptima. La noche empezaba con la sexta y seguían las demás como en las horas diurnas.

Antonio Cabezas, 1995: 55

Anexo 4A

La percepción del tiempo. El tiempo Makimono¹

¹ Confeccionado en base al trabajo de Hayashi Shuji, 1994, *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.

Las distintas percepciones que se tienen de algo tan objetivo como el tiempo en el Japón y en Occidente, que algunos analistas llaman distintos tiempos culturales, influyen también en los métodos empleados en la administración de empresas en ambas zonas geográfico-culturales. Básicamente, mientras el tiempo es visto en Occidente, a través de la mentalidad judeo-cristiana, como algo lineal, en Oriente es visto como algo cíclico debido, en gran medida, a la aceptación del principio de la transmigración que plantea el budismo. El tiempo para los japoneses se sitúa en un estadio intermedio, lo que Hayashi Shuji llama tiempo *makimono*, donde el pasado no es algo acabado sino que aún existe en el presente; y está ligado irremisiblemente al presente²; y el futuro es algo dominable -controlable- mediante el esfuerzo humano, haciendo que el futuro sea una extensión del presente (ver figura 1)³, haciendo que el pasado y el futuro cohabiten armónicamente (Hayashi, 1994: 10). La perspectiva que pueda tener un japonés del momento presente siempre va a estar afectada por ambos, por el pasado y por el inminente futuro, así como el futuro siempre va a ser una extensión del pasado o del presente, por lo que actúan como perfeccionadores -refinadores a través de la creación de muchas y ligeras variantes de algo anterior tal que se mejore o se modifique- en vez de cómo creativos⁴.

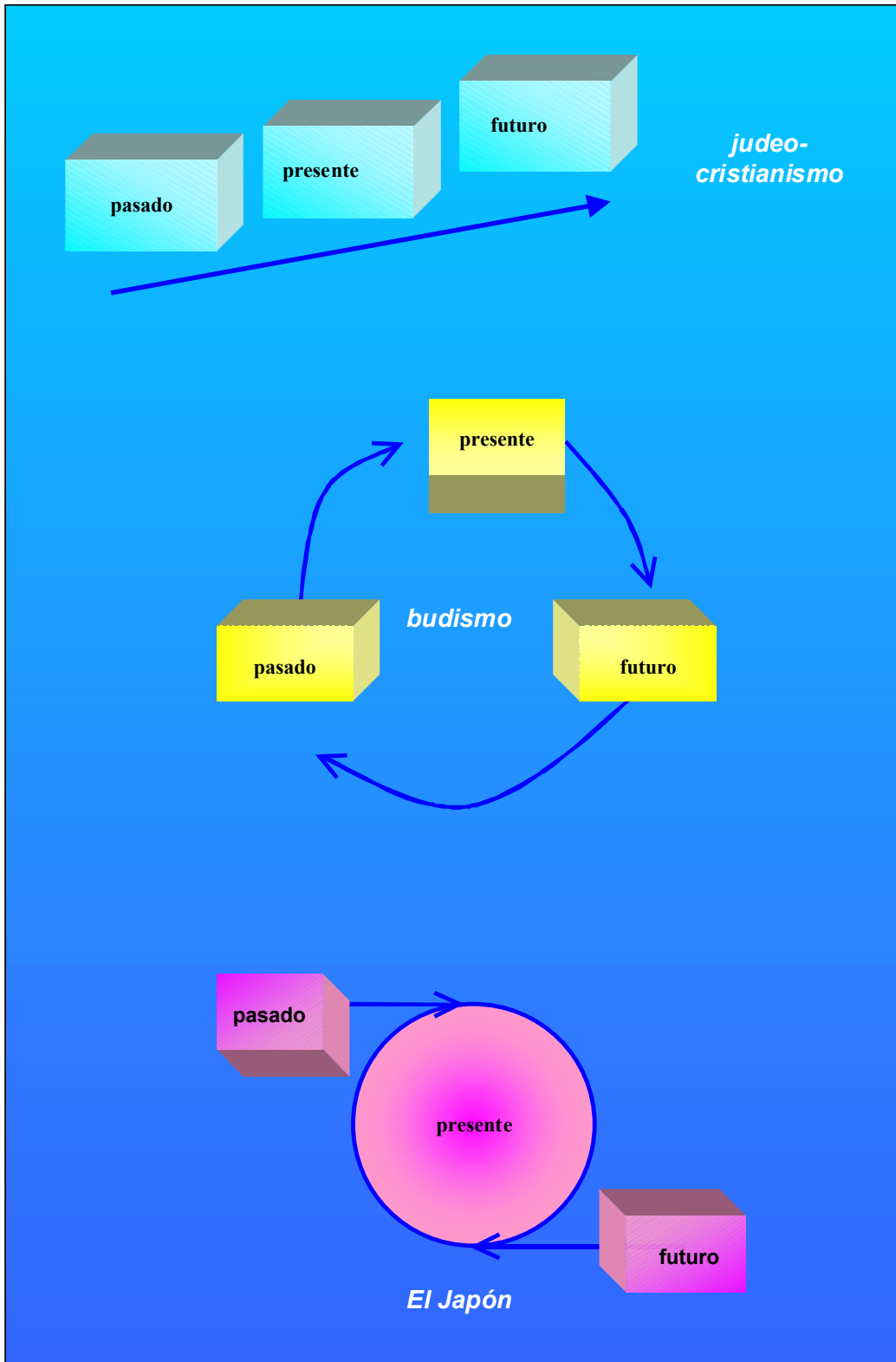
Para otros analistas, así como los directivos europeos tienen una clara orientación hacia el pasado basada en la experiencia, la necesidad y la estabilidad, y los norteamericanos hacia el futuro (aceptando valores tales como vitalidad, abundancia y movilidad), en cambio, el directivo japonés no se encuentra ni orientado al pasado ni orientado al futuro, sino al presente, centrado en decisiones rápidas para hacer frente a cuestiones inmediatas. En el Japón no se hace una auténtica planificación ya que cuando se trata el futuro se hace considerándolo como una extensión del presente. También hemos de destacar que a los japoneses, el pasado no les abandona definitivamente, como a los occidentales, sino que está presente en las organizaciones, en las empresas, a través de los fundadores o directivos de la misma ya fallecidos en forma de dioses -*kami*- benevolentes y protectores.

² *Makimono* es el nombre que recibe, en el Japón, una historieta realizada con dibujos y/o escritura sobre papel y, por lo general, enrollada como si fuera un pergamino. Hayashi Shuji le da este nombre al tiempo japonés debido a que en el Japón, los espíritus de los antepasados, de los ancestros, regresan con sus familias vivas durante el festival budista de Bon, por lo que se puede considerar el pasado como algo ligado al presente.

³ Para Hayashi Shuji, *el pasado y el futuro se precipitan... hacia el presente, donde juntos se arremolinan como un torbellino benigno*. (Hayashi, 1994: 9).

⁴ Así, para Hayashi Shuji, *el presente es un periodo temporal que une la región del pasado con el mundo del futuro* (Hayashi, 1994: 18) y añade, *en el tiempo makimono, como el hilo del pasado se va soltando poco a poco, y la línea hacia el futuro se va recogiendo, el presente avanza gradualmente, como una bola de hilo que rueda* (Hayashi, 1994: 26). Así, una de las formas japonesas de decir gracias es *arigato* pero existe otra más refinada y culta que es *sumimasen* que literalmente significa <<no acabado todavía>> o lo que es lo mismo <<estoy en deuda contigo por algo bueno que me has otorgado amablemente y que aun no he devuelto>>. Así mismo, *sayonara*, que es adiós, significaría <<hasta que nos veamos de nuevo>>.

Figura 1



Adaptado de Hayashi, 1994.
Fuente: Elaboración propia



Todas las existencias están en perpetuo cambio. Todas están destinadas a la vida y a la muerte. Todos los seres sensibles y todos los objetos inanimados están sometidos a la misma ley universal de la temporalidad: nacimiento, desarrollo y crecimiento, degeneración y muerte, extinción... La sola comprensión de esta ley debería ser suficiente para que cortemos todo apego, apego a la belleza, a la juventud, al amor.

Taisen Deshimaru, 1987: 46

Anexo 4B

La religión en el Japón

1.- El sincretismo japonés

Al pretender estudiar las religiones en el Japón actual, en primer lugar, habrá que fijarse obligatoriamente en las dos religiones principales, el budismo indio importado de China a través de la península de Corea a mediados del siglo IV y el *shinto* originario del archipiélago. Después habrá que tener en cuenta la fuerte influencia del confucianismo chino¹ y del prestigioso pero minoritario cristianismo² introducido por españoles y portugueses a mediados del siglo XVI y, por último, habrá que detenerse en todas las variantes del budismo y demás religiones -sectas-, que son muchas, del Japón actual. De esta forma podremos comprender someramente este tema y llegar a entender cómo influye la religión en el modo de ser japonés y en las prácticas internas y externas de las organizaciones gubernamentales y empresariales japonesas.

Básicamente el cristianismo ha significado una apertura al exterior, o en su defecto un contacto con lo occidental, a veces más desarrollado o tolerante. Desde hace mucho tiempo se ha dado un fuerte sincretismo en la religión de los japoneses, mezclando normalmente *shinto*, confucianismo y budismo en la práctica de sus creencias. En la época de los Tokugawa era normal que las ceremonias nupciales fueran oficiadas por un sacerdote *shinto*, mientras que los funerales lo eran por bonzos budistas. Este sincretismo persiste en la actualidad dándose el hecho de que la mayoría de los enlaces matrimoniales se realizan por el ritual shintoísta mientras que los funerales es normal que se realicen a través de prácticas budistas³.

Hoy los japoneses son capaces de creer simultáneamente en el budismo y en el *shinto* aunque la primera sea estrictamente monoteísta y la segunda tremendamente panteísta, hecho que podríamos catalogar de extremadamente raro. Para Taichi Sakaiya (Sakaiya, 1995: 141),

dada su costumbre de creer en varias religiones al mismo tiempo, los japoneses no tienen un conjunto absoluto de enseñanzas divinas ni un grupo inmutable de mandamientos. Deben basarse en la opinión de todos. En otras palabras, la opinión correcta consiste en la perspectiva mayoritaria de la gente reunida en determinado tiempo y lugar.

Un ejemplo de esto anterior lo encontramos en la singular forma de actuar de los japoneses cuando se enfrentan a un proceso de

¹ El confucianismo es considerado en el Japón más que como una religión como un código de principios éticos. Es introducido a principios del siglo VI y durante una época ejerció una fuerte influencia en el modo de ser y actuar de los japoneses, influencia que hoy persiste.

² Es introducido por San Francisco Javier en 1549. Se propaga rápidamente y con el tiempo es llegado a ser visto, a finales del siglo XVI, como un peligro por lo que es totalmente prohibido. Esta prohibición persiste hasta mediados del siglo XIX. Hoy tiene aproximadamente dos millones de creyentes, de los que dos terceras partes son protestantes y el resto de obediencia católica (Vistas de Japón, 1995).

³ Actualmente el budismo cuenta con aproximadamente 95 millones de seguidores.

negociación o de resolución de un problema; emplean el sistema de discusión del tema a todos los niveles y de decisión colectiva en los que se da una fuerte tendencia a la conciliación frente a la confrontación. El papel que representa este sincretismo, tan difícil de entender en Occidente, en la sociedad japonesa podría ser expresado de la siguiente forma: el *shinto* sería la raíz, el confucianismo las ramas saludables del orden social y del conocimiento, y el budismo serían las flores de la espiritualidad (Kingsley, 1984: 64).

1.1.- El confucianismo

Hasta la llegada al poder de los Tokugawa -periodo Edo-, los estudios de sus enseñanzas estaban confinados a los monasterios budistas. En este periodo el confucianismo llega a ser, en gran medida, la filosofía del samurai instruido (Beasley, 1995: 36-40, 129-32). Durante mucho tiempo fue la única filosofía plenamente desarrollada en el Japón, basada en el interés por una conducta ética y en el orden y la autoridad (Tsunoda et al., 1958), en el carácter ético del Estado, y como dice W.G. Beasley, se centra en las *relaciones de desigualdad que reflejaban la naturaleza del universo*. A partir de este momento también va a ser objeto de atención de intelectuales no relacionados con el budismo; también va a contar con el apoyo oficial, consiguiéndose así la emancipación en el Japón del confucianismo del control del budismo. Esto ocurre porque llega a considerarse al confucianismo como una filosofía particularmente adecuada a las necesidades de ese momento; filosofía que defiende la jerarquía de clases y el gobierno en beneficio de los gobernados. Para José Yamashiro los conceptos de ley natural y de jerarquía de clases tan arraigados en la sociedad japonesa provienen de la doctrina de Confucio (Yamashiro, 1993: 32).

1.2.- El *shinto*

De las grandes religiones mayoritarias es la única originaria del Japón. Está basada tanto en creencias animistas de los antiguos pobladores del archipiélago, como en la historia y en la mitología antigua japonesas, es decir, por un lado en las fuerzas de la naturaleza -mar, viento, plantas, montañas y ríos- y en personajes japoneses que llegando a ser venerados por la población son incluidos en el conjunto de fuerzas espirituales o *kami* del panteón shintoista. Posteriormente, el mito del supuesto origen divino de la Familia Imperial del Japón paso a ser uno de los principios fundamentales de esta religión. En un principio el culto a los *kami* se dio en parajes naturales, después paso a darse en templos *shinto* y con el sincretismo religioso también el templos budistas, donde se mezclaban ambas creencias. Hoy, además, es normal que las casas japonesas dispongan de pequeños altares *shinto* donde se realizan ofrendas de alimentos a los *kami*, como dioses protectores. Durante la

Revolución Meiji pasó a ser la religión <<oficial>> del Japón (Renondeau, 1981b: 246:7)⁴.

1.3.- El budismo japonés

El budismo es introducido, como dije antes, en el Japón desde Corea en el año 552 por el monje budista Norisatchigye, desde el reino de Pak-ce donde reinaba en ese momento Syong-myong (Renondeau, 1981^a: 221). El budismo coreano deriva de una de las sectas tardías del budismo hindú Mahayana⁵. Con la derrota de Mononobe no Moriya por parte de Soga no Umako en la batalla de Shigi-san es cuando el budismo tiene ya acceso al Japón, pero es a partir del año 593 cuando ya podemos decir que queda implantado gracias a la labor del regente Shotoku-taishi. Durante varios siglos la corte va a practicar a la vez tanto el budismo como el *shinto*, reverenciándose tanto a los dioses *shinto* como a Buddha⁶; se confunden ambas creencias⁷.

Según el budismo, el destino de cada uno va a venir dado por su *karma*, es decir, por sus realizaciones, ya sean éstas méritos o faltas. En

⁴ En 1882 el Gobierno japonés divide el *shinto* en dos categorías: el *shinto* de las sectas o *kyoha shinto* dependiente del ministerio de Educación y el *shinto* de los templos o *jinja shinto* dependiente del ministerio del Interior. El *shinto* de los templos aunque constitucionalmente no era una religión y así lo proclamaba el Gobierno, tenía un largo listado de *kami* -entre los que se encontraban el emperador Meiji, Jimmu Tenno (primer emperador) y múltiples emperadores y emperatrices, y los grandes guerreros Toyotomi Hideyoshi, Oda Nobunaga y Tokugawa Iyasu entre otras deidades del antiguo *shinto* tales como Amaterasu o-mikami y sus progenitores Izanami e Izanagi y objetos sagrados varios- para ser venerados por los japoneses en los templos oficiales. Era una institución oficial en manos del Gobierno para conseguir afianzar la institución imperial. El *kyoha shinto* se correspondería con el *shinto* antiguo y todas sus variantes y estaba en manos de las sectas y del pueblo.

⁵ El budismo de Corea, Vietnam, China, Mongolia, Tíbet y el Japón derivan de las distintas y variadas sectas tardías del budismo hindú Mahayana y del tantrismo. En cambio el budismo de Sri Lanka, Tailandia, Kampuchea, Laos y Myanmar derivan de una secta única: del budismo hindú Theravada. Mahayana significa Gran Vehículo y es la corriente progresista del budismo; su texto principal es el Sutra de la Sabiduría Suprema conocido como Hannyā Shingyō o Maka Hannyā Haramita Shingyō (Deshimaru, 1987). Los sutras contienen las enseñanzas de Buddha transcritas por los discípulos de éste. Contienen las enseñanzas de los maestros del budismo.

⁶ Buddha en sánscrito significa despertar y, por lo tanto, *buddha* es el que ha despertado. Así, se designa a los maestros del budismo; por Buddha se designa al buddha histórico Shakyamuni.

⁷ En el año 745 cayendo enfermo el emperador Shomu (699-756), éste ordena realizar ofrendas en los templos *shinto* a la vez que ceremonias en los templos budistas. En el año 767 ocurre otro hecho que da idea de esta confusión: se construye un templo budista en honor del *buddha* del futuro Maitreya dentro del recinto del templo *shinto* de Usa. Por último mencionaremos que en el siglo X los emperadores japoneses dispusieron la obligatoriedad de colocar ciertas reliquias budistas en el interior de los templos *shinto* conocidos como *jinga*, siendo esto frecuente en los mandatos de los emperadores Murakami (?-967), Enryū (?-984), Ichijō (?-1011) y Go Ichijō (?-1036), es decir durante la segunda parte del siglo X y el primer cuarto del XI.

el budismo, además se nos dice que según la ley de la transmigración todos los seres pertenecen a uno de los siguientes grupos o escalas ordenadas de mayor a menor perfección, pasando de una a otra según sus vivencias y donde el sincretismo o mezcla de ambas religiones ha incluido -en el budismo japonés- a los *kami* o dioses *shinto*:

- Los *buddha*: es a lo máximo que se puede llegar, están en el *nirvana*.
- Los *bodhisattva*⁸: estado previo al *nirvana* en el que se encuentran ciertos dioses pero que se niegan a entrar en el mismo mientras queden en el mundo seres todavía sin salvar⁹.
- Los dioses que habiendo alcanzado una comprensión cuasi-perfecta se complacen en su actual estado sin fijarse en la tarea de la salvación ajena.
- Los dioses inmersos en grandes e inacabables meditaciones y que, por lo tanto, nunca les van a permitir encontrar la verdad.
- Los dioses amantes de los placeres, dioses atados a las pasiones.
- Los *kami* o dioses del cielo y de la tierra: son los dioses *shinto*¹⁰.
- Los humanos con sus distintas condiciones.
- Los *asura* o guerreros que han caído en la lucha, y que después de ésta se enzarzan en peleas interminables.
- Los animales con sus diversas especies.
- Los muertos famélicos
- Los seres infernales con sus diversas gradaciones de maldad.

A partir del siglo IX, la gradación anterior cambia ya que se empieza a considerar a los *kami* en un lugar más alto que el asignado en la anterior escala ya que se les asimila a los *bodhisattva* y, a veces, incluso a los *buddha*. Como se podrá observar se da una clara dominación de la religión importada sobre el *shinto*. Durante el siglo XIII éste empieza a romper los lazos que mantenía con el budismo y es con la reinstauración del poder imperial en 1868, en la era Meiji, cuando se da una separación definitiva entre ambas religiones. El budismo es atacado y perseguido por las autoridades, es desacreditado. En este periodo el budismo *había perdido gran parte de su posición como credo público, aunque siguiera siendo el privado de mayor reconocimiento* (Beasley, 1995: 129).

2.- Comienzo del fin del sincretismo¹¹

⁸ En sánscrito significa *buddha* viviente

⁹ El *Hokeyo* o Sutra del Loto dice que absolutamente todos los seres alcanzarán la salvación.

¹⁰ Estos solían estar representados por un símbolo o *shintai* y en éste residía el dios. El *shintai* solía ser transportado en palanquines sagrados o *mikoshi*.

¹¹ Sistema filosófico que trata de conciliar doctrinas diferentes, en este caso el budismo y el *shinto*.

Hasta el año 1550 el budismo fue la religión más poderosa, tanto en el plano espiritual como en el temporal (Beasley, 1995: 36). En la segunda mitad del siglo XVI Toyotomi Hideyoshi (1536-1598) y Oda Nobunaga (1534-1582) restablecen la unidad del Japón enfrentándose a los poderes político, económico y militar¹² de los monasterios budistas y adoptando medidas muy severas contra estos al objeto de hacerles desaparecer. En cambio con los sucesivos *shogun* Tokugawa dichos monasterios recibieron ayudas de todo tipo, aunque ya nunca volverían a recuperar el poder perdido. Ahora el *shinto* podría comenzar una nueva andadura desligado de la dominación y ataduras anteriores del budismo.

En el año 1630 se funda la primera escuela-monasterio confuciana en Edo (hoy Tokio). Previamente, el Japón se había volcado en el estudio de la cultura china, dentro de la que se enmarca el confucionismo, estudio alentado y favorecido por el primer *shogun* Tokugawa, Tokugawa Ieyasu (1542-1616), seguidor del budismo *jodo* o Tierra Pura que es quien funda la mencionada escuela-monasterio. Con los Tokugawa las sectas budistas, y sus templos, son reguladas y controladas por el Estado, a cambio se aseguran los ingresos necesarios para su función y gobierno (Rotermund, 1981: 255-6). Se conoce un incremento considerable en el número de templos y se establecen tipos distintos de estos: el *honzan* o templo central, los *honji* o principales y los *matsuji* o templos dependientes, así como se establece un sistema de adscripción de cada familia a un templo, el *danka seido*, y el certificado Tera-uke de no pertenecer a ninguna religión prohibida, como el cristianismo.

Pero posteriormente se da un movimiento de retorno hacia el estudio de la cultura japonesa y, a la vez, de abandono y rechazo de todo lo que sea foráneo, incluso en religión, como el confucionismo, el cristianismo y el budismo. Este retorno cultural, este renacimiento japonés tiene como objetivo, entre otros, acabar con el sincretismo religioso, y tiene como tesis principales la superioridad de la raza japonesa y que se considera a los emperadores como herederos de los dioses *shinto*. Se considera como abanderados de este movimiento al escritor Kada no Azumamaro (1668-1736) y al monje Keichu (1640-1701).

Con el tiempo en los templos van a realizarse actividades comerciales, dándose también una relajación tanto en la vida religiosa de los mismos como en la espiritual de la población. Años después el escritor Kamo no Mabuchi (1697-1736) toma el relevo, en este movimiento nacionalista, y posteriormente lo hacen los asimismo escritores Motoori Norinaga (1730-1801) y Hirata Atsutane (1776-1843). Todo esto anterior dará origen a la conocida etapa ultranacionalista, militarista e imperialista del Japón entre el 1868, año de la reinstauración del poder imperial, y la

¹² La tropa de los monasterios budistas era conocida como *sohei* y por lo general estaba formada por los empleados y los monjes de bajo nivel cultural del monasterio. La tropa de los templos *shinto* era conocida como *shinjin* y tenían una composición parecida a la anterior.

capitulación japonesa que da fin a la Segunda Guerra Mundial, etapa que se corresponde con las eras Meiji, Taisho y Showa.

Se da una reacción en contra del budismo, reacción proveniente tanto de los defensores de la vuelta al *shinto*, como del confucionismo; se dan también revueltas antibudistas. Posteriormente se produce la rebelión de algunos señores feudales, *daymyo*, para acometer las profundas reformas estructurales y organizativas que necesita el Estado. En esta etapa del Japón la casta de los comerciantes, que era la más baja de la escala social, se convierte en la casta más adinerada: aparecen las grandes familias de comerciantes origen de las *sogo shosha*. El Japón queda dividido en dos bandos: los que defienden el *joi* o expulsión de los extranjeros y los defensores del *kakioku*, partidarios de una apertura del país al exterior.

3.- El *shinto* de Estado

Después de vivir una etapa turbulenta, en 1867 con la caída del último *shogun* de los Tokugawa, Tokugawa Yoshinobu (1837-1913) y el paso a la Reinstauración Meiji en 1868, o reinstauración del poder nominal, que no real, en la figura del emperador, origen del traslado de la capitalidad del Japón a Tokio, se da una apertura del país al exterior, adoptándose las instituciones tanto administrativas como políticas occidentales. Se establece el sistema de educación general en 1872 y se deroga toda la legislación religiosa promulgada anteriormente por la que se adscribía a los sacerdotes *shinto* y sus deidades a los templos budistas; se acrecienta la presión contra el budismo. En 1873 se autoriza de nuevo el cristianismo y se crea el registro obligatorio de la población en los templos *shinto*, el *ujiko-shirabe*, medida muy parecida a la anteriormente mencionada de los Tokugawa -el *danka seido*-. En el 1875 se da la separación total entre las dos religiones anteriores y en el 1882 el Gobierno establece dos tipos de religión *shinto*, como ya vimos antes: el *Jinja Shinto* o *shinto* de los templos que va a ser la religión oficial, aunque se proclama posteriormente que no es una religión, o *shinto* de Estado, y el *Kyoha Shinto* o *shinto* de las sectas o religioso que se sitúa al mismo nivel de reconocimiento de las demás religiones. Dentro del *Kyoha Shinto* llegan a reconocerse oficialmente trece sectas en la etapa Meiji.

Para separar ambos *shinto*, cada uno pasa a ser competencia de dos ministerios diferentes, el *Jinja Shinto* dependerá del ministerio del Interior y el otro del ministerio de Educación, lo mismo que el resto de las religiones. El establecimiento del *shinto* de Estado tiene como meta imbuir en la población, tanto adulta como joven, una especie de adoración fanática extrema hacia la persona del emperador, es decir, una veneración cuasi-divina de su persona y se le dota nominalmente de un poder absoluto basado en la religión; es netamente nacionalista. El *Jinja Shinto* va a formar parte destacada de todo lo que llevó al Japón a vivir esa conocida y ya mencionada etapa imperialista, militarista y ultranacionalista

que comenzando en la tercera década del siglo XX llevará al Japón a la capitulación ante el Mando Aliado, en 1945.

En 1889, el 11 de febrero, se promulga una nueva constitución que garantiza, en teoría, la libertad de culto. Y digo en teoría porque el *shinto* de Estado va a ser la religión oficial controlada totalmente por el Gobierno. Éste va a nombrar sus sacerdotes (les hace funcionarios), les va a remunerar, va a regular sus funciones y pagar las ceremonias, el mantenimiento y la edificación de los templos. Se propaga el ideal *sasei-itchi* o de unión iglesia-Estado

En 1908, el 16 de enero, se promulga un reglamento del ministerio del Interior para el control de la gestión financiera de los templos del *shinto* de Estado, reglamento que estipula todos los ingresos de los mismos, tales como: las subvenciones estatales recibidas, los ingresos por ofrendas, los provenientes de la venta de amuletos, los alquileres que rentan las casas de los templos y las explotaciones agrícolas y/o forestales de las propiedades de los templos, etc.

Después de la capitulación japonesa, el general Mac Arthur establece en 1945, el cuatro de octubre, la total libertad religiosa y el veintidós de octubre la eliminación de cualquier tipo de relación entre el Estado japonés y cualquiera de las religiones presentes o futuras, amén de la incautación de las propiedades del *shinto* de Estado. En 1946, el 1 de enero, el Emperador Hiro Hito renuncia oficialmente a su condición divina y a la superioridad defendida hasta el momento de la raza japonesa sobre las demás; se produce la última apertura del Japón a Occidente.

Por último hemos de tener en cuenta que en 1946 los templos y santuarios pasan a depender del ministerio de Asuntos Culturales. En la segunda parte del siglo XIX y en la primera parte del siglo XX van a surgir multitud de religiones o sectas, unas de origen budista, otras de origen *shinto* y otra de orígenes diversos. Actualmente solamente como derivadas del budismo hay más de doscientas sectas.

4.- Las nuevas religiones

Son muchísimas las nuevas religiones aparecidas en el Japón al ser proscrito el *shinto* de Estado. En este apartado solo vamos a enumerar las que son consideradas como más importantes en el Japón actual. Las tres más importantes que formaban parte del grupo de las trece sectas *shinto* reconocidas durante la Era Meiji (Rotermund, 1981)¹³ o religiones populares autorizadas por el Estado que convivían con la religión oficial son: Tenri-kyo, Kurozumi-kio y Konko-kyo. Existen otras significativas, ya sean de origen budista o complejo, tales como Pi.

¹³ Aunque son religiones *shinto* reconocidas durante la Etapa Meiji, algunas tienen orígenes budistas pero adoptan la forma *shinto* por razones totalmente de interés.

Kyodan, Soka-Gakkai¹⁴, Omoto-kyo, Reiyu-kai y Rissho-kosei-kai. A continuación proporciono algunos datos de algunas actualmente significativas o, al menos, curiosas para los occidentales y que muestran el gran sincretismo religioso que se da en el país, ordenadas por su fecha de fundación.

Kurozumi-kyo: La Religión de Kurozumi

Origen: *Shinto*, fundador: Kurozumi Munetada (1836-1918), año de fundación: 1914, divinidad: Amateratsu o-mikami, la Diosa del Sol (conocida en los textos antiguos castellanos como Celebrillante), hija de Inanami e Izanagi, los creadores del Japón, son los dioses supremos. Características: Dios y el hombre son iguales, todos los hombres son hijos de Amateratsu o-mikami.

Konko-kyo: La Doctrina de la Luz de Oro

Origen: *Shinto*, fundador: Kawade Bunjiro (1814-1883): hoy es conocido como Konko Daijin, año de su fundación: 1859, divinidad: Tenchi Kane no Kami, dios paternal. Características: Tenchi Kane no Kami no pertenece al panteón de los dioses *shinto*; estudian tanto el cristianismo como el budismo.

Tenri-kyo: La Religión de la Sabiduría Divina

Origen: Budismo *jodo*, fundador: Nakayama Miki (1798-1887), año de su fundación: 1863, divinidad: Tenri-o-no mikoto. Los precursores de éste fueron Cristo y Buddha. Características: el hombre y sus propiedades pertenecen a Dios.

Omoto-kyo: La Religión de la Gran Fuente

Origen: *Shinto*: Konko-kyo, fundadores: Deguchi Nao (1836-1918) y Deguchi Onisaburo (?-1948), año de su fundación: 1895, divinidad: panteísta: Dios se manifiesta en toda la naturaleza. Características: el jefe espiritual ha de ser obligatoriamente una mujer. Prepara al mundo para la venida de un mesías y el disfrute del paraíso.

PI-Kyodan: La Cofradía de la Perfecta Libertad

Origen: diverso y complejo, fundador: Miki Tokuharu (1871-1938), año de su fundación: 1924, divinidad: un dios manifestado a través del hombre. Este dios impregna todo el universo. Características:

¹⁴ La Soka-Gakkai dio origen al partido político confesional Komei-to. Éste, posteriormente, se transformo en 1994 en el partido del Progreso o Shinshinto para después volver a aparecer en 1998 como Nuevo Komei-to. Las prácticas políticas del Nuevo Komeito parece ser que dejan mucho que desear y llegan a ser calificadas por algunos analistas como de ilegales (Endo, 1999: 17).

persigue elevar a arte la ocupación de cada uno. Las relaciones intrafamiliares son muy importantes.

Reiyu-kai: La Sociedad de Amigos de los Espíritus

Origen: Budismo Nichiren, fundador: Kubo Kakutaro (1890-1944) y Kimi Kotani, año de su fundación: 1925, divinidad: Buddha. Características: veneran el Sutra del Loto y a los antepasados de sus antepasados. Admiten la ley de la transmigración.

Soka-Gakkai: La Sociedad para la Creación de Valores

Origen: Budismo Nichiren: Nichiren-sho-shu, fundadores: Makiguchi Tsunesaburo (?- 1944) y Toda Josei (1900-1958), año de su fundación: 1930, divinidad: Buddha. Características: veneran el Sutra del Loto. Esperan alcanzar la felicidad a través de la enseñanza impulsando la creación de nuevos valores. Su lema representa su filosofía que es totalmente utilitarista: <<lo provechoso (el beneficio) es más importante que lo verdadero>>. Mantiene una fuerte lucha contra las demás sectas y está representada en la Dieta Japonesa a través del partido político confesional Komei-to (Partido del Gobierno Limpio).

Rissho-kosei-kai: La Sociedad para Establecer Relaciones Justas y Amistosas

Origen: Budismo Nichiren: Reiyu-kai, fundadores: Niwano Nikkyo y Naganuma Myoko, año de su fundación: 1938. divinidad: Buddha. Características: la familia es considerada como clave.

5.- Influencia del budismo en el modo de ser

Tres son las influencias más importantes del budismo -que se extraen de sus enseñanzas- en la forma de ser de los japoneses y que tiene amplias repercusiones en las vivencias de éstos dentro de las organizaciones y en sus formas de actuar y pensar: la aceptación de la transitoriedad, el espíritu de grupo y la aceptación de la movilidad.

5.1.- Transitoriedad

El budismo enseña que los humanos no hemos de apegarnos a las posesiones terrenales, que estamos de paso. De ahí ese poco interés que despiertan la posesión de bienes y la riqueza en las culturas del Lejano Oriente, influenciadas por el budismo. Para Lafcadio Hearn (Hearn, 1986: 28),

llegó el budismo con su vasta doctrina de transitoriedad... la influencia espiritual budista impide apegarse a las posesiones, la creencia en lo ilusorio del universo; en que la vida es parte y tránsito de un viaje infinito; que el apego a personas, lugares y cosas trae dolor, que solo la supresión del deseo -incluso el mismo deseo del Nirvana permite alcanzar el eterno reposo; he aquí la esencia del budismo.

Esta doctrina de la transitoriedad, entendida de esta forma por el budismo, ha influido considerablemente en el modo de ser de los japoneses.

5.2.- Individualismo versus colectividad

Según el budismo hay que ver las cosas desprovistas de individualidad y sabio será quien así actúe. Esta enseñanza del budismo sería una de las múltiples explicaciones del espíritu grupal que se da en la sociedad japonesa, donde prima el interés de la colectividad frente al interés particular.

5.3.- Movilidad de las personas dentro de las organizaciones

Para el budismo todo cambia, todo es susceptible de mutar. Esta enseñanza hace que los japoneses vean como normal el baile de puestos de trabajo dentro de las organizaciones tanto gubernamentales como empresariales. En el Japón se puede decir que lo único inmutable desde la antigüedad es la institución imperial ya que *solo el Trono es inmutable. La política del gobierno se identifica con el movimiento perpetuo...* (Hearn, 1986: 36-7).

6.- Influencia del confucianismo en la ética

Según Beasley *para un japonés, joven o viejo, el código «ético» sigue siendo en gran parte confuciano. Incluso desde el fin del periodo de la ocupación en 1952, las conversaciones sobre reforma educativa casi siempre han recogido referencias a restaurar sus bases éticas expresadas en términos confucianos*¹⁵ (Beasley, 1995: 399). Los conceptos de jerarquía, autoridad, orden, disciplina y ley tan enraizados en la sociedad japonesa, se puede decir que en una parte considerable son herencia de esta filosofía importada de China. La figura del Estado que guía sus actuaciones siempre por el bien de sus administrados es otra de las herencias del confucianismo adaptado a la idiosincrasia japonesa.

¹⁵ La ética que enseña el confucianismo va a ser, en la práctica, la que impregne el código de conducta personal de los japoneses

Bibliografía

- BEASLEY, W.G. (1995): *Historia Contemporánea de Japón*, Alianza Editorial, Madrid.
- DESHIMARU ROSHI, T. (1987): *El Sutra de la Gran Sabiduría. Maha Prajna Paramita Hridaya Sutra*, Comentarios de Taisen Deshimaru Roshi, Miraguano Ediciones, Madrid.
- ENDO, K. (1999): "Le Komeito, un Virus qui Infecte le Monde Politique", *Cahiers du Japon*, nº 82, invierno, pp. 19-21.
- HEARN, L. (1986): *Kokoro. Ecos y nociones de la vida interior Japonesa*, Ediciones Miraguano, Madrid.
- KINGSLEY, R. (1984): *Dioses y Mitos Japoneses*, Edimat Libros, Madrid.
- PUECH, H.-Ch. dir. (1981): *Las Nuevas Religiones en Asia y sus contracorrientes II*, Siglo XXI de España Editores, Madrid.
- RENONDEAU, G. (1981a): "El Sincretismo Japonés" en PUECH, H.-Ch dir. (1981): *Las Religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes II*, Siglo XXI de España Editores, Madrid, pp. 221-42.
- RENONDEAU, G. (1981b): "Shinto de Estado" en H.-Ch PUECH dir. (1981): *Las Religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes II*, Siglo XXI de España Editores, Madrid, pp. 243-53.
- ROTERMUND, H.O. (1981): "Las Nuevas Religiones del Japón" en PUECH, H.-Ch. (1981) *Las Religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes II* Siglo XXI de España Editores, Madrid, pp. 254-82.
- SAKAIYA, T. (1995): *¿Qué es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile.
- TSUNODA, R. et al. (1958): *Sources of Japanese Tradition*, Columbia University Press, Nueva York.
- VISTAS DE JAPON (1995): "Religión y Costumbres", vol. 1, junio 1995, *Vistas de Japón*, Urban Conections Inc., Tokio, pp. 131-40.
- YAMASHIRO, J. (1993): *Historia dos Samurais*, Instituição Brasileira de Dufusão Cultural Ltda., São Paulo.

稟議と
根回し

ringi to nemawashi

Erased once a kingdom whose workforce enjoyed employment from birth; companies did not compete with each other, but traveled together, like a flock of geese, to get the best of themselves in the external markets; banks marched in a caravan, following the dictates of the bureaucrats, and any movement of a piece responded to a centralized plan of modernization, which was accepted without major questioning.

Max Mercado

Parte III

Los recursos humanos

Capítulo 5

La gestión de los recursos humanos

1.- Introducción

James Abegglen con su obra *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization* de 1958 inicia los escritos sobre el mundo del trabajo en el Japón. Posteriormente muchos han sido los estudiosos de este <<sistema de empleo japonés>> tales como Abegglen, Cole o Dore (Abegglen, 1958) (Abegglen, 1973) (Cole, 1971) (Cole, 1979) (Dore 1973).

Según Andrew Gordon, el conocido modelo japonés de gestión de los recursos humanos nace de la confrontación cambiante entre trabajadores y capital y la mayor o menor intervención gubernamental en este tema. Este modelo se ha desarrollado paulatinamente a través de un siglo desde la época de la incipiente industrialización del Japón durante la revolución Meiji hasta nuestros días. Según él (Gordon, 1993: 17):

de manera más o menos consciente, a lo largo de un siglo, los trabajadores y sus patrones se han relacionado entre sí como adversarios con objetivos diferentes; en los astilleros, en las fábricas y en las acerías los directivos empresariales y los obreros japoneses han creado y remodelado en diversas ocasiones las nuevas relaciones sociales de la revolución industrial. El ritmo de la revolución industrial, las actividades de los burócratas del Gobierno, las decisiones empresariales estratégicas y, lo que es quizá más importante, aunque haya sido peor entendido, las actitudes y actividades de los propios trabajadores, se han combinado para impulsar esas relaciones industriales en una dirección específica. El resultado ha sido lo que algunos observadores empezaron a denominar a finales de los años cincuenta el sistema de empleo japonés.

Algunos estudiosos del sistema de empleo japonés opinan que es una consecuencia natural del sistema japonés de relaciones sociales; éste es el caso, entre otros, de Abegglen (Abegglen, 1958). Según Suzuki Yoshio, algunos aspectos del sistema japonés del modelo de gestión de los recursos humanos eran de uso, también, en Occidente en determinados sectores de actividad (Suzuki, 1994: 579):

el empleo de por vida, la promoción interna y la remuneración por antigüedad son sistemas más o menos comunes en los países industriales. Incluso en Inglaterra, que dispone de un mercado externo de trabajo, se ha formado un mercado interno para el empleo en sectores tales como el refinado de petróleo, laminados de acero o en las industrias de transformación como la química. Por contra, la formación de un mercado interno de trabajo, no solamente en ramas industriales o comerciales específicas, sino también en la construcción mecánica o el textil, cuando estos sectores disponían de un mercado externo clásico y dinámico de empleo es una característica de Japón.

En el inicio de la etapa de industrialización del Japón, en la revolución Meiji, el país no contaba con la suficiente mano de obra

cualificada para acometer los retos que aquella planteaba. Ésta fue una de las razones del surgimiento paulatino de un mercado interno de trabajo <<a la japonesa>>. Así según Suzuki Yoshio (Suzuki, 1994: 579):

al principio de su industrialización, Japón no disponía de un mercado de trabajo capaz de asegurar la formación necesaria y la maestría técnica de la mano de obra en cantidad suficiente. En este período inicial... las grandes empresas del Estado aseguraban la formación pero se observaba una gran movilidad en el trabajo. Con la entrada en el ciclo de prosperidad al comienzo del siglo XX, se crearon numerosas empresas; los sectores industriales, textil, maquinaria herramienta o químico se desarrollaron rápidamente inflando la demanda sobre el mercado de trabajo. Ésta fue la causa de las importantes transferencias de mano de obra de las antiguas empresas a estas nuevas industrias. Las primeras se veían con problemas para mantener los salarios y sufrían fluctuaciones continuas en estos, agravadas por su dependencia del mercado externo de trabajo. Así en 1910 algunas empresas van a bosquejar sistemas de integración del empleo - internalización-, y muchas otras adoptan una política idéntica después de la primera guerra mundial.

Andrew Gordon considera a la industria ligera japonesa como el germen de las prácticas del modelo de empleo japonés¹. Pero también considera que el subsector de las pequeñas y medianas empresas, que antes de la Segunda Guerra Mundial daba trabajo a unos dos tercios de la mano de obra industrial japonesa, era una fuente tan considerablemente importante, tanto de diversidad como de presión, como para llegar a condicionar las prácticas seguidas por las grandes empresas (Gordon, 1993: 26).

En el sector químico, que creció considerablemente después de la Primera Guerra Mundial, ya se practicó la política de realizar contrataciones a largo plazo para los obreros semicualificados, de los que necesitaba en abundancia. En el país, después de la Segunda Guerra Mundial, estos recursos humanos resultaron primordiales para toda la economía; razón por la que la internalización del mercado de trabajo llegó a ser tenida como una de las preocupaciones nucleares de la organización de la empresa japonesa.

Para Sheldon Garon, el desarrollo pleno del sistema de empleo japonés se produce a partir del fin de la Primera Guerra Mundial y se acelera considerablemente después de la Segunda Guerra Mundial (Garon, 1992: 16 y ss.)²: Una prueba de que el sistema de empleo

¹ La industria ligera japonesa y las relaciones laborales en la misma son estudiadas en profundidad por John Pelzel (Pelzel, 1979).

² Según él, *la confianza en las peculiares relaciones laborales del Japón no ha surgido en tiempos del mítico emperador Jimmu, ni siquiera en el período anterior a la guerra bajo los emperadores Meiji (1868-1912) y Taisho (1912-26). Cuando los japoneses tuvieron que hacer frente por primera vez a los problemas de la mano de obra industrial moderna, durante los años 1880-90, distaban mucho de haber alcanzado una solución común "japonesa"* (Garon, 1992: 16).

japonés, como tal, no empezó a configurarse hasta después de la Primera Guerra Mundial es que en la era Meiji, próxima en el tiempo, los primeros obreros industriales presentaban muchas de las características de los trabajadores de la anterior era Tokugawa (Periodo Edo) tal como, por ejemplo, la costumbre de ir de una empresa a otra en busca de las mejores condiciones de trabajo, es decir, retribución y jornada laboral. Pero hay que tener en cuenta que ya en el período comprendido entre 1850 y 1900, los directivos de las empresas japonesas mostraron una especial sensibilidad hacia la mencionada rotación laboral de los trabajadores a la que consideraban como un problema muy costoso por lo que, en algunos casos, se dieron importantes pasos para solucionar el problema, reteniendo en las factorías a los trabajadores considerados como valiosos. Este coste originado por la rotación laboral, importante para los empresarios japoneses, no fue tenido en consideración en Occidente hasta después de la Primera Guerra Mundial.

Entre 1916 y 1920 se da un período de tensiones y hostilidades, entre los directivos y los trabajadores, sin precedentes, así como numerosos conflictos en lo referente a las condiciones de trabajo. De esta situación surgió toda una serie de innovaciones en las relaciones laborales del momento. Éstas, aunque parecen movimientos unilaterales de la dirección de las empresas, no lo son, sino que derivan de la situación hostil de esos años. Así, los trabajadores consiguen influir en cierta medida en la conformación del futuro sistema de relaciones laborales japonés (Gordon, 1993: 482-4).

Richard Abegglen opina -al igual que lo hacían otros autores como anteriormente mencioné- que el sistema de empleo japonés es el resultado natural del sistema tradicional de relaciones sociales del Japón (Abegglen, 1958). También es de la misma opinión Michael Yoshino, quien cree que las tradicionales relaciones -entre las distintas clases sociales- que antes se daban entre el *daymio* (señor feudal) y sus vasallos se dan también en la empresa japonesa entre la dirección y sus obreros y empleados al objeto de evitar la conflictividad laboral y sus efectos perniciosos para la salud de la compañía; se dan, en definitiva, para alcanzar la armonía (Yoshino, 1968).

El modelo japonés de gestión de los recursos humanos se deriva, en cierta medida, del igualitarismo social resultante de la asimilación institucional, acelerada y forzada del modelo y es un elemento fundamental del sistema de empleo de por vida y de ascensos por antigüedad (Nonaka, 1992: 305). Esto ocurre porque *el cielo no crea a ningún hombre por encima del hombre, ni a ninguno por debajo del hombre.*³ (Lanzaco Salafranca, 2000a: 431).

El sistema de empleo japonés ha sido objeto de estudio en Occidente, sobre todo a partir del momento en que se empieza a

³ Máxima de Fukuzawa Yukichi (1835-1961) en su obra *Gakunon-no-Susume*. Citado en Lanzaco, 2000a, pp. 431.

vislumbrar el éxito de la internacionalización de la economía japonesa y de sus empresas, para así poder aplicar las soluciones japonesas a los problemas industriales occidentales⁴.

Los rasgos más destacados de la gestión de los recursos humanos a la japonesa tal y como la imaginan los occidentales, serían los siguientes:

- Los círculos de control de calidad.
- El empleo vitalicio⁵.
- Los sindicatos de empresa y una estructura vertical de las relaciones de trabajo⁶.
- El interés de las empresas por la mejora de las condiciones de vida de sus trabajadores⁷.
- El interés de los ejecutivos por los grandes objetivos macroeconómicos empresariales a muy largo plazo⁸.

⁴ Estos estudios se han dado sobre todo en los Estados Unidos y, de entre estos, podemos destacar los de James Abegglen (Abegglen, 1958), Robert Cole (Cole, 1979), Robert Dore (Dore, 1973), Williams Ouchi (Ouchi, 1981), Richard Pascale y Anthony Athos (Pascale y Athos, 1981) y Ezra Vogel (Vogel, 1979).

⁵ Sin embargo esta práctica, contrariamente a lo que se cree en Occidente, no está generalizada. Sólo incumbe a los empleados y a los cuadros de las grandes empresas (menos del 20 % del total). No concierne, por ejemplo, a los más de 30.000 subcontratistas de Toyota, o a los empleados a tiempo parcial en el montaje de productos de electrónica de gran consumo, incluso los que trabajan en las grandes empresas, ni al empleo a tiempo parcial de la mano de obra femenina en las actividades de montaje. También hay que recordar igualmente que, contrariamente a lo que se cree, el empleo vitalicio no descende en línea directa de las tradiciones feudales del Japón y que, en cambio, ha sido puesto en marcha después de la Segunda Guerra Mundial (Reichauer, 1970) y (Franko, 1983: 84).

⁶ Esta estructura está marcada por la gran fidelidad de los trabajadores y de los cuadros medios hacia su empresa; imagen exacta reforzada por el hecho de que hasta una época reciente, las empresas competidoras no empleaban más que primerizos (no iniciados, sin experiencia) al acabar la formación en la escuela, por lo que la fidelidad de los obreros a la empresa no era, pues, un asunto de convicción (Franko, 1983: 84).

⁷ Así, por ejemplo, Hitachi dedica alrededor de un 8'5 % del total de los costes de mano de obra a sus servicios médicos, cafeterías, subvenciones al transporte, fomento de actividades deportivas, equipamientos sociales y otras coberturas típicas de seguridad social pero distintas a las de enfermedad. Las firmas británicas, por ejemplo, no consagran más de un 2'5 % del total de sus costes de mano de obra a gastos sociales (gastos de enfermedad incluidos) (Dore, 1973: 203).

⁸ Se puede decir que estos grandes objetivos son las certidumbres vitales, los valores compartidos y lazos espirituales, que junto con el espíritu de grupo, la capacidad y el estilo, son los elementos agradables o más dulces de la vida de una empresa, que en la máquina de la organización actúan como lubricantes que impiden que los elementos duros (estrategia, estructura y sistemas) se trituren entre ellos (Pascale y Athos, 1981: 178) y (Franko, 1983: 84). En definitiva, son directivos que ven el resultado esperado de manera global con una proyección a largo plazo. Para Roger T. Pascale y Anthony G. Athos, *a medida que se descende en la organización, más difícil les resulta a los empleados identificarse con los objetivos comerciales de su empresa. En cambio los objetivos sociales y humanitarios son bastante más tangibles para un obrero que los objetivos de cuota de mercado pretendida por la empresa* (Pascale y Athos, 1981: 178).

Se podría decir que este modelo de gestión de personal es, para algunos autores, un modelo de gestión creativa de los recursos humanos. Esta <<gestión creativa>> de los recursos humanos tendría tres pilares:

- En primer lugar hay que reseñar que la configuración de la visión estratégica de la empresa se hace con el compromiso de sus trabajadores y empleados. Es creada de acuerdo con estos y teniendo en cuenta lo que estos esperan de la empresa.
- El segundo pilar es el papel de liderazgo desempeñado por los directivos de los niveles intermedios de la organización en el movimiento de autorrenovación de las empresas. Su papel va a ser fundamental tanto en la creación como en la posterior implementación de la ya mencionada visión estratégica de la compañía.
- Por último, nos encontramos ante una dirección de personal que enfatiza -y mucho- en el desarrollo del individuo. Se orienta hacia las personas y las incentiva para que aspiren a escalar a puestos más altos de la organización (Nonaka, 1992: 302-12).

En definitiva, y como dice Andrew Gordon, los trabajadores manuales de las grandes compañías japonesas se benefician, por ahora, de un estatus reconocido por la empresas muy similar al detentado por los empleados en las grandes empresa occidentales. En base a este estatus aquellos gozan de su condición de miembros de pleno derecho de la empresa y, lógicamente, así se consideran. Según éste (Gordon, 1993: 18):

- Los trabajadores manuales fijos⁹ tienen una gran estabilidad en el trabajo¹⁰ y pueden, por tanto, realizar carrera profesional dentro de la empresa.
- Con el sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad¹¹, en la retribución periódica mensual de un trabajador se refleja no sólo la categoría del trabajador, también el resultado de la evaluación que cada seis meses o en forma anual, la empresa realiza del mismo y

⁹ Trabajadores que podríamos considerar, y por tanto denominar, también, como normales o regulares.

¹⁰ Esta situación se da desde comienzos de la década de los 50. Estabilidad derivada de que los despidos en las grandes factorías no suelen ser un hecho <<normal>> a la vez que hay muchas dificultades, de todo tipo, para poder realizarlos. Esto no quiere decir que la empresa no pueda realizar recortes de plantilla, cosa que sucede normalmente y que se pueden realizar de muchas formas. Según Gordon, este tipo de relaciones que suelen denominarse como empleo permanente o *shushin koyo*, suele llevar al equívoco, ya que no es cierto que la mayor parte de los trabajadores manuales estén toda su vida laboral en una única compañía (Gordon, 1993: 19).

¹¹ En japonés *nenko joretsu*.

de la antigüedad en la compañía¹². Éste va a ser el componente más importante, cuantitativamente, del salario mensual¹³.

- El sistema de beneficios no salariales está muy desarrollado y personalizado para cada trabajador. Es una especie de sistema de servicios sociales de la firma a la carta.
- Los sindicatos se organizan por empresas, no por ramas de actividad. Esto supone una mayor identificación con la empresa y su integración con ella en una unidad de acción. Estos organismos han desarrollado un fuerte sentido de vinculación a la empresa¹⁴ que se ha traducido en una renuncia a planteamientos a corto plazo en aras de uno beneficios deseables, tanto para la empresa como para sus trabajadores, a largo y muy largo plazo.

2.- Los pilares de la gestión de los recursos humanos

Andrew Gordon al estudiar el sistema japonés de gestión de personal, contrapone los estudios realizados sobre el mismo en función de que hayan sido hechos por analistas japoneses u occidentales. Los japoneses ven el desarrollo de aquel como un proceso bidireccional; por esto, prefieren utilizar la expresión <<relaciones laborales>> más que la expresión <<sistema de empleo>> que utilizamos en Occidente. Así, según él (Gordon, 1993: 22-3):

los estudiosos japoneses no hablan de la historia del sistema de empleo japonés, sino que debaten la historia de las relaciones laborales japonesas... En este punto el lenguaje es más preciso que el nuestro porque suscita el problema del poder y del conflicto y nos obliga a pensar en términos de relaciones entre empresarios y trabajadores. Por el contrario, hablar de la historia de un sistema de empleo invita a ver unilateralmente tal sistema y a considerarlo como una realidad creada por la dirección de la empresa... Hasta los mejores estudiosos de procedencia occidental tienen pendiente la consideración de la historia de las relaciones laborales como un proceso dialéctico que incluye a los trabajadores, los empresarios y los burócratas, todos los cuales han tomado iniciativas en algunos aspectos y se han limitado a reaccionar ante los acontecimientos en otros.

¹² Lógicamente este nivel retributivo no podría ser transferido a otra empresa, aún del mismo sector de actividad, cuando un trabajador hubiera abandonado su compañía o hubiera sido despedido de ésta por causas diversas.

¹³ Esto ocurre porque la porción más importante del salario mensual se corresponde con el salario base y éste crece proporcionalmente, y en forma regular, con la antigüedad en la firma.

¹⁴ Esto ha ocurrido, en parte, por la puesta en práctica de contundentes políticas gubernamentales de contención y debilitamiento del poder de las organizaciones sindicales. Esto originó que los sindicatos debilitaran sus lazos con el resto de las organizaciones sindicales de su sector de actividad y de otros.

Una vez tenidas en cuenta estas importantes apreciaciones de Andrew Gordon voy a pasar a analizar lo que los japoneses llaman los <<tesoros sagrados>> del modelo. El sistema japonés de gestión empresarial se basaba en unos <<tesoros sagrados>>¹⁵ que le han permitido lograr altos niveles de desarrollo y crecimiento económico. Dentro de los principios-tesoros más importantes del *management* japonés están el empleo vitalicio (*shunsin-koyo*), la identidad/pertenencia al grupo, la toma de decisiones por consenso (*jomukai*), el sistema retributivo y de ascensos por antigüedad (*nenko-joretsu*) y el sindicato de empresa (*kigyobetsu-kumiai*).

Sin embargo, para otros autores, sólo son tres las <<joyas>> del sistema laboral japonés: el empleo de por vida, la promoción por antigüedad y los sindicatos intraempresariales. Los mencionados principios crean una estructura que fomenta entre los empleados la conciencia del interés común: estabilidad y progreso para cada uno de ellos y estabilidad y crecimiento para la firma (Shoji, 1993: 8). También, para De Rosa Alemany, son tres las corrientes del mismo signo que alientan tanto a la economía, en general, y a la empresa, en particular: el empleo vitalicio, el sistema de promoción por méritos y antigüedad, y el sindicato de empresa (Rosa Alemany, de, 1991: 31).

Dejando a un lado si son tres o cinco los principios del modelo, lo que sí está claro es que la ideología que subyace en la gestión de los recursos humanos hace hincapié en las personas, la orientación comunitaria y la actitud grupal y el ya mencionado igualitarismo (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 69)¹⁶. Este sistema de relaciones laborales japonés se suele presentar como el fundamento de la baja conflictividad laboral y como la base de la alta flexibilidad, y por lo tanto alta competitividad, de las empresas japonesas (Nuñez Romero-Balmas, 1998: 220).

2.1.- Ventajas e inconvenientes del modelo de mercado interior de trabajo

Las empresas japonesas se han decidido, por muchas razones que ya veremos, algunas de ellas en forma de ventajas, a interiorizar el mercado de trabajo para lo cual se hace necesario el establecimiento de relaciones contractuales laborales a largo plazo. Según Navarro Elola y Bayo Ros (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 69):

¹⁵ Este término es utilizado por diferentes autores, como Whitehill (1994) o Sautter (1997), para hacer referencia a los principios del *management* japonés. Sin embargo, cada autor toma diferentes principios, así que se debe especificar a cuales se hace referencia cuando se habla de los <<tesoros sagrados>>.

¹⁶ Además, según estos autores *la idea dominante en el sistema es que los recursos humanos son los más importantes de todos los recursos de la dirección* (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 69).

la práctica de la dirección de recursos humanos se desarrolla bajo la estrategia de interiorizar el mercado de trabajo. Aspira a contratar, colocar y utilizar sus recursos humanos, confiando lo menos posible en los mercados de trabajo exteriores a la empresa. Esta estrategia conduce a relaciones de empleo a largo plazo y una dirección de recursos humanos en una perspectiva a largo plazo.

Este modelo de relaciones laborales ha proporcionado una serie de ventajas a las grandes empresas japonesas y han sido la base del fuerte desarrollismo creativo que han seguido de cara a la internacionalización de sus actividades. A su vez, ha proporcionado ventajas a empleados y trabajadores pero al no haberse generalizado el modelo, aparecen una serie de inconvenientes hoy considerados como estructurales y, por tanto, serios. Algunas de las ventajas de este sistema de relaciones laborales son:

- La baja conflictividad laboral.
- La alta flexibilidad empresarial: alta capacidad de reacción a los cambios.
- Una alta competitividad.
- La extrema fidelización de los trabajadores a las tareas y fines de la empresa a largo plazo.
- Permite hacer carrera profesional dentro de la empresa.
- Una alta cualificación profesional de los trabajadores.
- El imperante espíritu de grupo.
- La polivalencia de los trabajadores: formación generalista.
- Una alta motivación¹⁷ de los trabajadores y alta capacidad de respuesta derivadas de la discusión exhaustiva en grupo, a todos los niveles organizativos, dentro del sistema de toma de decisiones *ringi*.

Algunos de los inconvenientes que plantea el modelo son los reflejados a continuación:

- Sólo cubre aproximadamente a un tercio de la población laboral total¹⁸ (Franko, 1983: 84).
- Excluye de sus beneficios a las mujeres y a la mano de obra temporal y a tiempo parcial.

¹⁷ La motivación en la empresa japonesa es de dos tipos. La intrínseca, originada por la cultura y el sistema educativo y la extrínseca, originada por el sistema de empleo japonés que proporciona seguridad y una relación no antagónica con la propiedad de la empresa (junta de accionistas con un papel simbólico, un sistema valorativo del personal justo e imparcial y un reducido abanico salarial) (Tokado, 1994a: 2.395).

¹⁸ El empleo de por vida no concierne a ese gran porcentaje de la economía japonesa dominada por la idea darwiniana de que sólo los que posean la mayor y/o mejor capacidad de adaptación logran sobrevivir como es el caso, ya comentado, de los más de 30.000 subcontratistas del coloso Toyota, o la legión de trabajadores a tiempo parcial tanto de la PYME como de la gran empresa (Franko, 1983: 84).

- El sistema de empleo vitalicio supone una fuerte centralización de la función de personal en la sede central de la compañía. Esto no ocurre exclusivamente en las empresas japonesas, pero es en éstas donde se da con una mayor intensidad.
- Tampoco se acogen al mismo, por lo general, los trabajadores de las numerosas subcontratistas de la gran empresa.
- Sobredimensiona las plantillas.
- No forma especialistas, hoy imprescindibles.

3.- Los rasgos definatorios del modelo

A continuación voy a abordar los que podríamos considerar, entre otros, como los rasgos configuradores del modelo japonés de gestión de los recursos humanos: la toma de decisiones por consenso, la preparación para la toma de decisiones, la comunicación, el empleo vitalicio, la formación transversal generalista, el sistema de retribuciones y de ascensos por antigüedad en la empresa, y el sindicato de empresa.

3.1.- La toma de decisiones por consenso o *ringi*

El sistema de dirección japonés está basado en la consecución de la armonía, *wa*, a través de la práctica del consenso, en la espinosa tarea de la toma de decisiones. Así, mientras que no se logre el deseado consenso no se va a adoptar una decisión definitiva, una vez se ha iniciado un proceso de toma de decisiones. Para la creación del consenso, en el Japón, se suele emplear el llamado sistema *ringi*, procedimiento que cuenta con múltiples pasos a lo largo de los cuales se van obteniendo acuerdos profundos en los temas en conflicto. Es un planteamiento de toma de decisiones desde la base hacia arriba o *ringi seido*¹⁹. Este sistema, aunque lleva bastante tiempo, tiene la ventaja de que suele evitar el desacuerdo una vez que se ha obtenido el consenso, ya que los puntos que pueden crear fricciones ya han sido tratados, analizados y discutidos por todos aquellos a los que afecta el tema. Los analistas occidentales lo consideran como un burocratizado sistema tedioso que, además, lleva mucho tiempo (Díaz y Kawamura, 1994: 60-62). Para Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu el *ringi* y el *nemawasi* han degenerado en una mera formalidad por lo que ambos han quedado obsoletos (Tsuchiya y Konomi, 1997: 69).

El sistema *ringi* de toma de decisiones pone en contacto a los miembros de los diferentes niveles organizativos de la compañía dándose

¹⁹ Así, para Arthur M. Whitehill, este planteamiento de la toma de decisiones *permite afirmar, con justicia, que los japoneses se acercan mucho más al cumplimiento de las preferencias y expectativas de los trabajadores... que sus contrapartes occidentales*. Es un proceso mucho menos autocrático, pero más lento, que el típico proceso decisional occidental desde arriba hacia la base (Whitehill, 1991: 200)

un amplio grado de comunicación en el proceso. Así, según Koontz y Wehrich, este método (Koontz y Wehrich, 1974: 92):

se basa en el concepto de que el cambio y las nuevas ideas provienen principalmente de los estratos inferiores. Por lo tanto, los empleados de los niveles más bajos preparan propuestas para el personal de niveles más altos. Los supervisores, en lugar de simplemente aceptarlas o rechazarlas, las objetan con tacto, hacen sugerencias y estimulan a los subordinados. Si es necesario la devuelven a quien la presentó para que la complete con más información. Una característica importante de la toma de decisiones en Japón es la gran cantidad de esfuerzo que se dedica a definir la pregunta o el problema; existe mucha comunicación antes de que realmente se tome una decisión... En la toma de decisiones existe comunicación abierta entre las personas de diferentes niveles de la jerarquía organizacional, mucha colaboración y el reconocimiento de la dependencia mutua.

Otra de las características del *ringi* es que es un proceso de toma de decisiones, como ya hemos mencionado, lento y que por tanto requiere tiempo y paciencia; en cambio, la puesta en marcha de la decisión aprobada es muy rápida ya que todo lo referente a ella está hablado. Esta forma en que se toman las decisiones es una de las facetas más interesantes y destacadas de la administración de las organizaciones japonesas -no sólo las empresas- y va a proporcionar una buena comprensión del problema estudiado así como va a proponer toda una serie de decisiones alternativas a la adoptada. La última palabra en el proceso la tiene quien propone la decisión e inicia el proceso, por esto no estamos ante una toma de decisiones colegiada, como podría entenderse erróneamente. Lo que persigue es buscar opiniones, hacer participar e involucrar en un tema a todos los afectados por el mismo problema (Díaz y Kawamura, 1994: 60-2). Así según Koontz y Wehrich (Koontz y Wehrich, 1974: 229):

la autoridad definitiva para tomar una decisión sigue residiendo en la alta dirección. Sin embargo, antes de que una propuesta llegue al escritorio del ejecutivo, el problema y las posibles decisiones se examinarán en diversos niveles de la jerarquía organizacional... La alta dirección conserva la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero lo más probable es que se devuelva ésta a los subordinados para un estudio adicional en lugar de rechazarla directamente.

Hay que tener en cuenta, además, que los empleados no pueden tomar decisiones que comprometan a una sección o departamento; la decisión ha de ser tomada por consenso²⁰. Por esto es muy difícil que

²⁰ Los acuerdos suelen ser muy genéricos y lo mismo ocurre con los contratos que, a diferencia de los occidentales, no son detallados; son muy sencillos. Los contratos, pactos o acuerdos suelen referirse sólo a los objetivos generales a alcanzar ya que el Japón tradicionalmente ha sido, y todavía es, una sociedad que basa sus relaciones en la mutua confianza y en el pacto verbal. Otra característica de los acuerdos, sobre todo si son

cuando algo sale mal una sola persona asuma plenamente la responsabilidad por lo ocurrido. La responsabilidad se asume colectivamente pero como es imposible responsabilizar a todo un grupo lo que suele ocurrir es que el jefe del grupo va a asumir toda la responsabilidad y, ante un contratiempo serio para la empresa, suele presentar la dimisión (Mente, de, 1992: 37). El proceso se inicia con el lanzamiento del *ringi-sho* o documento de propuesta inicial que se somete a aprobación²¹.

Existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y la complejidad y duración del proceso decisional. Cuanto más grande sea la empresa, más complicada va a ser la toma de decisiones ya que el sistema de decisiones, por consenso va a involucrar a muchas personas de muchos niveles organizativos y con intereses divergentes, puesto que son de distintos departamentos. Esto, además, se complica por el hecho de que los directivos de los departamentos suelen considerar a los directivos de los restantes departamentos como competidores rivales dentro de la organización por lo que suelen mostrar cierta propensión a no cooperar con ellos, cuando no cierta hostilidad (Mente, de, 1992: 41).

Como comenté anteriormente este proceso decisional necesita tiempo para culminarlo, pero una vez que se ha alcanzado el consenso, las organizaciones japonesas, a cambio, recuperan mucho del tiempo invertido -que no perdido- en el proceso ya que están capacitadas para conseguir una rápida implantación de la decisión adoptada debido, entre otras cosas, a que todos los interesados conocen a fondo la decisión y sus repercusiones y el problema ha sido suficientemente clarificado. También habría que tener en cuenta que se ha dado en el proceso una evaluación de las diferentes decisiones alternativas y la participación de todas aquellas personas que tendrán que poner posteriormente en práctica la decisión²². Para Rohlen, a través del sistema *ringi*, la alta dirección no tomara una decisión hasta que todos los afectados por la misma hayan dispuesto del tiempo necesario para aportar sus particulares puntos de vista, entiendan que se les ha escuchado y estén

comerciales, interempresariales, es que éstos no se pactan entre las dos partes contratantes, como en Occidente, sino que, los firmantes van a ser tres, ya que se incluye al que ha hecho de maestro de ceremonias, de intermediario entre las partes, de supervisor, el *nakodo*, que muchas veces suele ser una sociedad general de comercio o *sogo shosha*. La figura del *nakodo* aporta un alto componente cultural a la actividad contractual japonesa. Estas artes comerciales son un hecho lógico del desarrollo cultural del Japón.

²¹Para Koontz y Weihrich *el ringi-sho es un documento de la propuesta que prepara un miembro del staff. Este documento circula entre diversos administradores antes de llegar a la alta dirección para su aprobación formal. El documento que normalmente incluye las iniciales de aquellos que participaron en la decisión o que resultan afectados por la misma, produce la cooperación y participación de muchas personas. A su vez esto asegura que el problema o la decisión se examinen desde perspectivas diferentes* (Koontz y Weihrich, 1974: 229).

²² Aquí habrá que tener en cuenta, por contra, que *compartir el poder de decisión y la responsabilidad también con otras personas puede provocar problemas pues nadie se siente individualmente responsable por la decisión* (Koontz y Weihrich, 1974: 229).

ya dispuestos a apoyar la decisión aunque no sea la mejor para ellos. (Rohlen, 1974: 308).

3.1.1.- La preparación de la toma de decisiones o *nemawashi*

Nemawashi puede traducirse en sentido figurado, según De Rosa Alemany, como la acción de escarbar alrededor de las raíces de un árbol para así prepararlo para su trasplante; es el conjunto de trabajos preparatorios y de cimentación de las decisiones posteriores, que van a permitir alcanzar el consenso antes de que se tome formalmente la decisión en cuestión (Rosa Alemany, de, 1991: 30). Se puede decir que *nemawashi* son todos los trabajos que configuran la etapa para preparar la toma de decisiones, por lo que es crucial (Ogliastri, 1992: 9-10). *Nemawashi* significa hacer efectivas negociaciones previas de pasillo para evitar el posterior desencuentro en la negociación propiamente dicha. Es, por tanto, la fase preparatoria del proceso *ringi*. Los temas importantes para la empresa son discutidos desde la base hacia arriba pero siempre en pequeños grupos o utilizando el sistema conocido como *nemawashi*. A través del *nemawashi*, la empresa se garantiza que todas las partes afectadas por las acciones que se van a poner en marcha, han sido consultadas y han aportado sus opiniones constructivas para la mejora de la idea propuesta. Una vez oficializada la toma de decisiones ésta se realiza a través de una reunión meramente formal para hacerla pública ya que a través del proceso la decisión ya fue tomada de antemano.

La predisposición a la negociación entre los distintos grupos e individuos dentro de un grupo es muy buena ya que, así como en Occidente las personas negocian bajo un escenario de condiciones adversas, en el Japón las partes se predisponen al compromiso y negocian bajo la premisa de alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso (se hacen concesiones mutuas). Para esto es necesario que cada parte esté preparada para poder percibir los sentimientos de las otras y así ponerse en situación de poder dar una respuesta satisfactoria a los mismos; Se establecerá una relación cooperativa²³ basada en la armonía entre las partes que les llevará a alcanzar un equilibrio en la negociación beneficioso para todas, aunque su posición respectiva sea de fuerte competencia respecto a las otras. En la negociación, mutuamente beneficiosa, la fase de acercamiento es fundamental y éste acercamiento, por supuesto, ha de ser sincero (libre de engaños y astucia) o *seijitsu*²⁴, es decir, se negocia honesta y lealmente y existe una

²³ Para algunos analistas occidentales más que cooperación lo que se da es una gran confabulación que a largo plazo va a ser perjudicial para todas las partes porque no es una cooperación objetiva.

²⁴ *Seijitsu* es el concepto moral confucionista japonés de bondad que literalmente significa sinceridad. También suele ser utilizado el término confucionista *makoto* que significa

franqueza muy grande; se negocia en ausencia de motivaciones egoístas que anteponer a las de la otra parte y que la puedan perjudicar. Esta forma de negociar muchas veces va a significar ausencia tanto de planificación como de objetividad en la negociación. En el *nemawashi*, lo principal, lo fundamental, es el proceso en sí mismo, a diferencia de otras formas de encarar una negociación (Hayashi, 1994: 125-8)²⁵.

El establecimiento de relaciones con una visión a largo plazo, que podemos enmarcar dentro del proceso decisional descrito, está bastante relacionado con el sentido de grupo o equipo de los mismos. Una decisión que va a afectar a toda la empresa no es una decisión individual, sino que la empresa actúa como un equipo amplio y con distintos intereses; equipo necesitado de la armonía para poder desarrollar correctamente y sin fricciones sus actividades, en el que sus miembros se han puesto de acuerdo antes de adoptar la decisión final. En la empresa japonesa los directivos y los empleados tienen dos preocupaciones importantes: alcanzar el éxito en los negocios, fin primordial de la empresa, y el mantenimiento de la armonía dentro de la misma, entendida como muy necesaria para poder triunfar. Sin embargo, en las empresas occidentales, la consecución de la armonía nunca aparece entre sus principales preocupaciones como medio para alcanzar el éxito.

En el Japón la toma de decisiones, como hemos ya comentado, es un proceso que lleva mucho tiempo, tiempo que los occidentales suelen destinar a otras cosas <<más importantes>>. Lleva tiempo porque la toma de decisiones sigue un proceso circular que busca establecer todas las consecuencias que puede tener una determinada acción y es una decisión de grupo, por lo que hasta que todas las partes afectadas o interesadas no den su aprobación, la decisión no será tomada y, por tanto, la acción no se emprenderá. En el Japón la información va dando vueltas dentro el grupo, tratando de conseguir el necesitado consenso; la decisión será tomada cuando se hayan estudiado todas las posibilidades, se hayan visto todas las implicaciones positivas y negativas y una vez que se haya obtenido el consenso, sin importar el tiempo consumido en el proceso. En cambio, en Occidente, la toma de decisiones suele seguir un

honestidad, franqueza y lealtad. *Makoto* contiene cinco virtudes básicas: lealtad, respeto, sencillez, sinceridad y valor. *Seijitsu* significa que se es fiel sólo a las buenas intenciones dejando a un lado la astucia y las intenciones deliberadas de cometer engaño. Como, además, se parte de la idea de que nunca se ha de avergonzar a ningún miembro de la organización, nunca se realizarán descalificaciones frontales a una postura para lo que se tendrá que poseer el don de poder anticiparse a las posturas que van a ir surgiendo en el proceso para así ir mejorándolas en vez de desecharlas de plano; así, será la organización o el grupo quien abandone colegiadamente determinados posicionamientos o, si la situación lo permite, quien los cambie. De esta forma los miembros de la organización sienten que son necesarios y que se valoran todas sus aportaciones.

²⁵ Así como las reuniones de grupo suelen durar considerablemente, las reuniones formales como las que se realizan para formalizar públicamente una decisión que ya ha sido tomada a través del sistema *nemawashi*, suelen durar poco. Lo mismo ocurre con las juntas generales de accionistas donde gracias a los <<buenos>> oficios de la *sokaiya*, solían ser meras reuniones de trámite sin apenas interferencias ya que, de haberlas, eran cortadas de raíz por los miembros de la *sokaiya* en <<nómina>>.

proceso lineal, tal que una vez analizada y revisada la información disponible, se produce un avance en el proceso (Ogliastri, 1992: 14-5).

Las relaciones *sempai-kohai* (directivo *senior*-directivo *junior*) se ven, también, a la hora de entablar negociaciones con otros grupos ya sean internos o externos. Así como en Occidente es la persona más antigua la primera que habla, en las organizaciones japonesas es el más joven del grupo el que inicia las relaciones siendo la más antigua la última en hablar. El rango social también está presente a la hora de discutir los temas dentro de la organización. Por lo general primero se discute entre los más jóvenes, donde casi todo debe quedar aclarado ya que éstos gozan de un importante grado de discrecionalidad, por lo que es difícil que algún superior desautorice su trabajo. Pero para esto deben saber anticipar la respuesta de éstos, intentando situarse mentalmente en la posición de los directivos para ver cómo manejarían el problema. Esto es posible debido a la abultada y continua transferencia de información²⁶ entre los distintos niveles y al mismo nivel, tanto formal como informal para, que, como nos dice Hayashi Shiji, todos trabajen en la misma <<longitud de onda>> (Hayashi, 1994: 115).

Cuando finalmente el consenso se logra, se toma la decisión definitiva, *ringi*, que contará con la aprobación de todos los afectados en el proceso de toma de decisiones. Una vez puesto en marcha el plan de acción decidido, el éxito o fracaso al que éste nos conduzca será visto, como ya hemos comentado, como un éxito o un fracaso de todo el grupo, con lo que el concepto de responsabilidad es colectivo²⁷. Así, cuando se produce una crisis o un escándalo, aún cuando la responsabilidad en el Japón es vista como colectiva, el ejecutivo responsable del grupo cargará con toda la responsabilidad por lo que pedirá públicas disculpas y, probablemente, dimitirá, cosa que parece impensable en Occidente. Esa misma situación en Occidente suele finalizar con la búsqueda de un culpable y el despido de ese trabajador, sin que el directivo se vea afectado por las consecuencias del problema, ni siquiera en su retribución (Rehfeld, 1995: 144-7).

3.1.2.- La comunicación: los lenguajes *tatema* y *honne*

En Occidente se espera de las personas que digan lo que piensan. En Oriente, y por tanto en el Japón, la comunicación suele ser implícita y está caracterizada por unas altas dosis de ambigüedad por lo que muchas veces va a ser necesario hacer un esfuerzo intelectual para

²⁶ Esto hace que los mecanismos de negociación sean extremadamente lentos. A cambio, una vez aprobada la decisión por los superiores jerárquicos su implementación va a ser muy rápida ya que la decisión ha sido desgazada hasta en sus más mínimos detalles y en este proceso han participado todos los niveles afectados.

²⁷ Cuando ya se ha tomado la decisión se suele dar, en la empresa japonesa, mucha libertad a los empleados a la hora de implementarla debido al alto grado de confianza de la dirección en sus subordinados pero si la decisión no fuera acertada o fracasará por otros motivos, la dirección se sentiría totalmente responsable.

poder deducir el significado. Otro aspecto a tener en cuenta es que no se puede forzar a los japoneses a que emitan una respuesta taxativa porque no están acostumbrados a hacerlo o porque les desagrada, especialmente en el caso de un <<no>>. Por esto, en lugar de una respuesta taxativa emitirán un <<tal vez>>, un <<ya veremos lo que se puede hacer>> o un <<es posible que...>>; utilizan, en definitiva, términos ambivalentes²⁸. En la comunicación en el Japón hay que distinguir, necesariamente, entre *honne* y *tatemae* para evitar equívocos, malentendidos y posteriores complicaciones. La cultura japonesa es la cultura de los dos sistemas de comunicación verbal. El *tatemae* es el *código superficial, educado que no molesta al interlocutor* y el *honne* es el *código de la verdad* (Lanzaco Salafranca, 2000a: 501).

Tatemae es lo que se dice, la apariencia, lo formal, lo alejado y serio, lo ligado al estatus y a los rituales de la empresa. Es la forma; mientras que *honne* es el contenido, la substancia, lo ligado a lo informal y a lo privado, lo afectivo, sincero y cercano, dejando a un lado el estatus y el ritual. Ambas formas son consustanciales en la comunicación entre los japoneses y suelen aparecer cuando no pueden ser la misma forma, es decir, cuando nos encontramos con distintos códigos de conducta y de valores culturales en confrontación²⁹.

Tanto la comunicación verbal como la no verbal son distintas en un oriental y en un occidental. Los japoneses no son expertos en la comunicación verbal en gran medida debido a la complejidad de su idioma, pero los son, y mucho, en comunicación no verbal o *haragei*³⁰. La cultura japonesa es la cultura de la sugerencia directa, del *haragei* (Lanzaco Salafranca, 2000a: 499). Respecto a la ambigüedad demostrada por los japoneses al hablar, hecho que desespera sobremanera a los occidentales, J. K. Oizumi comenta (Oizumi, 1989: 68),

el que tenga poca tolerancia hacia la ambigüedad lo pasará mal en una organización japonesa.

El ser directo y decir las cosas como son, con franqueza, puede ocasionar conflictos con los compañeros o entre jefe y subordinado. La ambigüedad proporciona la necesaria flexibilidad a la organización japonesa; ambas están estrechamente relacionadas. Así, por ejemplo, el

²⁸ Véase al respecto Koontz y Weihrich, 1974: 549.

²⁹ Para Hayashi Shuji, este enfrentamiento entre lo moderno y lo antiguo, que suelen representar culturas distintas, surge cuando lo que se desea es guardar las apariencias por lo que se aceptarán los valores de la cultura occidental -moderna- al objeto de poder así conservar la tradicional cultura japonesa; significa guardar fidelidad a ambos códigos de conducta y valores (Hayashi, 1994: 132).

³⁰ El *haragei* o lenguaje del vientre, ocurre cuando un hombre deja desnudo su torso y realiza contracciones con el vientre simulando un rostro parlante donde el pecho configuraría los ojos y el ombligo sería la boca gesticulante, situación que divierte sobremanera a los japoneses. De aquí deriva que a todo lo que sea lenguaje gestual, es decir, no verbal, se le conozca como *haragei*.

departamento de asuntos generales o *soomu* se crea, entre otras razones, para poder atender a cualquier imprevisto para el que no existen responsables concretos en la empresa.

Honne, es lo que se piensa pero no se dice porque socialmente no se aceptaría. Son las verdaderas intenciones que no se descubren en un proceso de comunicación porque se es consciente de que no se debe ni se puede decir, pero también porque se está obligado a mantener formalmente el estatus que se tiene en la empresa con lo que estamos ante el *tatema*. *Tatema* por tanto es lo que se dice pero no lo que se piensa. Para Rosa Alemani (Rosa Alemany, de, 1991: 30-1):

la diferencia entre honne y tatema, es la que existe entre lo que se dice y lo que se piensa, sin la intención de engañar, hasta el punto de que muchas conversaciones de negocios, shodan, se desarrollan en el bien entendido de que la sutil frontera entre ambas situaciones es comprendida... Es de vital importancia no perder de vista cualquier gesto y palabra. Una sonrisa puede contener un leve signo de rechazo y no debería aceptarse siempre por su valor nominal. Hai, no significa si, y debe entenderse como la respuesta de alguien que asegura haber entendido lo que se dice. Los japoneses evitan... expresar directamente su intención real, valiéndose de distintas señales para comunicarla, que, sólo la experiencia permite traducir.

3.2.- El empleo vitalicio

Antes de analizar el sistema hay que partir de la premisa de que el régimen de empleo vitalicio japonés es sólo una guía general y, por tanto, de ninguna manera constituye una garantía para los trabajadores (Hasegawa, 1986: 11) ni está generalizado. No obstante, todavía hoy, la dedicación convencida y sin límites del trabajador durante toda su vida a su empresa y la preponderancia del sindicato de empresa que también se dedica <<de por vida>> a la compañía y, por tanto, es un colaborador a ultranza con la alta dirección de la compañía, constituyen la envidia de muchos directivos occidentales (Garon, 1992: 17). Herencia cultural del confucionismo es la dedicación concienzuda al trabajo y, por tanto, verse como un responsable ciudadano (Lanzaco Salafranca, 2000a: 205).

Anteriormente a la adopción del mencionado sistema ya se dieron, en los talleres industriales del Japón, prácticas tanto de formación de la mano de obra como de ascensos. Estas prácticas se han mantenido con los años junto a la del empleo vitalicio (Suzuki, 1991: 17-22). Con la acelerada industrialización de la revolución Meiji ya se sintió, aunque incipientemente, la necesidad de estabilizar el trabajo, sobre todo el que poseía formación en las nuevas tecnologías al uso y los trabajadores que había formado la empresa, algunas veces en el extranjero de forma costosa. Ésta es la razón del surgimiento del sistema, quizás la más

importante. Así, para Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 216):

el rápido crecimiento de las empresas determinó la necesidad creciente de mantener de forma estable al personal cualificado, especialmente al formado en las nuevas tecnologías. Aquí las industrias metalúrgicas japonesas se enfrentaron con un tradicionalismo laboral que entendía de forma generalizada que una carrera profesional adecuada exigía una alta movilidad laboral; los trabajadores, en línea con la tradición artesana, estaban dispuestos a viajar y a cambiar fácilmente de empresa suponiendo que ello era una muestra de carácter personal y una fuente de experiencia profesional, valiosa para terminar estableciéndose como maestros artesanos autónomos. En estas condiciones las empresas encontraban dificultades para mantener a sus obreros más cualificados; en particular aquellos en quienes habían hecho inversiones conspicuas en formación para el aprendizaje de las nuevas tecnologías. De este modo, las empresas metalúrgicas y de construcción naval comenzaron a experimentar con nuevos criterios retributivos y a incentivar por diversas vías la estabilidad laboral de sus trabajadores pero sin hacer de ello, por el momento, un sistema diferenciado...

El sistema de empleo vitalicio fue puesto en marcha por las grandes empresas japonesas durante las décadas de los años 20 y 30, en la etapa imperialista del Japón, aunque tuvo su desarrollo y asentamiento durante la etapa de postguerra. Tras la Segunda Guerra Mundial el panorama económico japonés no era el más halagüeño y la situación de crisis se extendía, también, a los ámbitos moral y social. El emperador había tenido que rendirse en nombre del pueblo japonés, debido en parte al potencial destructivo demostrado por las bombas atómicas lanzadas por Estados Unidos, por lo que el Japón afrontaba en 1945 el reto de salir adelante y reactivar la economía del país.

Como comenté anteriormente, los grandes sectores industriales ya comenzaron a practicar en la Restauración Meiji el sistema de empleo de por vida, al objeto de evitar incertidumbres y poder estar presentes en los mercados. Así, según Suzuki (Suzuki, 1994: 579-80):

las grandes empresas de la construcción naval y de la siderurgia comenzaron a acoger en su seno jóvenes con el fin de asegurarse tanto cualitativamente como cuantitativamente el trabajo cualificado que necesitaban. Para evitar su fuga a empresas más jóvenes se introdujo un sistema de remuneración que primaba el empleo a largo plazo y limitaba el paso de una empresa a otra en pos de mejores condiciones retributivas. Las grandes hilaturas, incluso, adoptaron un sistema de ventajas sociales y de remuneración para limitar el despido de los obreros y mantener la calidad de la mano de obra. Las hiladoras no tenían apenas cualificación pues se trataba de muchachas venidas del campo ya que era difícil contratar jóvenes entre la población de las zonas industriales de las grandes ciudades.

Posteriormente, durante el período comprendido entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a asentar este tipo de prácticas de contratación directa en los centros de educación, política empresarial que, como dice Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 216):

demonstró ser de trascendencia vital cuando, tras la ocupación norteamericana, la cúpula empresarial se vio privada de sus más altos directivos a los que se consideró implicados en la política de agresión exterior.

El elevado desempleo era, en aquel entonces, una de las principales preocupaciones de los japoneses, por lo que los sindicatos de trabajadores -que fueron fomentados por el Gobierno³¹ y por el SCAP³² (Comando Supremo Aliado)- trataban de asegurar a toda costa los puestos de trabajo, evitando los despidos, y estableciendo garantías contractuales de por vida. Hubo un consenso en toda la sociedad de que alcanzar el pleno empleo era una responsabilidad de todos, lo que hacía necesario buscar, crear y mantener la mayor cantidad de puestos de trabajo. Las presiones sobre los empresarios no se hicieron esperar y en 1946, dieron los primeros resultados en empresas grandes como Toshiba, con más de 40.000 trabajadores y en el sector de transporte ferroviario, que empleaba a más de medio millón de personas.

Desde 1950 las empresas japonesas solían reclutar y contratar una vez al año, realizando la selección directamente en los centros de enseñanza secundaria, centros de formación vocacional y universidades. Una de las fuentes primarias de reclutamiento y selección son los ya graduados universitarios. Todos los años el personal reclutador de las empresas se dirige a las universidades en busca de los universitarios situados al final de la carrera que, se supone, van a ser sus futuros empleados poniendo todo su empeño para agradarlos y convencerlos³³. Esta selección es ayudada por profesores y personal de los centros e instituciones docentes, quienes, a su vez, van a aconsejar a sus alumnos sobre las distintas posibilidades que se les plantean. Hoy siguen realizando la selección de esta forma descrita pero también buscan en

³¹ Según Andrew Gordon, *cuando la Dieta (parlamento japonés) aprobó una ley sindical en diciembre de 1945, el número de sindicatos en el Japón se aproximaba ya al máximo de la preguerra, 420.000. Un año después, a finales de 1946, casi cinco millones de trabajadores figuraban como miembros de 17.266 organizaciones sindicales*, Andrew Gordon, (1993): *La evolución de las relaciones laborales en Japón, la industria pesada, 1853-1955*, ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 381.

³² SCAP es el acrónimo de *Supreme Commander for the Allied Powers for the Occupation and Control of Japan*.

³³ Así, *las compañías y las oficinas del Gobierno más deseables celebran cada año exámenes en las escuelas que han elegido. Los estudiantes que obtienen calificaciones bastante altas en esos exámenes son entrevistados después por los ejecutivos senior del departamento de personal de la compañía. A partir de ese momento, lo importante no es el aprendizaje académico, sino el carácter y la actitud personales, junto con cualesquiera conexiones familiares que el estudiante pueda tener con la compañía, la posición social de la familia, su historial médico y las recomendaciones de los profesores de buena reputación* (Mente, de, 1992:154-6).

las agencias de empleo. Este tema del reclutamiento-selección todavía sigue siendo una dura y difícil tarea para las empresas occidentales que operan en el archipiélago. Como comentan Rugman y Hodgetts (Rugman y Hodgetts, 1997: 561):

una de las primeras tareas (y sin duda la más difícil) para las subsidiarias que administran sus operaciones en Japón consiste en reclutar personal. A diferencia de Estados Unidos, donde los altos directivos a menudo se reclutan de otras empresas, en Japón no es fácil lograr que abandonen su organización... los empleados japoneses tienen estrechos vínculos con su empresa y se enorgullecen de identificarse con ella. Una de las estrategias más eficaces consiste en reclutar a un alto directivo y otros miembros del equipo gerencial. Ellos a su vez harán lo posible por atraer a otros empleados de primer nivel y muy valiosos.

La selección de los futuros trabajadores <<del sistema>> va a significar para los jóvenes candidatos, debido a que van a ligarse de por vida con la organización, una de las decisiones más importantes y, por tanto, trascendentales, de su vida junto a la del matrimonio, además de elegir una esposa y de la universidad donde va a realizar sus estudios, decisión, esta última, de la que va a depender considerablemente el tipo de empresa en el que va a poder ingresar (Koontz y Weihrich, 1974: 445). Los jóvenes acceden a las empresas inmediatamente después de finalizar su formación ya sea en la secundaria superior, formación profesional³⁴ o universidad. También hay que tener en cuenta que las retribuciones van a depender más de los años en la empresa que de la actitud ante el trabajo, aunque una buena labor realizada siempre va a ser tenida en cuenta y, por tanto, recompensada (Rosa Alemany, de, 1991: 32-3).

La competencia interempresarial por los graduados de las universidades prestigiosas suele ser, a veces, muy fuerte. Es por lo que algunas prefieren contratarlos antes de acabar los estudios o, al menos, tenerles en nómina antes de que se incorporen a la compañía. Es por eso que también los estudiantes son muy selectivos con las ofertas empresariales. Las estrategias de reclutamiento de jóvenes universitarios no sólo van dirigidas a ellos, también van dirigidas a las futuras esposas y empleadas a través de concesiones del tipo: disposición de guarderías, permisos post-parto para ambos, compensaciones salariales por hijos y educación de los mismos, ayudas para el pago de alquileres o compra de una vivienda más grande, y por reducción de jornada para las mujeres.

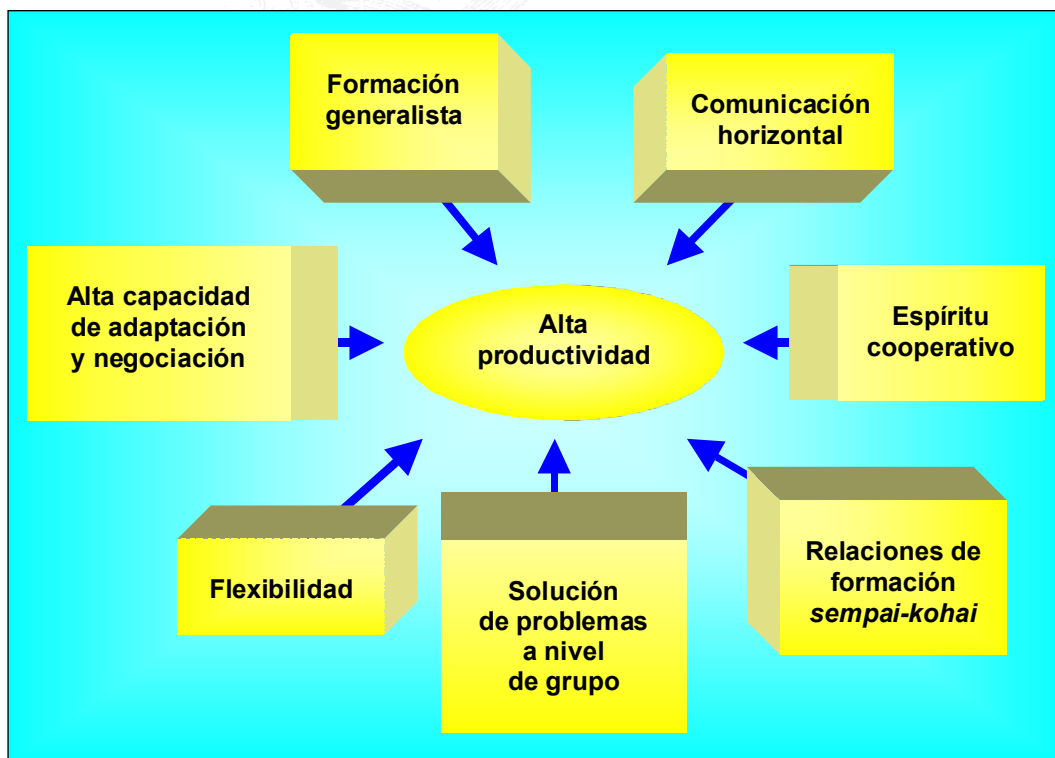
El tipo de universidad y el grado académico va a ser determinante para saber si el futuro miembro de la organización va a acceder como empleado o como trabajador, con unas posibilidades limitadas de ascenso en este último caso. Una vez que la empresa ha tomado esta decisión, es decir, una vez que ha establecido su categoría dentro de la

³⁴ La formación profesional es llamada <<vocacional>> en el Japón.

organización es improbable que ésta cambie. Y como la contratación en las grandes compañías es para toda la vida laboral del empleado o trabajador, estas empresas tienen mucho cuidado en las tareas de selección -reclutamiento- (Mente, de, 1992. 154-6). Prefieren estudiantes con formación generalista que no destaquen en ningún campo especialmente de su formación, y del modelado posterior ya se ocuparán ellas. Es por ello que las personas que, a juicio de la empresa <<tienen hábitos>>³⁵ -es decir, obstinadas-, son desechadas. Prefieren la formación generalista que la especializada ya que como ellos dicen “la rana del estanque no conoce nada de los océanos” o “el lienzo lo quiero blanco, que ya le aplicaré después los colores”. Este principio de formación generalista y transversal es el que se va aplicar contundentemente con posterioridad en la empresa.

La formación generalista continuada proporcionada en la empresa japonesa hace que los trabajadores adquieran la experiencia necesaria para poder ocupar una variedad de puestos de trabajo en forma efectiva tal que junto al desarrollo de otras habilidades importantes generen una alta rentabilidad. En la figura 1 destacamos las habilidades que, entre otras muchas, creo que son las más importantes.

Figura 1
Factores que inciden en una elevación de la productividad



Fuente. Elaboración propia

³⁵ En japonés una persona que <<tiene hábitos>> es conocida como *kuse ga aruhito*.

Se puede decir que lo que motiva-incentiva al trabajador japonés para que desarrolle cada vez más habilidades, tal que sea verdaderamente polivalente, son los planes de incentivación individuales desarrollados por las empresas japonesas. Estos planes se establecen atendiendo tres aspectos principales:

- Un sistema retributivo que tiene en cuenta tanto la antigüedad como los méritos.
- Los ascensos basados en los méritos.
- Una paga única entregada en el momento de la jubilación³⁶.

Los anteriores aspectos van a ser evaluados en función del grado de cumplimiento-consecución de parámetros tales como:

- Nivel de productividad.
- Ritmo de aprendizaje.
- Grado de motivación.
- Espíritu cooperador.
- Capacidad negociadora.
- Capacidad de adaptación.
- Lealtad a la empresa.

En el sistema de empleo vitalicio, una de las ventajas más importantes es la de crear una situación en la cual el ejecutivo de la compañía, en particular, puede pensar y planificar basándose en el largo plazo. Además, puesto que los empleados van a pasar toda su vida de trabajo con una compañía, es posible contar con que demuestren un profundo interés en el futuro de su empresa (Mente, de, 1992: 156). La gerencia japonesa finalmente adoptó el empleo vitalicio como una de sus piedras angulares de la cual se desprendían seguridad en el trabajo, lealtad y dedicación total del empleado a su empresa, ya que éste estaba seguro que una vez entrara en ella, no saldría sino para jubilarse.

El rápido crecimiento y el excelente desempeño que tuvieron las empresas les permitieron mantener esta demanda de los trabajadores, de tal forma que el sistema generó una estrecha relación entre la empresa y el empleado en la que ambos obtenían beneficios. Las grandes compañías son las que verdaderamente han garantizado el empleo de por vida a sus empleados y trabajadores³⁷.

Las grandes empresas japonesas ante una situación de crisis no despedían trabajadores sino que se limitaban a contratar menos de lo normal, jubilar anticipadamente³⁸, o transferir mano de obra a filiales o

³⁶ Conocida como *taishokukin*.

³⁷ Y como dice Pablo Bustelo son las que han permitido participar a estos, en cierta medida, en su gestión (Bustelo, 1995: 28).

³⁸ Suelen aconsejar la jubilación anticipada a sus trabajadores de mayor edad, apelando a su sentido de la responsabilidad, dándoles lo que se conoce como una *kata-takati* o palmada en el hombro.

empresas subcontratistas (Whitehill, 1991: 167 y ss.). Estas transferencias de personal se realizaban a puestos más prestigiosos pero, por lo general, con menor nivel retributivo. En los casos extremos solían enviar a los trabajadores a sus casas, retribuyéndoles con un 60 % de su nivel salarial anterior, o eran enviados a puestos de poca responsabilidad a la vez que se cercenaban sus aspiraciones a realizar carrera profesional en la empresa³⁹. Se daba y se buscaba seguridad laboral: no se despedía sobre todo a los trabajadores fijos o regulares (que estaban además a tiempo completo), aun en condiciones adversas para la empresa (Higuchi, 1999: 9)⁴⁰. Por su parte los empleados se desvelaban por su empresa llegando al punto de sostener que <<lo que es bueno para mi empresa es bueno para mi>>, ya fueran horarios de trabajo extendido, horas extras no siempre remuneradas, trabajo los sábados, vacaciones limitadas a unos pocos días al año, etc.

Tsuchiya Moriaki y Konomi Yoshinobu ven como una de las causas de que las empresas japonesas estén abandonando el sistema de empleo vitalicio, lo infladas que están sus plantillas en todos los niveles organizativos. Llegan a plantearse si esta situación no será el resultado de las imprudentes políticas seguidas de contratación o, por el contrario se deba a la quiebra del sistema en sí. Durante muchos años el mercado ha presionado a las grandes compañías para que aligeraran sus plantillas infladas a todas luces al objeto de hacerlas más ágiles y competitivas rebajando los costes fijos, entre los que en el sistema de empleo vitalicio destacan los de la mano de obra (Tsuchiya y Konomi, 1997: 19 y 92).

Una faceta interesante a ser tenida en cuenta es el sistema que siguen las grandes empresas de transferencia y recolocación hacia las compañías subsidiarias o afiliadas sobre todo de los empleados y trabajadores de mayor edad y como forma de ajustar las plantillas en forma coyuntural (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 69). Estas transferencias de mano de obra de un puesto de trabajo a otro suelen darse, propiciados por la empresa, desde la empresa matriz hacia empresas filiales o empresas asociadas. Muchas veces, también, es una forma de quitarse de encima los peores empleados en una reestructuración de la plantilla de la matriz.

Las grandes empresas japonesas han utilizado frecuentemente la transferencia temporal de trabajadores o sistema *sukko*, a sus subsidiarias, como forma de regular sus plantillas. Esta transferencia de los trabajadores suele darse durante un período limitado de tiempo (Nonaka, 1992: 308-10). Este sistema presenta dos aspectos

³⁹ Se dice comúnmente que estos trabajadores eran enviados a la *madogiwa-zoku* que se podría traducir como la tribu de los que miran por la ventana.

⁴⁰ ¿Qué se hacía entonces para no despedirlos cuando verdaderamente sobraban?: se hacían menos horas extra, se les reasignaba a otros departamentos de la empresa a la realización de labores administrativas o profesionales de poca trascendencia, se les destinaba a otras empresa asociadas o filiales, se les formaba o, sencillamente, se les mantenía en nómina esperando tiempos mejores.

contradictorios a tener en cuenta ya que así como para los directivos con un nivel de resultados considerado por la empresa superior al nivel promedio (obtenido por los directivos de la misma) este sistema representa una vía rápida y segura para la promoción de puesto, aunque sea en principio en una subsidiaria; ocurre que posteriormente van a volver a la matriz a un puesto mas alto del que dejaron. En cambio para los directivos considerados por la empresa situados por debajo del promedio va a significar el exilio ya que nunca volverán a la matriz (Nonaka, 1992: 308-9).

Las compañías japonesas en su afán por garantizar un empleo estable hasta la edad de jubilación (alrededor de los 55 años y como muy tarde a los 60), hacen todo lo posible para conseguirlo. Así, en los períodos de recesión, suelen despedir a los empleados contratados a tiempo parcial o a los temporales, es decir, a los que no tienen la consideración de fuerza de trabajo permanente. Y como decía antes, en lugar de realizar despidos prefieren trasladar a los trabajadores permanentes a otros sitios de la empresa o a subsidiarias que necesitan ayuda adicional. Pero como dicen Koontz y Wehrich, *la práctica del empleo vitalicio parece estar terminando... el empleo vitalicio es muy costoso para una compañía* (Koontz y Wehrich, 1974: 446).

Estas prácticas descritas junto con otras han sido utilizadas, además, para realizar ajustes de plantilla. Así, Pablo Bustelo dice que (Bustelo, 1995: 30)⁴¹:

la mayoría de las empresas japonesas se puede ajustar a las recesiones de la demanda por vías distintas al despido, como son la reducción de la duración del trabajo, el recorte de las primas y de las horas extraordinarias, el trasvase de empleados a puestos menos productivos, la reducción del empleo de inmigrantes ilegales, las jubilaciones anticipadas, la disminución del salario de los directivos y de los beneficios retribuidos y la formación de trabajadores excedentes a cargo del Estado

A finales de la década de los 60 la situación cambia y se empieza a contratar personal en el mercado abierto de trabajo debido a la escasez de personal con formación en determinadas áreas de conocimiento, poniendo anuncios en la prensa. También este método es utilizado por las PYMEs ya que están en inferioridad de condiciones para competir con las grandes compañías acudiendo directamente a los centros de formación. Además las PYMEs acuden al recurso de la contratación de personal con lazos familiares en la compañía.

3.2.1.- La formación transversal continuada

⁴¹ También se trata este tema en The Economist, 1993: 21.

Antes de la Segunda Guerra Mundial los sectores de siderurgia, construcción naval, textil y químico representaban más de la mitad de la mano de obra utilizada en las grandes empresas japonesas. En estos sectores se construyeron verdaderos mercados internos de trabajo para cada grupo o clase de trabajo por razones que no tenían por qué ser las mismas, ni en cada sector citado, ni en cada grupo. En otros sectores, tales como vidrio, papel, azúcar y cemento, debido fundamentalmente a la necesidad -o preferencia- de disponer de mano de obra durante largos períodos de tiempo -incluso la no cualificada- se introdujeron también sistemas de ascenso y retribuciones por antigüedad (Suzuki, 1994: 580). Estos mercados internos para que funcionaran bien necesitaban del establecimiento de un sistema de formación continuada en la empresa.

La formación continua y generalista ha sido tradicional en la empresa japonesa. Una de las razones de su existencia, entre otras, ha sido que el alto grado de estabilidad del empleo en las empresas hacía que esta inversión en formación fuera a todas luces rentable para las mismas.

Según Pablo Bustelo, la estabilidad proporcionada por la empresa al trabajador en el empleo hizo rentable esta inversión en formación a la vez que proporcionaba una mano de obra <<fiel, polivalente, infrapagada>> (durante los primeros años de servicio a la empresa) y, podíamos añadir, flexible (Bustelo, 1995: 28) (Economist, The, 1994, 10-4) (Serrano, 1994: 2.413). Y si tenemos en cuenta que con el sistema de empleo vitalicio, aún vigente, era bastante improbable que el empleado abandonara la empresa, salvo por enfermedad o jubilación, estas empresas podían permitirse ofrecer a sus trabajadores una costosa formación continuada.

Un buen directivo japonés sería aquel que proporcionara una adecuada formación transversal a todos sus empleados, sin discriminar a ninguno, tal que después fuera capaz de averiguar qué es lo que mejor sabe hacer cada uno de ellos. Los empleados no van a desempeñar de por vida la misma tarea en el mismo puesto de trabajo, sino que durante la mayor parte de su vida laboral van a estar desempeñando distintas funciones en distintos departamentos y áreas funcionales de la organización. La rotación de puestos de trabajo que requieren destrezas distintas es normal, lo cual proporciona al trabajador una formación polifacética a la vez que le prepara para el ascenso a puestos superiores (Ito, 1997: 16). Esa rotación en el puesto de trabajo suele tener lugar cada tres años, aunque en el caso de los empleados recién incorporados y de quienes están destinados a ocupar, a través de ascensos, los puestos de los más altos niveles jerárquicos de la empresa, no se descarta el envío a las filiales que la empresa tiene en Ultramar.

Otra de las ventajas de la formación transversal o cruzada es que mejora considerablemente las relaciones entre los empleados ya que es fácil que en determinado momento coincidan en un grupo dos o más

empleados que anteriormente estuvieron asignados a otros departamentos de la empresa. El fundamento de la rotación en los puestos de trabajo y la necesaria formación para desempeñar las nuevas tareas, lo encontramos en la creencia de los japoneses de que el trabajo desempeñado por una persona, presumiblemente vaya a ser realizado mejor por otras; por lo que se les da la oportunidad de acceder a ese puesto y hacerlo mejor que el empleado que anteriormente realizaba la tarea asignada a dicho puesto de trabajo. Creo que el traslado es parte substancial de la cultura organizativa de la empresa y sus ventajas son muchas e importantes: permite que la totalidad de los empleados tengan conocimientos de las distintas áreas de la empresa y mejora la comunicación dentro de la empresa, lo que se traduce en aumentos de productividad⁴².

La formación dentro de la empresa se supone que afianza tanto el sentido de solidaridad como el espíritu de grupo. Además, facilita las cosas ante problemas imprevistos, reajustes coyunturales, reorganización de los grupos de trabajo, búsqueda del imprescindible consenso a la hora de tomar decisiones o la reacción ante un problema de otro departamento que afecte a otros ya que, como anteriormente trabajaron allí, saben cómo funcionan las cosas. Para evitar que los traslados sean mal aceptados, éstos suelen ser esperados -se dan en fecha prefijada- por los empleados.

La formación generalista de los empleados y trabajadores japoneses con ausencia cuando no rechazo del individualismo, no se da en Occidente. La paradigmática Norteamérica ha optado tradicionalmente por la hiperespecialización de los trabajadores y empleados a través de una altísima diferenciación/descomposición del trabajo. Además, hemos de tener en cuenta las actuaciones de grupo donde también se difiere considerablemente. El modelo japonés de gestión de los recursos humanos valora mucho la formación generalista a la vez que infravalora -por no decir denigra- el individualismo y la profesionalidad que aquel puede aportar (Tsuchiya y Konomi, 1997: 163-5).

A la hora de decidir un traslado, cambio de puesto de trabajo o ascenso, tanto los extranjeros como las mujeres son excesivamente, por no decir totalmente, discriminados, aunque por razones distintas. Los japoneses opinan que un extranjero nunca va a llegar a entender la cultura japonesa de la empresa o le va a resultar prácticamente imposible su plena integración⁴³. En el caso de las mujeres, la empresa no hace más que seguir las pautas discriminatorias impuestas por la sociedad

⁴²Para Ito Takatoshi esto es posible gracias a la existencia de equipos polifacéticos de trabajadores que recibieron juntos capacitación en el empleo (Ito, 1997: 16).

⁴³En las empresas japonesas no es normal encontrar en su sede de Tokio ocupando cargos de responsabilidad a extranjeros, cosa que sí se da en las oficinas centrales de las multinacionales occidentales.

nipona⁴⁴. Tradicionalmente, al llegar al matrimonio, la mujer japonesa era invitada, bien por el marido, bien por la empresa, a abandonar el puesto de trabajo. La sociedad las reservaba tres papeles: la administración del hogar, atender al marido y ocuparse de la difícil y exhaustiva tarea de la educación de los hijos⁴⁵. Hoy las mujeres cada vez se resisten más a abandonar el puesto de trabajo o a no poder hacer carrera profesional dentro de la empresa y son más las mujeres que una vez que los hijos no requieren tanto tiempo y esfuerzo de ellas deciden salir al mercado laboral aunque sea sólo a tiempo parcial.

El traslado/cambio en el puesto de trabajo no tiene por qué significar necesariamente un incremento retributivo para el empleado. Los primeros años en la empresa (que en realidad es un largo período de entre diez y quince años) se suele percibir un salario parecido, incrementado todos los años para así ajustarle a la inflación y complementado con gratificaciones para los empleados que obtienen buenos resultados en su actividad. Sólo una vez transcurrido este prolongado período inicial, los empleados comienzan a posicionarse de cara a los ascensos en su carrera dentro de la empresa (jefe de grupo, sección, departamento, etc.), carrera que además llevará aparejados aumentos retributivos considerables, aunque no tan importantes y significativos como en Occidente, ya que existe la creencia de que las grandes diferencias retributivas pueden desincentivar a los empleados haciendo que realicen mal sus actividades, tanto en calidad como en plazos de realización.

3.3.- El sistema retributivo y de ascenso por antigüedad

Al estudiar la empresa japonesa hay que analizar detenidamente el sistema de incentivación seguido en la misma, fuente del desarrollo de las necesarias habilidades de trabajadores y empleados para poder desarrollar plena y eficientemente la mencionada estructura informativa descentralizada, es decir, desarrollar la capacidad para procesar y tratar la información obtenida externamente o generada internamente.

Las retribuciones en la empresa japonesa, para los trabajadores considerados como regulares (fijos) tienen tres componentes:

- Una parte en función tanto de la antigüedad como del mérito alcanzados o *honnin-kyu*. El mérito es determinado cada dos años por el departamento de personal en función de aspectos tales

⁴⁴La discriminación-desprecio hacia la mujer en el Japón llega hasta el extremo de que en el propio idioma japonés, cuando una mujer se dirige a un hombre lo hace desde una posición totalmente degradante.

⁴⁵A medida que los ingresos familiares disminuyen debido a los ajustes de plantilla cada vez es menor el número de mujeres que pueden permitirse el lujo de ejercer exclusivamente como amas de casa: desean aportar dinero al hogar.

como: espíritu cooperador, destrezas, diligencia demostrada en la realización de sus tareas, ganas de aprender, capacidad de adaptación, etc. Esta evaluación del mérito es muy importante de cara a futuros ascensos,

- Una parte relacionada con el puesto ocupado *shigoto-kyu*. Existe una alta correlación de esta parte de la retribución con la retribución básica, debido a que el puesto está ocupado en función de la habilidad y la experiencia demostrada,
- Ayudas para vivienda (alquiler o compra), por esposa e hijos, transporte, educación de los hijos, para realizar actividades deportivas, etc. Estas ayudas son estándar, únicas.

La retribución básica que va a percibir un recién ingresado es determinada por la del nivel mínimo correspondiente a la duración de la carrera académica realizada y, a veces, se le añade un porcentaje⁴⁶ de la básica en función de los méritos hechos o *noryoku-kyu*.

Las empresas japonesas, sobre todo las grandes, privilegian la gestión de los recursos humanos internos y esto constituye una de las características más importantes de sus estructuras organizativas (Suzuki, 1994: 570). Pero antes de acometer esta peculiaridad del sistema creo oportuno tratar un aspecto fundamental y básico del empleo, sobre todo en las grandes empresas, como lo es el reclutamiento de los jóvenes graduados, universitarios o no, futuros trabajadores <<permanentes>> de la empresa, que ya he comentado brevemente.

3.3.1.- El reclutamiento

Muchos de los graduados universitarios al acceder a la empresa aspiran a realizar carrera profesional hasta lo más alto de la misma o al menos hasta puestos de responsabilidad intermedios; en definitiva, mayoritariamente aspiran a realizar carrera profesional en la compañía y como la mayoría de los universitarios ingresados van a ser promocionados a puestos superiores el problema se reduce a determinar el cómo y el cuándo de la promoción de cada uno de ellos (Kobayashi, 1998: 87-8).

La clase de empresa en la que se va a poder trabajar y el tipo de puesto de trabajo a ocupar y si se va a poder desarrollar carrera profesional en la misma, mucha o poca, va a depender de los estudios realizados y de dónde se realizaron. Las empresas japonesas priman los estudios en ciencias frente a los de humanidades a la hora de otorgar ascensos. Además, por todos es conocido que el nombre de la universidad -su prestigio- lleva aparejado ocupar un futuro puesto promocionable en la gran empresa. En otras palabras, cursar estudios en

⁴⁶ Este porcentaje determinado por la empresa suele encontrarse dentro de las bandas acordadas para cada nivel entre la empresa y el sindicato.

una u otra universidad facilitará o no la futura carrera profesional del graduado universitario en la empresa o en la administración pública.

Así, a los graduados procedentes de las universidades de prestigio⁴⁷ se les va a dar un tratamiento preferencial en las organizaciones donde van a desarrollar su carrera profesional. La entrada en universidades prestigiosas, por tanto, es la meta para muchos jóvenes y, como son muchos los aspirantes, el ingreso sólo se va a conseguir tras superar las muy duras y competitivas pruebas conocidas en el Japón como el <<examen infernal>> (Tachibanaki, 1998a: xxii) (Ohashi, 1998: 178). Así, para Tachibanaki Toshiaki (Tachibanaki, 1998b: 24-6),

se dice que Japón es un país de meritocracia e implica que las personas que reciben la mejor educación en las universidades más prestigiosas son las que ocupan los mejores y más altos puestos de trabajo en la empresa y son los que más probabilidades tienen de promocionarse en la misma y, finalmente, reciben los sueldos más altos... la probabilidad de promoción en la empresa se ve influenciada directamente, para los graduados universitarios, por el nivel de la graduación y, en particular, por el nombre de la universidad... Es verdad que ser un graduado de una prestigiosa universidad es ciertamente ventajoso en el sentido de que las expectativas que se tienen de ellos, en las empresas, son más altas.

El primer contacto entre la empresa y el futuro trabajador tiene lugar durante el proceso de reclutamiento. En el caso de jóvenes universitarios, éste se realiza a través de pruebas tipo test y entrevistas a los aspirantes que son dirigidas por los representantes de la empresa en colaboración con los responsables del servicio de empleo de la universidad en cuestión y profesores de la misma (Azumi, 1969: 63). Así para Rugman y Hodgetts (Rugman y Hodgetts, 1997: 544):

está muy competida la admisión a las universidades públicas de gran prestigio, como la Universidad de Tokio y la Universidad de Kyoto y a las particulares como la Universidad de Keio y la Universidad Waseda. Los estudiantes que esperan ingresar en esas instituciones empiezan a prepararse desde los primeros años de su instrucción escolar, a menudo trabajando muchas horas adicionales. El hecho de graduarse en una de estas renombradas universidades es un paso muy importante para conseguir un buen empleo y realizar una carrera profesional exitosa.

En numerosos casos, la primera entrevista de los responsables de la empresa es con el profesor tutor de los alumnos candidatos, lo que permite al docente <<distribuir>> todas las posibles ofertas de colocación que lleguen a sus manos (JETRO, 1981: 31). La formación académica de

⁴⁷ Las universidades más prestigiosas del Japón son las siete antiguas universidades imperiales (Tokio, Kyoto, Hokaido, Nagoya, Tohoku, Osaka, Kyushu) más las universidades Keio, Waseda, Kobe, Hitotabashi y la de Ingeniería de Tokio.

los empleados, entendida ésta llana y simplemente como la recibida exclusivamente en la universidad donde realizó sus estudios, va a ser en algunas empresas lo que va a marcar si se asciende, mucho o poco y el cuándo va a ocurrir esto, es decir, los empleados y trabajadores van a saber cuál va a ser, en forma muy aproximada, su destino final en la organización (Kobayashi, 1998: 91).

Así, la clase de empresa en la que se va a poder trabajar y el tipo de puesto de trabajo a ocupar, y si se va a poder desarrollar carrera profesional en la misma, mucha o poca, va a depender de los estudios realizados y de dónde se realizaron. Las empresas japonesas priman los estudios en ciencias frente a los de humanidades a la hora de otorgar ascensos. Además, por todos es conocido que el nombre de la universidad -su prestigio- lleva aparejado ocupar un futuro puesto promocionable en la gran empresa. En otras palabras, cursar estudios en una u otra universidad facilitará o no la futura carrera profesional del graduado universitario en la empresa o en la administración pública.

Una de las condiciones que imponen las empresas a las universidades es la formación de generalistas tal y como refleja la ya comentada frase "la rana del estanque no sabe nada de los océanos"⁴⁸. La empresa prefiere generalistas frente a especialistas, por lo que una vez dentro de la empresa, sus trabajadores reciben una formación continua y transversal sobre las diversas actividades y partes de la empresa. Esa formación que la empresa imparte a sus empleados es una importante característica de la cultura empresarial japonesa.

Pero las habilidades que permitieron en el pasado a los aspirantes ingresar en universidades prestigiosas, superar el duro examen de acceso, no fueron en primer lugar las intelectuales sino las formales, su grado de determinación y la capacidad para esforzarse. En segundo lugar se situaron aspectos tales como sociabilidad, cooperación y gestión de redes de relaciones personales. De esto se deduce que las habilidades intelectuales y los conocimientos gerenciales quedaban postergados a un lugar secundario (Tachibanaki, 1998b: 26-7).

Los incentivos individuales proporcionados por la empresa japonesa a sus trabajadores y empleados tienen por finalidad motivar a estos para que desarrollen el conocimiento sobre las actividades de la empresa de su ámbito de competencia, los espíritus tanto grupal como cooperativo y las capacidades de negociación, mediación y adaptación. También persiguen que trabajadores y empleados obtengan las habilidades y experiencia necesarias para una realización eficiente de trabajos especializados encomendados tal que obtengan una

⁴⁸El empresario, al decir que prefiere que le proporcionen la tela en blanco para posteriormente ser él el que aplique los colores convenientes, se está refiriendo a que va a ser en el seno de la empresa donde ingresa el joven universitario donde se le van a dar los conocimientos propios de su cultura distintiva de empresa al objeto de que no se incorpore con <<hábitos>>, ni buenos ni malos. Sencillamente <<hábitos>> que van a ser difíciles de desterrar.

comprensión amplia de todas las actividades en que actúan ya sea directa o indirectamente tal que conduzcan a un incremento de la productividad empresarial. Esto se consigue a través de una comunicación horizontal rápida y, muchas veces, informal.

3.3.2.- Las retribuciones

Las retribuciones monetarias, en la empresa japonesa, no son el principal incentivo para que los directivos realicen sus funciones de forma sobresaliente. Un estatus superior, una mejor reputación social dentro de la empresa sigue siendo uno de los principales alicientes a la hora de incentivar a los miembros de la empresa

El diferencial salarial entre los empleados de cuello azul y los de cuello blanco es, muy pequeño y rígido, por tanto, poco flexible. Las diferencias salariales en las empresas japonesas entre los directivos y sus empleados, aunque pequeñas, existen, pero no son todas de carácter monetario sino en forma de gastos discrecionales, entendiéndose como tales aquellas partidas de gasto que no formando parte de su masa salarial están a disposición del directivo y se consideran como necesarias para el normal desarrollo de su función. Así, a los directivos se les otorgan ciertos privilegios como, por ejemplo, la utilización de un coche de la empresa (con o sin conductor), el acceso a clubes privados tanto deportivos como sociales donde se van a relacionar, fuera del estricto marco de relaciones de la empresa, con directivos de su empresa y de otras de su sector de actividad, *keiretsu*, banca, seguros, etc. Podrían considerarse estos <<privilegios>> como poderes simbólicos que desaparecerían si el directivo abandonara la empresa (Rehfeld, 1995: 110-6).

Otro aspecto a tener en cuenta es la edad de jubilación. Suele ser a los 55 años para los empleados con rango inferior al de director y entre los 60-65 años para estos últimos, hecho que muchas empresas recogen en sus estatutos. A veces a los empleados ya jubilados se les vuelve a contratar como empleados temporales -no fijos- pero con unas retribuciones sensiblemente mermadas. ¿Por qué esta jubilación de los empleados no directivos de la empresa es a tan pronta edad? Fundamentalmente es para abaratar los costes de la mano de obra, ya que estos empleados que se jubilan van a ser sustituidos por otros con menor antigüedad en la compañía, pero también para incorporar gente joven a la empresa y para poder promocionar a un status superior a los que ya están dentro.

Cuando a un empleado le llega la hora de la jubilación recibe una pensión de jubilación o un pago total capitalizado de la misma. La paga única entregada a los trabajadores o *taishokukin*⁴⁹ cuando abandonan la

⁴⁹ Cuando el abandono de la empresa es a petición de la misma o *kaisha-tsugo* (jubilación forzosa o jubilación anticipada, promoción al consejo de directores, ubicación en otra

empresa es proporcional a los años trabajados en la compañía -por lo que puede haber diferencias considerables- lo que incentiva la permanencia en la empresa durante el mayor tiempo posible. Además, a esta paga por jubilación, a veces, se le suele añadir una prima por antigüedad. Estos nuevos jubilados debido a la creciente longevidad de los japoneses -disfrutan de la esperanza de vida más alta del mundo- y a que desean redondear los ingresos percibidos deciden, por lo general, buscar nuevos empleos y así, de paso, ocupan un tiempo ocioso que no están acostumbrados a tener (nunca lo tuvieron) ni han sido educados para el <<disfrute>> del mismo (no saben para qué sirve) (Rosa Alemany, de, 1991: 33).

El abandono de la empresa significa que las remuneraciones conseguidas en base a la antigüedad y al desarrollo de habilidades en la misma no va a ser, por lo general, valorado en otras empresas, a veces porque no pueden valorarlo, otras porque son habilidades propias de la anterior cultura empresarial y, por tanto, válidas solo para la esa organización. Este hecho es lo que hizo que fuera difícil que los empleados y trabajadores cambiaran de empresa.

Las empresas japonesas, sobre todo las medianas y grandes, conceden a sus empleados una gama de compensaciones derivadas de las condiciones sociales del Japón en forma de remuneraciones en especie libres de impuestos tales como: ayuda para el transporte entre su vivienda y el puesto de trabajo, viviendas de bajo coste, pago de parte de los intereses de los préstamos hipotecarios contratados o de parte del alquiler pagado, residencias empresariales para empleados solteros, ayudas excepcionales para hacer frente a enfermedades e imprevistos etc. Además, las grandes y poderosas empresas proporcionan estancias tanto en residencias como en casas en los lugares tradicionales de vacaciones y complejos lúdico-deportivos⁵⁰. Hay que volver a resaltar que, por lo general, ninguno de estos beneficios es computable en los ingresos del trabajador o empleado a efectos impositivos (Rosa Alemany, de, 1991: 33)⁵¹.

Respecto a las pagas extra hemos de decir que, como ocurre en España, casi todos los asalariados japoneses reciben una gratificación extra dos veces al año, a mediados de verano y en diciembre, por un montante cada una que se sitúa entre una y tres veces su salario mensual; en esto último si que encontramos diferencias en los

empresa hermana del mismo grupo o filial, etc.) el montante de esta paga es muy superior a cuando se produce el abandono a petición del interesado por razones personales o *jiko-tsugo*.

⁵⁰ Hay un gran mosaico de beneficios sociales, algunos ya comentados, que incluyen desde residencias para trabajadores y empleados, financiación para la compra de vivienda o pago de alquiler, programas de formación (*lifelong in-house training programs*), automóviles con o sin conductor para los directivos. Estos son componentes básicos en el *management* japonés (Tsuchiya y Konomi, 1997: pp. 130).

⁵¹ Para algunas de estas ayudas sí que existen topes a efectos impositivos. Todo lo que exceda a estos máximos ha de declararse como rentas del trabajo.

montantes. Estas pagas extra, a diferencia de los sueldos mensuales fijos, pueden ser fijadas de acuerdo con los resultados obtenidos por la compañía (Rosa Alemany, de, 1991: 33). Estas dos pagas extra recibidas por los trabajadores son denominadas, a petición de los sindicatos, como <<pagas de temporada>> para dejar claro que no son unas pagas extraordinarias que la empresa otorga a sus trabajadores, unas bonificaciones no devengadas, sino que son pagos ya devengados (Mente, de, 1992, 160-1).

Existen, también, otras diferencias retributivas, algunas ya comentadas, no relacionadas con la actividad que se desarrolla o con el puesto que se ocupa sino relacionadas con el estado civil del empleado (soltero, casado, número de hijos, etc.) que a simple vista pueden parecer injustas⁵². Además, tanto si la empresa atraviesa un mal momento como uno bueno, sus resultados son recibidos por sus empleados como suyos, por lo que una vez más se sienten como una parte integrante de aquella. Este sentir no está nada arraigado en las empresas occidentales.

El salario inicial, *shonin-kyu*, de un empleado recientemente ingresado en una compañía va a ser fijado estrictamente en función de su titulación académica. El componente más importante de la retribución de un trabajador japonés es el salario básico mensual. A éste habrá que añadir las dos pagas extra mencionadas recibidas en el año y los pagos por horas extra (que son una parte importante de la retribución mensual), bonificaciones por el puesto desempeñado, ayudas familiares para transporte y subvención de intereses de hipoteca o del pago de alquileres de vivienda, etc. El segundo componente importante, aparte del salario inicial, va a estar formado por las mencionadas dos pagas extra recibidas anualmente. Cada una de éstas suele equivaler a entre dos y cuatro salarios básicos.

Los salarios por antigüedad se suelen dar, o solían darse, en las grandes empresas que requieran de trabajo menos estandarizado, donde la adquisición de habilidades de todo tipo por parte del trabajador o empleado sea fundamental para la eficiencia de la misma. En cambio, en las empresas donde no sea necesaria esta adquisición de habilidades, lo más seguro es que no tenga tanta importancia el salario por antigüedad asociado. Los salarios por antigüedad pueden explicarse, según Aoki Masahiko, a través de dos hipótesis de forma independiente o

⁵²Dos empleados con un puesto de trabajo igual o similar pero con distinto número de hijos o siendo uno soltero y el otro casado con hijos perciben retribuciones distintas. En muchos países occidentales no es normal esto ya que la retribución es acorde al puesto de trabajo. En el Japón percibirá una retribución mayor el empleado casado y con hijos que el empleado soltero, debido a que se considera que el trabajador casado tiene una serie de gastos que no contrae el soltero, porque los hijos imponen unas necesidades mayores, o al menos distintas, tales como una vivienda más grande, el elevado coste de la educación adicional en las academias privadas al objeto de que los hijos se posicionen bien en el exigente sistema educativo japonés, mayores necesidades de alimentación, transporte y ocio, etc.

conjuntamente, el enfoque de la teoría del capital humano y el de la teoría del contrato incentivo. Así, nos dice que (Aoki, 1990: 67):

según la primera, los trabajadores (y las empresas) invierten recursos durante los primeros años de empleo para acumular habilidades que se utilizarán para fortalecer la producción futura y traer así mayores recompensas futuras. De este modo, el pago aumentará con la antigüedad a medida que se acumulan esas habilidades. La segunda hipótesis sugiere que el pago puede aumentar incluso en ausencia de incrementos en la productividad por una variedad de razones de incentivo... Bajo un acuerdo de este tipo, se induce al empleado a trabajar más (o a trabajar con la intensidad promedio, cualquiera que sea ésta) para asegurar la permanencia de empleo que pueda beneficiarse del eventual nivel de pago alto.

Muchos observadores opinan que es necesario introducir -cosa que ya están haciendo las grandes empresas- una relación entre el monto de las retribuciones percibidas y el esfuerzo realizado en la empresa ya que esta relación va a ser fuente de entrega y desarrollo de capacidades (Nakatani, 1999: 22):

si se pone en práctica un sistema que proporcione recompensas y penalizaciones, los japoneses, se esforzarán en tener éxito. El desordenado sistema actual de incentivos ha convertido a los diligentes japoneses en una nación de holgazanes. La culpa no es del pueblo, sino del sistema. Podríamos conseguir resultados muy diferentes con sólo aprovechar la capacidad de la gente.

Al ligar la permanencia en la empresa a las retribuciones, hemos de hacer una aclaración, ya que esta relación en los últimos años no parece ser tan importante para los jóvenes japoneses. Respecto al acceso de universitarios a las empresas, el ministerio de Trabajo del Japón en el Informe Básico de la Estructura de Salarios de 1992⁵³ ofrece evidencias estadísticas de que la *ratio* de hombres graduados universitarios que entraron en la empresa inmediatamente después de su graduación y que permanecieron en la misma firma durante toda su vida laboral no era tan alto como parecía a simple vista ya que éste no era más que del 20'6 % para todos los tipos de empresas y del 31'7 % para las grandes empresas con mil o más empleados, graduados universitarios comprendidos de edades entre 25 y 59 años (Okuda, 1995: 25).

En lo concerniente al ascenso-promoción de los empleados, la decisión de promover a alguien al nivel *keiei*, directivo, va a depender en gran medida tanto de los lazos escolares, como de las relaciones más o menos estrechas familiares, la antigüedad, la habilidad de llevarse bien con los demás y de trabajar dentro del sistema, la inteligencia, la buena

⁵³ Nombre original: Basic Survey of Wage Structure.

salud, etc. (Mente, de, 1992: 83). Para Andrew Gordon (Gordon, 1993: 19):

las empresas promocionan también con mayor o menor regularidad a los trabajadores que cumplen puntualmente los requisitos establecidos.

A la hora del ascenso prima más, la capacidad de encontrar consenso, equilibrio y armonía -propio de personas equilibradas- que la capacidad para tomar decisiones correctas o el espíritu emprendedor (Tsuchiya y Konomi, 1997: 64).

En definitiva, las empresas en la era Meiji concedieron a los trabajadores de cuello blanco, por lo menos a los de más alto rango en la empresa en principio, unas ventajas, tanto retributivas como de poder hacer carrera profesional dentro de la compañía y de seguridad en el trabajo, muy diferentes a las otorgadas a los obreros que realizaban su trabajo en las fábricas y talleres con lo que se consigue una ampliación del número de trabajadores de <<pleno derecho>>. La posterior extensión gradual de estos <<privilegios>> a los obreros se empieza a dar en el siglo XX y como nos dice Andrew Gordon (Gordon, 1993: 482):

una vez que los directivos rompieron el hielo, si no antes, y ofrecieron a los obreros unos beneficios que en otro tiempo estaban reservados a los trabajadores burocráticos de alto rango, tanto las demandas satisfechas de los trabajadores como las expectativas no satisfechas contribuyeron a crear nuevas presiones para ampliar el grupo de los miembros de pleno derecho.

3.3.3.- El departamento de personal

Ese modelo de gestión es puesto en práctica dentro de la empresa por el departamento de personal, considerado en la cultura empresarial japonesa como el más importante, lo que provoca que en la mayoría de los casos tenga un tamaño exagerado en comparación con otros departamentos empresariales. Una de sus principales preocupaciones, por no decir la más importante, es la de esforzarse para crear el necesario e imprescindible sentido de identidad colectiva. Por eso se ocupará del establecimiento y posterior desarrollo de los canales de información-comunicación en la empresa, entre directivos y subordinados, directores de departamento o de sección, etc.

La relación entre gerentes y empleados es extremadamente paternalista, tanto en lo positivo como en lo negativo de la misma. Aquellos se preocupan por el bienestar de sus empleados; aplican un liderazgo muy protector (Rugman y Hodgetts, 1997: 563). Además, se ve al empleado como un todo por lo que (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 69):

la dirección de la empresa considera al empleado como una persona total, es decir, fija su atención no sólo en la capacidad de éste y en su rendimiento en el trabajo, sino también en su personalidad y sus relaciones interpersonales.

Otra labor de este departamento es la evaluación del empleado. Ésta posteriormente se compara/coteja con la que ha hecho del mismo su inmediato superior; no obstante, la evaluación del departamento de personal prima sobre la segunda⁵⁴. El departamento estratifica -demasiado- los recursos humanos de la empresa en función de varios parámetros tales como, universidad de procedencia, tipo de titulación, expediente académico, fecha de acceso, sexo, etc. (Shoji, 1993: 8):

la realidad es que la fuerza laboral dentro de la empresa está estratificada según el tipo de empleo, y también según la historia personal del empleado, su sexo, su fecha de entrada en la compañía y otros factores; pero dentro de cada estrato hay igualdad de oportunidades y de competir.

También se posee un registro que abarca a la totalidad de los empleados con datos tales como: fecha de nacimiento (a efectos de cumpleaños), número de hijos, salud de sus padres, etc. Desde el departamento se anima a los jefes a preocuparse por los problemas del empleado para que logre sentirse como un miembro de la empresa-familia ya que la empresa se interesa por él. Esto va a ser muy importante desde el punto de vista de la motivación.

El departamento de personal se ocupa de establecer y organizar reuniones breves antes de comenzar la jornada laboral en las que se suele entonar el himno de la empresa, impensable en Occidente, hacer ejercicios gimnásticos y de relajación, etc.

Para Morita Akio, mítico presidente de Sony Corporation, la misión más importante del directivo japonés es conseguir una relación saludable y estable con sus empleados, crear un ambiente familiar en la compañía; que se tenga la sensación de que los empleados y los gerentes comparten la misma suerte, ya que van en la misma nave con un mismo destino. Las empresas de más éxito del archipiélago son aquellas que dirigen sus recursos humanos tal que éstos sienten junto con los accionistas que comparten la misma suerte (Morita, 1986). Ésta es, entre otras, un de las razones por la que la contratación de directivos se hace harto difícil y lenta. Así, según Morgan y Morgan (Morgan y Morgan, 1991: 187):

no es fácil contratar un buen gerente; se trata de un proceso lento e intrincado. Muchas veces se requieren de seis meses a un año (o más), después del acuerdo inicial, para contratar los servicios de una

⁵⁴Esta función evaluadora persigue servir de apoyo al empleado, para que éste sepa que la empresa le va a ayudar ante un problema de tipo personal con su inmediato superior.

persona. En Japón, mucho más que en Estados Unidos es una tarea sumamente delicada contratar a directivos de empresas grandes... Todo suele comenzar cuando uno de los altos ejecutivos de la compañía se reúne con el empleador del candidato e incluso con su familia y solicita permiso para iniciar las negociaciones y ofrecerle el puesto, la seguridad y las oportunidades. A partir de ese momento deben celebrarse muchos encuentros durante un largo tiempo.

3.4.- El sindicato de empresa

El sindicato de empresa representa el interés colectivo de empleados y trabajadores de la compañía por lo que, en temas de negociación laboral, realiza un papel de intermediación, a veces implícitamente, otras en forma explícita. Al mismo suelen pertenecer todos los empleados y trabajadores que no ocupen cargos directivos. El asalariado japonés no puede elegir sobre afiliarse o no al sindicato de empresa. Además, suele estar regulado por lo general, en cada empresa, hasta qué puesto jerárquico se puede estar afiliado o, lo que es lo mismo, desde qué nivel no se puede estar afiliado al sindicato de empresa, que suele ser el nivel de jefe de sección⁵⁵. Los trabajadores de cuello blanco llegado determinado momento de su carrera profesional suelen abandonar el sindicato de empresa al objeto de que no se les plantee conflicto como afiliados al mismo y a la vez directivos de la compañía, en definitiva consideran la pertenencia al sindicato como nos dice Suzuki Fujikazu como una <<transición>>⁵⁶ pasando de representantes de los empleados a ser representantes de la dirección; la pertenencia al sindicato, para estos, es un paso más en su carrera profesional dentro de la empresa y muchas veces es el primer paso en una carrera profesional integral en la empresa (Suzuki: 1998: 221-3).

El sindicato suele ser consultado y oído en los temas relativos a las políticas generales de la empresa, resultados y estado de la compañía, despidos por reestructuración o reubicación de las actividades empresariales, etc. También es normal que antiguos sindicalistas sean llamados a ocupar puestos en la junta de directores de la empresa.

A finales del siglo XIX las relaciones laborales en el Japón podían ser calificadas de altamente paternalistas. En las primeras décadas del siglo XX se empieza a vislumbrar una tendencia de interacción entre los trabajadores, los sindicatos y la empresa que fue vista, por algunos empresarios, como de <<hábitos japoneses únicos>>. Durante el período

⁵⁵ También pueden estar excluidos de sindicación cargos de rango inferior tales como los jefes de subsección que es lo que ocurre cuando estos tienen competencias sobre actividades tales como contabilidad, personal, planificación de la información y formación, o los que ocupan las secretarías personales tanto de los directores generales como de los miembros del consejo de administración entre otros (Dore, 1973. 131-2).

⁵⁶ El lugar jerárquico en el que se produce el abandono del sindicato de empresa va a depender de cada compañía aunque suele producirse, por lo general, cuando el empleado alcanza el puesto de director.

comprendido entre 1920 y 1923 el entendimiento entre los sindicatos y el Gobierno fue nulo debido en gran parte a las altas dosis de <<radicalismo político>> de aquellos (Scalapino, 1984: 97-142). Es un poco antes del inicio de la Segunda Guerra Mundial cuando comienza a tomar cuerpo el modelo japonés de gestión de los recursos humanos, aunque sometido a grandes limitaciones a la hora de su aplicación. Al respecto, Andrew Gordon comenta lo siguiente (Gordon, 1993: 25):

en los albores de la Segunda Guerra Mundial la élite empresarial y burocrática podía hablar con algún fundamento de un modelo diferencial de gestión del trabajo; pero tenemos que cuidarnos de distinguir la retórica de la realidad y también de distinguir entre el sistema de entreguerras y el de las décadas posteriores. Las políticas salariales favorables a los trabajadores más antiguos, los programas de formación de los trabajadores y las promesas de seguridad en la trayectoria ocupacional para unos pocos adquirieron mayor importancia durante esos años; pero cuando se presta atención al proceso en el que esas prácticas aparecieron queda claro que su aplicación estuvo sometida a importantes limitaciones y se pone de manifiesto que la tensión y la inseguridad siguieron siendo elementos dominantes en las relaciones laborales.

Además había que añadir otro aspecto consustancial con la forma de hacer las cosas de los japoneses: la omnipresente burocracia gubernamental tanto en la vida pública como, especialmente, en el tema de las relaciones laborales. Se dio un considerable intervencionismo en éstas, sobre todo durante la etapa de guerra, entre 1939 y 1945. El Estado intentó por todos los medios imponer a todos los interlocutores sociales su versión de lo que deberían, porque así le interesaba, ser las relaciones laborales del momento al entender que convenían tanto a trabajadores como a empresarios.

El papel representado por los nuevos, y no por ello menos poderosos, sindicatos de trabajadores legalizados en la etapa posterior al fin de la Segunda Guerra Mundial, respecto a la configuración de la nueva estructura de relaciones laborales, podemos decir que fue importantísimo. Así, para Gordon (Gordon, 1993: 25-6):

los nuevos y poderosos sindicatos obreros, ya legalizados, aportaron cambios fundamentales a la estructura de las relaciones laborales en la primera década de postguerra, si bien habían sido creados con anterioridad. El deseo sindical de recibir un trato adecuado por parte de los empresarios era un eco de los problemas suscitados por las generaciones anteriores de trabajadores. En la década posterior a 1945 tomó cuerpo el conjunto de características que quedó definido a finales de los años cincuenta como sistema de empleo japonés.

Para entender el movimiento sindical actual del Japón conviene realizar las siguientes precisiones, antes de adentrarnos en la figura y el funcionamiento del sindicato de empresa. El sindicalismo, tal y como se

le conoce hoy en el Japón, tiene su origen en la confrontación acaecida en el archipiélago, después de la II Guerra Mundial, entre patronos y trabajadores, en el decisivo papel intervencionista del Gobierno y en el espíritu grupal, de colaboración, del pueblo japonés frente a los retos de una economía destrozada que necesitaba del esfuerzo de todos. Así, según Núñez Romero-Balmás (Núñez Romero-Balmás, 1998: 216-21):

fue en los años treinta e impulsada por la política de empleo de tiempo de guerra cuando la Administración intervino decisivamente en la configuración de las relaciones laborales y sentó las bases para un nuevo sistema. Restricciones a la libertad de los trabajadores y sus sindicatos se vieron contrapesadas por una regulación estatal del despido, de las prestaciones sanitarias y de las pensiones, así como una presión creciente de la burocracia en el sentido de establecer salarios "justos" definidos por la antigüedad... El sindicalismo japonés comenzó tardíamente, en épocas en que sus homónimos en Inglaterra o en Alemania ya constituían realidades plenamente arraigadas y en cierto modo inevitables en sus respectivos entornos... Las relaciones... con las direcciones de las empresas no fueron por lo general de radical enfrentamiento... La configuración y el papel de los sindicatos responde tanto a la victoria patronal sobre el movimiento sindical de clase poco después de la II Guerra Mundial como al espíritu colectivo general que invita a los trabajadores a asumir y comprometerse íntimamente con los objetivos sociales. Son por tanto sindicatos de empresa, no de oficio ni de clase como es habitual en Occidente, y están estrictamente vinculados a la empresa y a su futuro. Parte de las carreras de los directivos de la empresa vienen a ser, precisamente, actividades sindicales.

La afiliación sindical creció considerablemente en los años de la postguerra. Así como el número de sindicatos y la afiliación eran, respectivamente a finales de 1945, de 509.000 y 380.000, ya en junio del siguiente año ascendían a 12.000 organizaciones⁵⁷ y 3.680.000 afiliados. Se inicia, pues, el movimiento sindical a gran escala.

Este -demostrado- nuevo talante encaminado a la búsqueda del consenso, la cooperación, el acuerdo y el pacto hizo que se relajara la confrontación entre la empresa y el sindicato en aras de la consecución de la necesaria <<armonía social>> basada en la plena confianza mutua entre las partes (ver Gordon, 1993).

Este espíritu colaborador fue posible porque en las empresas se tuvieron en cuenta los, a veces, discordantes intereses de los distintos estamentos de la organización: propietarios, directivos, y empleados y trabajadores, es decir, la empresa japonesa se ha configurado tal que sean tenidos en consideración especialmente, y de forma institucionalizada, los intereses de los trabajadores y empleados. Por esto

⁵⁷ Sobre todo es en las grandes empresas donde las organizaciones sindicales van a configurarse como sindicato de empresa.

el sindicato de empresa funciona, en la práctica, como una subestructura de la misma que representa a los empleados y trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Así, según Benjamin Coriat (Coriat, 1994: 146):

en la firma japonesa son tenidos en cuenta plenamente los intereses de los empleados y trabajadores y los de los accionistas, y donde el papel de la tercera fuerza, la de los directivos, consiste en conseguir el equilibrio entre los anteriores intereses en el proceso de toma de decisiones empresariales y en el de su posterior puesta en marcha.

Debido a que el sindicato de empresa representa los muy diversos intereses de los distintos grupos que configuran aquella, es por lo que los dirigentes sindicales han de tener una buena capacidad <<política>> de diálogo, cooperación y consenso que, por lo general, estará sustentada en el establecimiento previo de una fuerte red de relaciones personales o *jinmyaku*. Así, para Aoki Masahiko, se puede ver al sindicato como (Aoki, 1990: 101):

una subestructura de la empresa-J⁵⁸ por medio del cual intereses diversos de los empleados cuasi-permanentes⁵⁹ o estables -shain- son mediados y representados como un interés colectivo frente a la gerencia⁶⁰.

Los sindicatos en el Japón son únicos, son sindicatos de empresa y no por ramo de actividad. Pero al hablar de <<sindicato de empresa>> es necesario hacer dos recordatorios. El primero es que va a estar configurado por afiliación exclusivamente de trabajadores de la empresa por lo que los miembros de la dirección del sindicato también son trabajadores o empleados de la empresa (Yoshihara, 1986: 147). En segundo lugar hay que advertir que esto no quita para que este sindicato esté afiliado a una de las grandes confederaciones sindicales japonesas. También se da una situación que no es normal en Occidente y es que los directivos *junior*, como comenté anteriormente, suelen estar afiliados al sindicato⁶¹. La alta dirección de la empresa suele ver como necesaria la existencia del sindicato de empresa. Además, como dicen Richard Hodgetts y Fred Luthans (Hodgetts y Luthans, 1994: 304):

⁵⁸ Empresa japonesa tipo en contraposición a la empresa-A norteamericana tipo.

⁵⁹ Aoki Masahiko llama empleados cuasi-permanentes a aquellos que por su estabilidad en la empresa son los <<beneficiarios>> del sistema de empleo vitalicio.

⁶⁰ Esto es debido a que Aoki cree que el contrato de empleo cuasi-permanente en el núcleo del mercado de trabajo es fundamentalmente incompleto y tiene que ser completado por una secuencia de negociaciones en el interior de la empresa, negociaciones realizadas a través del sindicato de empresa (Aoki, 1990: 98).

⁶¹ Respecto a, Matsushita Konosuke, fundador del conglomerado empresarial Matsushita en cierto momento comentó al sindicato de su empresa que sería conveniente que declararan una huelga al objeto de que todos los integrantes de la gran familia-empresa, directivos, accionistas y empleados y trabajadores fueran conscientes del daño que una huelga puede producir.

a decir verdad, los trabajadores se consideran empleados de la compañía y no le dan mucha importancia a su filiación al sindicato. Más aún, no es raro que se declare la huelga en una compañía con dos o tres turnos de trabajo sin que disminuya la productividad. Ello se debe a que cuando los huelguistas, una vez terminadas las manifestaciones y las marchas, regresan al trabajo, el grupo que concluyó su turno toma su lugar. En una fábrica con tres turnos, un empleado de línea trabaja un turno completo, se une a la manifestación un rato y luego se marcha a casa a cenar y descansar, para retornar a la fábrica y tomar su turno.

Las empresas japonesas, recalco, son sumamente paternalistas y el sindicato de empresa, partícipe interesado de este paternalismo, sabe que juntos han de luchar por el bienestar a largo plazo de la misma. Esto es por lo que la alta dirección de la compañía suele comunicar/transmitir al sindicato -y discutir posteriormente- los grandes objetivos de la organización, los macroeconómicos. Los directivos de la compañía van a trabajar conjuntamente con la dirección del sindicato para así alcanzar y, posteriormente, mantener y perfeccionar la sagrada e indispensable armonía o *wa*. Por esto los temas sindicales importantes que posteriormente van a ser objeto de negociación son discutidos antes del inicio de las negociaciones entre ambas partes; las diferentes posturas lógicamente también son conocidas antes de la negociación. La negociación fuerte entre ambas partes suele darse en la <<ofensiva de primavera>> o *Shunki Chinage Kyodo Toso*⁶² (Mente, de, 1992: 182-4) y (Takafusa, 1994: 220-24).

La tradicional ofensiva sindical de primavera, o *Shunto*, tuvo su origen en la oferta de negociación colectiva <<única>>, o *ippatsu kaito*, lanzada por cinco sindicatos de empresa del acero a sus respectivas compañías. Esta oferta es lanzada por las nuevas direcciones sindicales <<más moderadas>> surgidas después de la huelga del acero de 1959.

Las reclamaciones sindicales anuales siempre suelen tener en cuenta la capacidad financiera de la empresa para poder hacerlas frente. Además, suelen estar basadas en serios estudios, tanto de la economía en general como del sector de actividad, y suelen tener en cuenta el impacto de las subidas salariales propuestas.

Hoy, debido a la adversa situación de la economía japonesa que hace que la tasa de desempleo no cese de aumentar y a los fuertes cambios que se están produciendo en la gestión de los recursos humanos, los sindicatos, para quienes la estabilidad en el puesto de trabajo sigue siendo una prioridad absoluta, se han replanteado la tradicional ofensiva sindical reivindicativa de primavera pasando a realizarla bianualmente (Higuchi, 1999: 8). Además, por lo anterior, están

⁶² La ofensiva de Primavera o *Shunki Chinage Kyodo Toso* es también conocida con la abreviatura *Shunto*. Suele abarcar desde mediados de marzo hasta mediados-finales de abril. Los aumentos salariales conseguidos en la *Shunto* entran en vigor el uno de abril debido a que es en esta fecha cuando comienza el año fiscal japonés.

dispuestos a aceptar cambios en los salarios (por lo general a la baja o haciéndolos variables en función de la labor realizada y de las metas alcanzadas). Son conscientes de que desde la década de los 80 la tasa de creación de nuevas empresas no ha parado de caer, mientras que la tasa de cierres o quiebras ha ido aumentando día tras día, por lo que el Japón, hoy, puede absorber menos empleo que ayer. También saben que una mejora de la economía no va a ser suficiente para crear el empleo necesario. Hay que poner en marcha reformas estructurales de todo tipo.

A veces no es posible llegar a un acuerdo con la dirección. Cuando esto ocurre los trabajadores y empleados ponen en marcha una serie de actuaciones que, en ocasiones, resultan cómicas en Occidente, tales como:

- Establecer comités de huelga.
- Cantar canciones marciales en el trabajo.
- Colocarse brazaletes en señal de huelga mientras trabajan.
- Organizar desfiles y manifestaciones en la factoría y fuera de ella.
- No realizar horas extra.
- Disminuir el ritmo de producción.
- Parar la producción durante un día (ésta es una medida extrema⁹, etc.

Eso sí, cuando se decide programar una huelga suele hacerse con la suficiente anticipación y suelen ser una huelga a término, ya que junto con la fecha de inicio también se indica la finalización de la misma (no son indefinidas). Hay que tener presente que en los planteamientos tradicionales occidentales de huelga hay unos temas que son muy conflictivos, tales como la movilidad, la reasignación de tareas o la rotación. Esto no ocurre así en el Japón por lo que la programación de la huelga se sustenta en otros aspectos de la relación laboral. La tasa de movilidad que se da dentro de la gran empresa japonesa, que es alta comparativamente con Occidente, es compensada con la estabilidad en el empleo (Gualdoni, 2000: 52).

El que los sindicatos sean de empresa no quiere decir que no existan organizaciones sindicales supraempresariales de ámbito estatal. Las funciones encomendadas a las federaciones de sindicatos, en los que se encuadran los sindicatos de empresa, no son de negociación, por tanto son menos importantes que los anteriores, sino que son de intercambio de información y de coordinación de la estrategia entre los sindicatos de empresa que integran cada federación. Uno de los cometidos más importantes de cada federación/confederación es perfilar las grandes líneas de la ofensiva de primavera. Estas organizaciones supraempresariales son poderosas y casi todos los sindicatos de

empresa están afiliados a las más importantes⁶³ y son (Cotarelo, Maldonado y Román, 1993: 345, Mente, de, 1992: 183-5 y Nakamura: 1994: 144 y 200):

- *Sohyo*: Consejo General de Sindicatos del Japón; nace en 1950. Tiene un 36 % de la afiliación sindical. Está vinculado al Partido Socialista Japonés. Se centra en el sector público y en algunos sectores de actividad privados.
- *Sodomei*: Confederación Japonesa del Trabajo: 18 %. Está relacionado con el Partido Socialdemócrata Japonés.
- *Choritsuroren*: Federación de Uniones Independientes: 12 %.
- *Zenro*: Zenmin Rokyo o Consejo de Sindicatos del Sector Privado. Es una federación de sindicatos centristas.
- En 1988 nace *Rengo* que es denominado un año después como *Shinrengo*, como unión de diversos sindicatos para alcanzar una mayor unidad sindical.

Otro de los aspectos a tener presente es el carácter <<vitalicio>> o <<permanente>>⁶⁴ del empleo (al menos en las grandes empresas) ya que esto condiciona bastante las relaciones empresa-sindicato. Esto deriva, según Andrew Gordon, de que en la postguerra y décadas posteriores (Gordon, 1993: 452-3):

las empresas modernas y expansivas contrataban a jóvenes trabajadores inexperimentados deseosos de aprender, ya que los traslados no cubrían las necesidades de personal de una nueva fábrica, al tiempo que la oferta de adultos experimentados se contraía a medida que crecía la intensidad del desarrollo. Los directivos, deseosos de recuperar su inversión mediante la formación de estos trabajadores, tenían buenas razones para subrayar el compromiso recíproco de la firma y sus asalariados en todas las ocasiones posibles, incluyendo los debates con los sociólogos occidentales. Tenían incluso motivos para inventar la noción de un "compromiso permanente" leal hacia la empresa como vestigio de los buenos días del pasado y como parte de un espíritu que ahora estaba amenazado. Los sindicatos, deseosos de dar pruebas de su fuerza y conseguir apoyos, tenían sus propias razones para jactarse de sus luchas destinadas a mantener la seguridad en el empleo. Esta combinación de expectativas, ideológica y retórica por ambas partes, contribuyó a crear el mito del empleo permanente, en el pasado y en la actualidad... De hecho, la conducta de los trabajadores y de las compañías tras la celebración de los contratos se perfila una realidad histórica y contemporánea muy

⁶³ Para un estudio del movimiento laboral desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, y por tanto de las organizaciones sindicales, ver (Gordon, 1992: 229 y 234) y (Takafusa, 1994: 7, 20, 22, 126, 130, 133, 141, 143-4, 200, 220, 276 y 283).

⁶⁴ Como dice Andrew Gordon, *observadores y participantes se han sentido tentados a calificar este modelo con adjetivos como permanente o vitalicio. Hay una parte importante de verdad en esta apreciación, pero nada más* (Gordon, 1993: 452).

*diferente. Sólo una minoría de obreros firmaron durante la posguerra contratos de larga duración, de diez o incluso de cinco años*⁶⁵.

Sheldon Garon, frente a otros autores que defienden la tesis del corporativismo sin trabajadores, prefiere hablar de la contraria, del corporativismo con trabajadores. Cree que ni el Estado ni los empresarios se han empeñado, al menos desde la etapa posterior al fin de la Segunda Guerra, en destruir los derechos sindicales básicos de los trabajadores y empleados del sector privado; no se ve en el Estado a un enemigo fuerte y organizado (Garon, 1992: 368-77). Ya en la postguerra, el Gobierno japonés, siguiendo instrucciones del SCAP establece de forma institucionalizada las relaciones de las empresas con los sindicatos. Ejemplo de esta institucionalización son la promulgación de las siguientes leyes que prefiero mantener con su denominación en inglés para no incurrir en un despropósito interpretativo: *the Labor Standards Law, the Labor Union Law y the Labor Relations Adjustment Law* (Takafusa, 1994: 141-6)⁶⁶.

Otro hecho a destacar es la malinterpretada democracia industrial japonesa que no está vinculada a la filosofía política como sucede en Occidente, y más especialmente en el Viejo Continente. Ésta se fundamenta en la consecución de la armonía colectiva o *wa y*, por tanto, en la cultura japonesa. Por supuesto aquella no está tan generalizada como en los países occidentales por lo que las organizaciones japonesas han de hacerla frente irrenunciablemente (Rugman y Hodgetts, 1997: 384)⁶⁷. Lo que sí que ocurre es que el ambiente de trabajo, en el Japón, es muy paternalista y motivador para que el trabajador y el empleado exploten todo su potencial de cara a la resolución de los problemas relativos a la calidad y a la productividad.

El sindicato de empresa, aunque integrado en una de las confederaciones nacionales, es exclusivo para cada una de las grandes empresas, por lo que se ocupa de problemas específicos de la misma⁶⁸.

⁶⁵ Y, a continuación, añade: *la estabilidad del trabajo durante la postguerra fue más substancial, probablemente porque la existencia de mejores condiciones impulsaba a pocos a abandonar su lugar de empleo y porque los sindicatos velaban porque los despidos fueran mínimos. Pero no era en todo caso "permanente"* (Gordon, 1993: 453).

⁶⁶ Prueba de ello es que los aún operativos comités de relaciones laborales tienen sus orígenes en el mencionado cuerpo legislativo (Takafusa, 1994: 143).

⁶⁷ *Así pues, en los años 90 las multinacionales japonesas afrontan el gran reto de la democracia industrial, porque no están acostumbradas a ella. Por su parte, a medida que las compañías se expandan hacia Europa y Estados Unidos, seguramente utilizarán más los conceptos relacionados con la participación de la autoridad, codeterminación, conceptos de trabajo y otras modalidades que se han ido generalizando en las empresas de Occidente* (Rugman y Hodgetts, 1997: 384-5).

⁶⁸ Las instalaciones que utiliza el sindicato en la empresa suelen costearse a base de aportaciones especiales lineales por trabajador durante un determinado tiempo. La cuota por afiliación sindical no es una cantidad fija sino el equivalente a determinadas horas de trabajo, cifra que suele estar próxima a las dos horas y media. Además existen otras aportaciones en períodos determinados y/o para un fin específico así como aportaciones mensuales destinadas a fondos para hacer frente a las huelgas.

Tanto la legislación laboral como los sindicatos japoneses son muy peculiares y se alejan mucho de los estereotipos occidentales⁶⁹. Al sindicato de empresa están afiliados sólo los trabajadores y empleados de esa compañía. Y deliberadamente digo <<empleados>> porque al sindicato de empresa también se afilian, como ya comenté, los directivos aunque, eso sí, en sus niveles más bajos. Por tanto, todos los miembros del sindicato, incluidos sus dirigentes⁷⁰, van a ser trabajadores o empleados de la compañía. Esta estrecha relación hace que, por lo general, el sindicato no adopte posturas de fuerza antagónicas o que vayan contra los intereses de la compañía. La mayoría de los empresarios son partidarios de la existencia de estos sindicatos de empresa.

Una vez configurados los sindicatos por empresa, estos van a perseguir un objetivo: velar junto a la dirección y la propiedad por el buen desenvolvimiento de la empresa⁷¹ participando en la medida de lo posible en la dirección y en la configuración de los grandes objetivos de la misma. El papel de los sindicatos laborales intraempresariales tiende a subrayar el bien común y sirve para imponer unos razonables límites a los conflictos y las disensiones con la patronal (Shoji, 1993: 8).

Dentro del sistema de gestión japonés existe una premisa muy importante, un acuerdo tácito: <<la empresa pertenece a todos los interesados, primando sobre todo los intereses de los trabajadores y empleados>> lo cual se traduce, como ya hemos visto, en un sistema de empleo a largo plazo para los mismos, pero también en el establecimiento de unas relaciones comerciales a largo plazo con otros sujetos económicos con intereses en la empresa (el banco principal, los principales proveedores, subcontratistas y distribuidores), por lo general pertenecientes a su *keiretsu* (Yoshimori, 1997: 58). Es decir, que pese a que la empresa no sea propiedad de los trabajadores, éstos son su principal fin y no como en otros sistemas de gestión donde el norte son los intereses de los accionistas. El sistema japonés busca una sinergia, un juego de suma positiva en el que todos van a ganar y en el cual los beneficios de unos no pueden convertirse en las pérdidas de los demás.

Es esta premisa la que <<obliga>> a las empresas a mantener puestos innecesarios ya que los sindicatos son fuertes -pero no trabajan en contra de la empresa como en otros países sino con la empresa- y buscan mantener el empleo de sus miembros. Un sindicato es más importante cuantos más afiliados tenga, y al despedir trabajadores, evidentemente, se reducen sus militantes reduciéndose así su importancia.

⁶⁹ Un magnífico estudio de las relaciones laborales japonesas vistas a través de la evolución de la legislación laboral y de las organizaciones sindicales es el ya tenido en cuenta de Sheldon Garon (Garon, 1992).

⁷⁰ En el trabajo de Fujimura de 1999 se estudian las formas de ascenso dentro de los sindicatos, la formación de sus directivos, edades, etc (Fujimura, 1999).

⁷¹ Por lo general, cuando se producen las sesiones formales de negociación entre los representantes de la empresa y el sindicato, los temas ya han sido perfilados en reuniones informales previas.

Los asalariados japoneses no necesitan una fuerte organización sindical de rango estatal para que sean defendidos adecuadamente sus intereses; el sindicato de empresa es todo lo que necesita (Gualdoni, 2001:52). No obstante, como ya he comentado y por otras razones, estos suelen estar adheridos a alguna de las grandes confederaciones estatales de sindicatos.

Tanto la cuantía del aumento promedio anual de los salarios como el nivel de discrecionalidad a emplear por la dirección de la empresa para recompensar a los mejores trabajadores, a los más cualificados, diligentes o eficaces, es establecido a través de la negociación con el sindicato de la empresa (Gordon, 1993: 19).

Hay analistas como Masumoto Jun que creen que verdaderamente ya ha llegado el momento de poner fin a la consabida cooperación empresa-sindicato debido a que las condiciones económicas y sociales han cambiado considerablemente y van a cambiar aun más. Los sindicatos se enfrentan ahora a la tareas prioritarias de protección del empleo y de canalización de las mejoras de la productividad hacia el bienestar de empleados y trabajadores para lo que se va a necesitar un <<nuevo equilibrio>> en el marco de las relaciones laborales (Masumoto, 1995: 9).

Bibliografía

- ABEGGLEN, J. (1958) : *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- ABEGGLEN, J (1973): *Management and Worker. The Japanese Solution*, Sophia University Press, Tokio.
- AOKI, M. (1990): *La Estructura Económica Japonesa*; Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- AZUMI, K. (1969): *Higher Education and Business. Recruitment in Japan*, Teachers College Press., Columbia University, Nueva York.
- BUSTELO, P. (1995) : “Crisis Económica y Desempleo en Japón”, en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1995): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid, pp.25-38.
- CAMERON, R. ed. (1974): *La Banca en las Primeras Etapas de la Industrialización*, De. Tecnos, Madrid.
- COLE, R.E. (1971): *Japanese Blue Collar. The Changing Tradition*, University of California Press, Berkeley, California.
- COLE, R.E. (1979): *Work, Mobility, and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*, California University Press, Berkeley, California.
- CORIAT, B. (1994): *Pensar pelo Aveso. O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*, Revan, Editora Universidad Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- COTARELO, R., MALDONADO, J. Y ROMÁN, O. (1993): *Sistemas Políticos de la Unión Europea. Con Inclusión de Estados Unidos y Japón*, Editorial Universitat, Madrid.
- CRAIG, A. ed. (1979) : *Japan. A Comparative View*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- DÍAZ, A. y KAWAMURA, Y. (1994): *La Cultura Empresarial Japonesa en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- DORE, R. (1973): *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press, Berkeley, California.
- ECONOMIST, THE (1993): “A Survey of the Japanese Economy”, *The Economist*, vol. 326, nº 7.801, 6 de marzo, pp. 58.
- ECONOMIST, THE (1994): “A Survey of Japan”, *The Economist*, vol. 332, nº 7871, 9 de julio, pp.58.
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- FUJIMURA, H. (1999): “The Origins and destination of Japan’s Union Leaders”, *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 5, pp. 5-11.

- GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- GARON, S. (1992): *El Estado y los Trabajadores en el Japón Contemporáneo*, ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Centro de Publicaciones, Madrid.
- GORDON, A. (1993): *La Evolución de las Relaciones Laborales en Japón. La Industria Pesada, 1853-1955*, ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Centro de Publicaciones, Madrid.
- GUALDONI, F. (2001): "El Banco de Japón Recorta el Precio del Dinero a Cero para Salvar al País de la Recesión", *El País*, 20 de marzo, pp. 52.
- HASEGAWA, K. (1986): *Japanese Style Management: An Insider's View*, Kodansha Ed., Tokio.
- HAYASI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- HIGUCHI, Y. (1999): "Superar el Déficit de Empleos", *Look Japan*, vol. 10, nº 117, diciembre, pp. 8-10.
- HODGETTS, R.M. y LUTHANS, F. (1994): *International Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
- ITO, T. (1997): "La Economía del Japón Necesita un Cambio estructural"; *Finanzas & Desarrollo*, vol. 34, nº. 2, Fondo Monetario Internacional y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, pp. 16-19.
- JETRO (1981): "A Foreign Company Tackles the Japanese Market", *Focus Japan*, enero.
- KOBAYASHI, Y. (1998): "Path to Becoming a Manager: Promotion, Advancement and Incentives for Office Workers", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 79-96.
- KOONTZ, H. Y WEIHRICH (1994): *Administración. Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- LANZACO SALAFRANCA, F. (2000a): *Introducción a la Cultura japonesa. Pensamiento y Religión*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, universidad de Valladolid, Valladolid.
- MASUMOTO, J. (1995): "Se Acabó el Idilio", *Look Japan*, vol. 6, nº 66, pp.8-9.
- MENTE, DE, B. (1992): *Cómo Hacer Negocios con los Japoneses. Una Guía Completa de las Costumbres y Prácticas de Negocios Japonesas*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- MORGAN, J.C. y MORGAN, J.J. (1991): *Cracking the Japanese Market*, Free Presss, Nueva York.
- NAKAMURA, T. (1994): *Lectures on Modern Japanese Economic History, 1926-1994*, LTCB International Library Foundation, Tokio.
- NAKATANI, I. (1999): "Cinco Puntos para Evitar la Quiebra", *Cuadernos de Japón*, vol. XII, nº 1, invierno, pp. 20-4.

- NAVARRO ELOLA, L. y BAYO ROS, G. (1995): "Factores Característicos del Entorno de fabricación de las Empresas Japonesas", *Alta Dirección*, nº 181, especial, pp. 63-73.
- MERCADO, M. (1999a): "La Reinención de la Empresa Japonesa. El Doloroso Proceso de Reestructuración Empresarial Japonés Cumple Dos años", *Revista de Japón*, Nakamachi Press, 25 de junio, www.nakamichi.com/press/99062503.html
- NONAKA, I. (1992): "Self-Renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Startegy" en PUCICK, V., TICHY, N.M. y BARNETT, C.K. eds. (1992): *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, pp. 300-315.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, G. (1998): "La Empresa en Dos Países de Reciente Industrialización (I): Japón", en GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid, pp. 199-226.
- OGLIASTRI, E. (1992): *El Sistema Japonés de Negociación. La Experiencia de América Latina*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- OIZUMI, J. K. (1989): "Teoría de la Organización: Comparación del Sistema Japonés y Mexicano", *The Study of International Relations*, vol. 9, nº 3, pp. 43-79.
- OKUDA K. (1995): "Employment in Japan: Plus Ça Change?", *Journal of Japanese Trade & Industry*, nº 1, pp. 25-7.
- OHASHI, I. (1998): "Does the Name of the University Matter?", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 176-94.
- OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- PASCALÉ, R.T. y ATHOS, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, Simon & Schuster, Nueva York.
- PELZEL, J.C. (1979): "Factory Life in Japan and China Today" en CRAIG, A. ed. (1979): *Japan. A Comparative View*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- PUCICK, V., TICHY, N.M. y BARNETT, C.K. eds. (1992): *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- RAMOS ALONSO, L.O. (1996): "Sociedad General de Comercio en un Entorno Global Sogo Shosha", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.
- RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.
- REHFELD, J. E. (1995): *La Alquimia de un Líder. Síntesis de las Mejores Técnicas de Gestión Japonesas y Occidentales*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- REICHAUER, E.O. (1970): *Japan: The Story of A Nation*, Duckworth, Londres.

- ROBERTS, J.G. (1973): *Mitsui. Three Centuries of Japanese Business*, Weaterhill, Nueva York.
- ROHLEN, T.P. (1974): *For Harmony and Strength: Japanese White-collar Organization in Anthropological Perspective*, University of California Press, Berkeley.
- ROSA ALEMANY, L. DE (1991) : *El Sistema Japonés*, Centro de Estudios de Economía Internacional (CEDEIN), Cambra Oficial de Comerç i Navagació de Barcelona, Barcelona.
- ROWLAND, D. (1985). *Japanese Business Etiquette*, Warner, Nueva York.
- RUGMAN, A.M. y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica*, McGraw Hill, México, D.F.
- SAUTTER, C. (1997): "Mue Douloureuse de la Societé Japonaise", *Le Monde Diplomatique*, Junio.
- SCALAPINO, R. (1986): *The Early Japanese Labor Movement. Labor and Politics in a Developing Society*, Institute of Asian Studies y Center for Japanese Studies, Universidad de California, Berkeley, California.
- SERRANO, J. (1994): "El Mercado de Trabajo", *Boletín Económico ICE*, nº 2.426, del 26 de septiembre al 2 de octubre, pp. 2.409-13.
- SHOJI K. (1993): *La Sociedad japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio.
- SUZUKI, Y (1991) : *Japanese Management Structures: 1920-1980*, St. Martin's Press, Londres.
- SUZUKI, Y. (1994): "Structures d'Organization des Entreprises Japonaises, Analyse Historique Comparative", *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, nº 3, mayo-junio, pp 569-84.
- SUZUKI, F. (1998): "White-collar Careers and Trade Unions", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 220-41.
- TACHIBANAKI, T. Ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation in the Firm*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.
- TACHIBANAKI, T. (1998b): "Road to the top and Executive Management Goals" en *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation in the Firm*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 1-35.
- TAKAFUSA, N. (1994): *Lectures on Modern Japanese Economic History 1926-1994*, LTCB International Library Foundation, Tokio.
- TOKADO, K. (1994a): "Cambio Estructural de al Economía japonesa: el Nuevo Horizonte de su Dinámica", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.393-97.
- TSUCHIYA, M. Y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, Tokio.

VOGEL, E.F. (1979): *Japan as Number One. Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusets.

WHITEHILL, A. (1994): *La Gestión Empresarial Japonesa, Tradición y Transición*, Editorial Andrés Bello, Chile.

YOSHIHARA, K. (1986): *Japanese Economic Development*, Oxford University Press, Tokio.

YOSHIMORI, M. (1997): "¿De Quién es la Empresa? El Concepto de Corporación en Japón y Occidente", *Harvard Deusto Business Review*, nº. 77 Marzo-Abril.

YOSHINO, M. Y. (1968): *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*, MIT Press, Cambridge.





El clavo que sobresale debe ser forjado a martillo
Proverbio japonés

Anexo 5A

El sistema educativo japonés

1.- Antecedentes

El sistema educativo japonés que hoy conocemos se puede decir que nace con la Reinstauración Meiji en 1872 cuando aparece el primer sistema de educación nacional. Existían anteriormente otras instituciones académicas aunque no eran equiparables a lo que se entiende por un sistema educativo nacional. Antiguamente la enseñanza en las ciudades estaba reservada a las clases altas que eran las que gobernaban el Japón¹, necesitadas de conocimientos para poder ejercitar sus función en la corte. Con la llegada al poder del clan Minamoto (Shogunato Kamakura)² en 1192 la educación se extiende considerablemente a los hijos de la clase samurai. En los siguientes shogunatos, Muromachi (clan de los Ashikaga y de los regentes Hojo³) (1338-1573) y Edo (familia Tokugawa) (1603-1868), se va ampliando el espectro de la educación a los hijos tanto de los artesanos como de los comerciantes (Dore 1984, Schoolland, 1990 y Beauchap 1991). Con la Reinstauración Meiji, como decíamos antes, se configura el primer sistema educativo público.

Durante el shogunato Kamakura, los hijos de los samurais recibían una educación adecuada a lo que eran, una clase guerrera. Básicamente aquella tenía dos grandes pilares: la escritura china y el estudio de los clásicos, tanto japoneses como chinos, y el manejo de las armas. Esta educación solía comenzar a los cinco años. A la edad de diez años, los hijos de los samurais solían ingresar en un monasterio budista para recibir educación intensiva, en el que solían permanecer durante cuatro o cinco años (Yamashiro, 1993)⁴.

Con anterioridad a la Reinstauración Meiji, aunque existían diversas instituciones docentes, como las *jidokioyku* (escuelas de los monasterios budistas) ya conocidas en el siglo XII, las *hanko* (escuelas laicas de orientación confucianista) o las *terakoya*⁵, ambas del siglo XVII, podemos decir que no existía un verdadero sistema de educación reglada. Es en

¹ La educación solía comenzar cuando los niños tenían seis años con bonzos de los templos como enseñantes. La enseñanza estaba orientada al cálculo y a la escritura (ambos eran considerados fundamentales), a la lectura y al ejercicio físico (que era muy duro).

² Con la caída de la familia Taira en la batalla naval de Dannoura, 1185, llega al poder la familia Minamoto. Minamoto Yorimoto es nombrado por el emperador *Sei-Taishogun* (que literalmente significa “generalísimo con mando sobre las fuerzas contra los bárbaros”) en 1192, año en el que comienza el primer shogunato, denominado también Kamakura, por ser esta la ciudad donde establece la sede de su Gobierno o *bakufu*. Se suele utilizar su abreviatura *shogun*.

³ Familia de la mujer de Minamoto Yorimoto, primer *shogun* del periodo Kamamura, que ocupará la regencia en este shogunato.

⁴ El régimen educativo podría ser el siguiente: por la mañana asistían a clases de caligrafía y de lectura de los *sutras* (libros de oraciones budistas); por la tarde se ocupaban de materias generales y posteriormente realizaban ejercicio físico; terminaban, por la noche, con poesía y música.

⁵ Surgen durante el shogunato Tokugawa. Eran pequeñas escuelas donde se impartía docencia a los hijos de la clase media. Se las considera como las precursoras de las escuelas primarias establecidas durante la Reinstauración Meiji.

1872, como mencioné antes, cuando aparece el primer sistema de educación nacional (NIER 1990)⁶. En 1886 se establece la escolarización obligatoria durante un periodo de 3-4 años en las escuelas primarias, estableciéndose su gratuidad en 1900. Este periodo de enseñanza obligatoria fue ampliado en 1908 a 6 años. Después de la Segunda Guerra Mundial pasa al actual sistema de 9 años, que abarcan la enseñanza primaria (6 años) más la secundaria elemental (3 años). Hoy la enseñanza es gratuita y obligatoria durante este periodo, para los niños de 6 a 15 años⁷.

Hay que destacar este importante hecho: el desarrollo de la educación antes del advenimiento de la era Meiji era considerable. Esto permitió que cuando se estableció el primer sistema nacional de educación en dicho periodo, las tasas de alfabetización de la población, tanto en varones como en mujeres, fueran más altas que en algunos países occidentales avanzados. El alto nivel educativo permitió considerablemente la ingente asimilación de las tecnologías y costumbres occidentales en forma rápida en el periodo Meiji. En definitiva, se puede decir que se sentaron las bases económicas y sociales para la posterior apertura al exterior de 1868.

En nuestros días la tasa de escolarización de niños y jóvenes en el Japón es muy alta. No es cosa de hoy, viene de antiguo. Así, mientras que con la Reinstauración Meiji, en 1868 ya se alcanzaba una tasa de escolarización del 40 % en la población masculina y del 25 % de la femenina, en Gran Bretaña en ese mismo año sólo se llegaba a una cifra del 25 % respecto a la población masculina. En nuestros días el 99 % de los estudiantes de educación primaria asiste a centros públicos, en cambio en la secundaria este porcentaje desciende al 30 %, aunque debemos considerarlo también como alto, en comparación con las cifras de los países occidentales.

2.- Sistema educativo y sociedad

Hoy, el sistema educativo japonés es considerado como un aspecto de vital importancia (Okamoto, 1992)⁸ en el desarrollo de las políticas globales del Estado. La educación se puede considerar que es la base del consenso social (Silva, 1993) y uno de sus objetivos prioritarios va a ser formar ciudadanos seguros de sí mismos. Algunos analistas del

⁶ Según A. Silva, *al comenzar, en 1886, el Periodo Meiji... ya existía en Japón una infraestructura escolar y universitaria considerable, siendo sorprendentemente alto el nivel cultural y tecnológico de la población* (Silva, 1993).

⁷ Actualmente, el 99,99 % de los niños japoneses están escolarizados tanto en enseñanza primaria como en secundaria elemental. Por término medio suelen acceder, de estos, un 95 % a la enseñanza secundaria superior, por lo que podríamos considerar que al acceder a la enseñanza secundaria superior casi la totalidad del alumnado de secundaria elemental la <<obligatoriedad>> se incrementa otros 2 años.

⁸ Según K. Okamoto para los japoneses la educación es como una religión (Okamoto, 1992).

sistema educativo japonés, opinan que la sociedad da por sentado que el propósito de la educación consiste, como debe ser, en producir un capital humano que sea fácil de emplear en un sistema empresarial de producción masiva como el japonés⁹. La sociedad japonesa y el mundo empresarial le otorga bastante importancia -se podría decir que se considera vital-, tanta como para que sea considerado el sistema educativo japonés como materia de estudio dentro de los currícula académicos de los centros universitarios que imparten ciencias de la educación, aunque hay que decir que esto ocurre desde hace pocos años¹⁰. Por el contrario, también hay que decir que hoy está muy contestado debido, entre otras causas, a la creciente violencia juvenil en las aulas -hecho no entendido por los japoneses-, a la elevada tasa de suicidios entre los estudiantes (Heymann, 1992), a que es visto como una carrera de saltos de obstáculos (Sabouret, 1985) y a las ansias de individualismo entre la juventud. Además, el ciudadano común opina que está empeorando la educación a medida que aumenta el ya de por sí alto nivel de vida en el Japón (aunque la educación primaria todavía goza de prestigio entre la ciudadanía).

El sistema educativo japonés es el principal responsable, junto con la religión y la familia, de la conciencia grupal que tienen los japoneses desde una pronta edad. La armonía grupal reina en el archipiélago, en su <<pacífica sociedad>>, y en gran medida esto se debe al actual sistema educativo y, especialmente, a la etapa de secundaria elemental obligatoria donde los estudiantes son vistos y tratados no como entes individuales sino como un colectivo. Se les enseña que en una competición individual, de uno contra uno, el más fuerte o capacitado es el que triunfa pero en una competencia entre grupos son otros los factores a tener en cuenta para triunfar además de la capacitación o la fortaleza, tales como la amistad entre sus integrantes o la capacidad para sacrificar los particulares intereses individuales en aras de la consecución de los colectivos más importantes. En definitiva se podría decir que tanto los individuos como las personas triunfan en el Japón por su superioridad moral, por haber alcanzado la armonía, además de por la capacitación o fortaleza (Hayashi, 1994: 117-8).

3.- Organización y estructura. Características

El sistema educativo japonés, no es estático, está en continuo proceso de reforma. A tal objeto existe encuadrado dentro del ministerio de Educación, Ciencia, Cultura, Deporte y Tecnología -*Monbukagakusho*- un organismo encargado de emitir propuestas y recomendaciones sobre la reforma educativa, el Consejo Nacional para la Reforma de la

⁹ C. D. Tulloch le llama la <<sociedad del currículum>>, ya que según él, la educación en el Japón es la clave del poder económico y la mejor forma de granjearse un respeto social (Tulloch, 1993).

¹⁰ Los japoneses llaman a su sociedad *gakureki shakai* o sociedad organizada por resultados educativos.

Educación -*Rinkyoshin*- creado en 1983, y sustituto del Consejo Central de Educación -*Chukyoshin*- nacido en el año 1952, su predecesor, que actuaba como asesor del ministerio de Educación, Ciencia, Cultura, Deporte y Tecnología en materia de política educativa.

El actual sistema nacional de educación deriva de dos leyes promulgadas en 1947: La Ley Fundamental de Educación y la Ley de Educación Escolar. En la primera se establece la igualdad de oportunidades y la no discriminación por motivos de raza, religión, sexo, condición social, etc. Además, la Ley prohíbe expresamente todo tipo de vinculación de la educación con la religión o con los partidos políticos¹¹.

La creencia por parte de las autoridades japonesas de postguerra de que el Japón tenía como únicos recursos disponible la población y el desarrollo de la educación hizo que los esfuerzos del Gobierno se encaminaran hacia el desarrollo de un buen sistema educativo (Okamoto 1992). Como comenté antes, los japoneses de a pié consideran que su sistema educativo actual es muy bueno y ponen como prueba de ello el que al estudiar los índices tanto de alfabetización como de escolarización mundiales, el país aparece en los últimos años ya en el primer lugar. Para el japonés de a pié las escuelas primarias y secundarias son ordenadas y tienen buen alumnado¹². Además, las altas tasas de asistencia, el orden en las aulas (Sakaiya 1995)¹³ y las ya comentadas altas puntuaciones del alumnado japonés en lo certámenes internacionales sobre conocimientos en ciencias y geografía es un hecho constatado.

Respecto al alto grado de escolarización alcanzado hay que tener presente también que el confucionismo estimula en la gente el interés por el aprendizaje continuo y por la educación, ideas arraigadas en el Japón desde hace muchos siglos

El sistema educativo considera los siguientes elementos clave: uniformidad (tanto en el aspecto físico del alumno¹⁴ como en la materia

¹¹ Con la Constitución pronorteamericana de 1947, promulgada después de la rendición del Japón al Mando Aliado, el Japón se establece como Estado aconfesional.

¹² La obediencia en el aula va a facilitar mucho al profesor la realización del proceso de enseñanza. Para C. D. Tulloch *ser estudiante en Japón es escuchar, escribir y recordar* (Tulloch, 1993).

¹³ Para Taichi Sakaiya es cierto lo del orden en las aulas pero cree que quizás se deba en gran medida a la estricta supervisión de los maestros y a las estrictas normas docentes de las escuelas, por lo que el orden no va a depender casi nada del alumnado. Además, opina que esto va a originar unos efectos muy negativos tanto en la iniciativa como en la creatividad de los alumnos y, en definitiva, en la personalidad del estudiante (Sakaiya, 1995).

¹⁴ El alumnado ha de asistir limpio y arreglado (bien peinado y uniformado). Se realizan inspecciones periódicas tanto sobre el corte de pelo (longitud y tipo de corte) en los alumnos como sobre el tipo de corte y color en las alumnas (se les recomienda teñirlo de negro en el caso de que se tenga castaño). También se inspecciona en las alumnas la distancia existente entre el dobladillo del bajo de la falda y la parte superior de los

impartida que es la misma para todo el alumnado y es impartida en las mismas condiciones en todo el archipiélago), igualdad (entre el profesor y el alumno, en muchas vivencias estudiantiles tales como limpieza del aula o servicio de comedor) y generalidad (la materia impartida es muy generalista)¹⁵. Las bases de este sistema son tres:

- El fuerte esfuerzo desarrollado tanto por los profesores como por los alumnos¹⁶.
- El trabajo estandarizado continuo¹⁷.
- El papel a desempeñar por el sistema.

Abundando en lo anterior he de decir, en primer lugar, que los niños japoneses dedican el poco tiempo libre de que disponen a la preparación de sus lecciones y a la realización de sus deberes, ya que es normal que a diario acudan a academias particulares para recibir educación adicional, al objeto de así poder superar con éxito sus exámenes. El gasto en educación es muy alto ya que se gasta mucho en esta educación adicional que es recibida a través de cursos intensivos, clases particulares en el hogar del alumno, y escuelas o academias -conocidos como Colegios de Instrucción Especial- de recuperación¹⁸ o preparatorias para el acceso a la enseñanza secundaria superior y a la universidad¹⁹.

En segundo lugar hemos de decir que el grado de estandarización del sistema educativo es altísimo: tanto los libros, como los objetivos y el trabajo a realizar para alcanzarlos son altamente controlados por las autoridades educativas²⁰. En tercer lugar hemos de tener en cuenta que el sistema educativo japonés realiza en el Japón ciertas funciones que en

calcetines ¡con una regla!. Todas estas normas se están relajando con la natural rebeldía del alumnado pero siguen siendo importantes.

¹⁵ El sistema educativo japonés intenta desarrollar hombres y mujeres enteros, en lugar de concentrarse en aspectos específicos del potencial del individuo. Según C. D. Tulloch *la especialización académica es considerada como un riesgo, y por esta razón la educación postuniversitaria casi no existe en Japón ... Se valora más el rendimiento a largo plazo de un generalista, capaz de adaptarse a los cambios que depare el futuro, que no el rendimiento, a corto plazo, de un especialista con poca capacidad de maniobra* (Tulloch, 1993).

¹⁶ La dificultad en los exámenes no solo se da en las pruebas de acceso a la secundaria superior y a las universidades, sino que es una constante en toda la etapa estudiantil de los japoneses.

¹⁷ El alumno es entrenado en su vida escolar para superar los fuertes exámenes. Es entrenado para realizar trabajo de grupo pero no lo es para el desarrollo de aptitudes y capacidades individuales; no se despierta ni la curiosidad ni la imaginación del niño, en definitiva, la creatividad. El individualismo aún no vende hoy en la sociedad japonesa.

¹⁸ Conocidos como *juku*.

¹⁹ Conocidas como *yobiko*. Las academias particulares, de todo tipo, funcionan en todos los niveles educativos, desde la enseñanza ¡preescolar!, hasta las pruebas de acceso a las universidades (Sociedad Internacional para la Formación Educativa, Inc., 1993).

²⁰ Decía que el grado de estandarización es muy alto y como prueba de ello, y a título de ejemplo, si nos fijarnos en las condiciones físicas del aula -la configuración espacial- he de decir que desde los metros cuadrados disponibles por alumno hasta las condiciones de iluminación y resto de dotaciones están estipuladas por el Gobierno, por lo que son iguales -según el tipo de estudios- en todos los centros docentes del archipiélago.

Occidente están reservadas a la familia o a otras instituciones no educativas, funciones tales como la transmisión de idearios laicos²¹.

Se considera el paso a la universidad, una vez superadas las pruebas de acceso a ésta, como el comienzo de una etapa de relajación en la vida de un estudiante, en comparación con las vivencias anteriores tanto en la enseñanza primaria como en la secundaria. Según la opinión pública, los estudiantes en la etapa universitaria no rinden, no estudian; además los críticos opinan que no tienen personalidad, la tienen anulada de antes por el sistema educativo. Por otra parte, en la universidad existe un reducido número de carreras creativas y pocas investigaciones originales.

Además hemos de tener presente que se ha producido un vuelco en el sistema de valores de la sociedad japonesa ya que si antes de la Segunda Guerra Mundial aquella se sentía identificada con la nación, la convivencia en comunidad (como grupo) y la familia, hoy, rechazada la anterior etapa imperialista del Japón, se siente una profunda identificación en los niños y jóvenes con el sistema educativo nacional y de los adultos con el sistema empresarial vigente que considera vital el sistema educativo, aunque esta identificación actual también se está viendo fuertemente afectada por el cambio de valores entre la juventud y por los efectos <<negativos>> de la globalización sobre las empresas.

Las principales características del sistema educativo japonés quedan resumidas a continuación:

- El paso automático de los alumnos de un curso a otro en primaria. Los alumnos pasan de un curso a otro por edad, junto con todos los compañeros de su aula y curso²². Un alumno superdotado no podrá superar más de un curso por año, un alumno infradotado pasará automáticamente a un curso inmediatamente superior. En otros niveles educativos posteriores la promoción será por examen de conocimientos, no de aptitudes.
- La educación general obligatoria es idéntica para todos los alumnos japoneses al objeto de así asegurarse un altísimo grado de cohesión nacional. La educación obligatoria es considerada como la pieza fundamental del sistema educativo. Así, las diferencias y especificidades culturales regionales han desaparecido gracias al celo de los burócratas del sistema educativo

²¹ *Las escuelas japonesas parecen producir ciudadanos bien disciplinados y preparados para vivir en una sociedad industrializada moderna* (Tulloch, 1993).

²² Los alumnos de primaria mejor dotados van a trabajar codo a codo con los menos dotados en grupos con pocos miembros a través de un sistema de responsabilidad colectiva para desarrollar tanto actividades como para tomar decisiones. La contribución de cada individuo del grupo enriquecerá la capacidad total grupal. De esta forma, los alumnos van a aprender a compaginar sus necesidades individuales con las necesidades y deseos de los demás miembros del grupo; así se les va aplicando tanto el principio de igualdad como el sentido de pertenencia al grupo (Tulloch, 1993).

- El gran peso de la educación en la sociedad japonesa. Desde la postguerra se han realizado continuas y costosas inversiones en el sistema educativo nacional.
- Alto rendimiento de la mayoría de los alumnos en la etapa de educación obligatoria²³. Aquí hemos de decir que respecto a los buenos resultados conseguidos, año tras año, en las competiciones internacionales (Velloso de Santisteban 1994), si estos sirvieran de medida de la excelencia educativa el mérito no sería de la escuela sino de los cursos y/o educación complementarios impartidos a los alumnos. Los expertos creen que estas muy excelentes puntuaciones obtenidas se deben a la incorporación al sistema educativo japonés de la <<habilidad para aprobar exámenes>>, habilidad que tendrán que demostrar los jóvenes para poder acceder tanto a la secundaria superior como a la posterior enseñanza universitaria²⁴.

Otras notas a tener en cuenta son:

- Un fuerte desarrollo y una alta presencia del sector privado en la educación en los niveles pre y postobligatorios para que el Estado no monopolice el sistema y, por lo tanto, lo vicie.
- Un alumnado muy homogéneo en las clases, tanto desde un punto de vista cultural, como físico o mental. La población japonesa es pura japonesa en más de un 90 %. Además no hay alumnos adultos en las aulas ni extranjeros (los extranjeros residentes en el Japón son mayoritariamente asiáticos y suelen ser fuerza de trabajo, no estudiantes de etapas preuniversitarias).

La educación japonesa, como sistema que aporta una serie de valores a la sociedad²⁵, compatibiliza como hemos visto, la enseñanza pública y la privada. En el sistema obligatorio, es decir la enseñanza primaria y la secundaria elemental, la presencia del sector público es mayoritaria, si no total, en cambio, en los niveles anteriores y posteriores a la enseñanza obligatoria la presencia es mayoritariamente privada (más del 75 % de los alumnos matriculados asisten a escuelas privadas). Esto

²³ Hoy, la fuerte competencia entre los alumnos es la norma en los niveles de enseñanza obligatoria. En parte, ello es debido a la dificultad de los exámenes, hecho considerado como normal por la mayoría de los alumnos. Los estudiantes se preparan constantemente para superar los exámenes normalizados y para alcanzar altas puntuaciones en estos.

²⁴ *La tradición humanística de enseñar a la gente cómo pensar es completamente ajena a los japoneses. La razón de ser de la educación japonesa es la misma en las escuelas públicas y privadas: la aprobación de exámenes* (Tulloch, 1993). Las <<guerras de los exámenes>> o competición entre los alumnos por las limitadas plazas que ofertan las universidades japonesas de élite comenzaron en 1920 y están todavía vigentes en la sociedad japonesa. El alumnado se prepara para reforzar la élite intelectual del país, hecho que ha dado lugar a la <<mentalidad del diploma>> (Japan Pictorial, 1993, vol. 16, nº 3).

²⁵ Existe publicado en inglés un amplio estudio sobre el sistema educativo japonés pero no desde el punto de vista de la realidad actual del mismo, sino desde el punto de vista de los valores que aporta éste al Japón y es el del National Institute for Educational Research titulado "Distinctive Features of Japanese Education", (NIER, 1991).

es debido a que no se quiere desde la Administración que el sector público llegue a monopolizar el sistema educativo japonés. Además es normal que los alumnos acudan durante las tardes²⁶ y los fines de semana a las escuelas preparatorias para el acceso a la secundaria superior y a la universidad *-juku o yobiko-*²⁷. En ambos casos, enseñanza pública y privada, el sistema está estructurado en las siguientes etapas (ver figura 1):

- Enseñanza preescolar o *yochien* para alumnos de entre tres y seis años, y las guarderías o *hoikuen* para alumnos menores de cinco años. Enseñanza no obligatoria²⁸.
- Enseñanza primaria o *shogakko*. Seis años de duración. Obligatoria. Para alumnos de entre seis y doce años.
- Enseñanza secundaria elemental o *chugakko*. Tres años de duración. Obligatoria. Para alumnos de entre doce y quince años.
- Enseñanza secundaria superior *kotogakko*. Tres años de duración. Para alumnos de entre quince y dieciocho años. Casi el 100 % de los niños acceden a estos estudios. Se accede superando el examen fijado por cada escuela.
- Escuelas Misceláneas. Estas no otorgan titulación especial alguna; complementan la educación de los que no acceden a la educación secundaria superior (son mayoritariamente privadas).
- Colegios de Instrucción Especial. Para mejorar el rendimiento o preparar para las pruebas de acceso tanto a la enseñanza secundaria superior como a las universidades (son exclusivamente privados).
- Colegios Tecnológicos. Imparten una educación profesional de calidad (con una baja ratio profesor/alumno) con posterioridad a la enseñanza secundaria elemental. Los estudios que imparten tienen una duración de cinco años. Casi todos son públicos.
- Universidad. Cuatro años normalmente (excepto algunas carreras que tienen una duración de seis, tales como medicina, ingenierías y arquitectura). Aproximadamente un 40 % de los estudiantes acceden a la universidad, después de haber superado el examen de acceso fijado por cada una de éstas. Dicha cifra está por debajo de la de Estados Unidos pero es superior a las que se dan en los países de la Unión Europea.

El periodo lectivo es de 240 días por año incluyendo también los sábados como días lectivos, aunque desde 1993 hay un sábado no lectivo al mes. Los libros de texto son seleccionados por las juntas locales

²⁶ El horario de clases es, de lunes a viernes, de 8,30 a 15,00-15,30 y si hubiera clase durante los sábados, en estos el horario sería de 8,30 a 12,00.

²⁷ También es normal que los alumnos comiencen a ir a las *juku* desde la etapa de enseñanza primaria e incluso antes.

²⁸ Este tipo de enseñanza está excluida, como decimos, de la enseñanza obligatoria, por lo que existe libertad total para los progenitores para enviar a sus hijos, o no, donde quieran. No obstante un 95 % de los niños en esta etapa suele ser matriculado en algún centro de preescolar, en el último año de esta etapa (Escolá, 1993).

de educación que son en quienes el *Monbukagakusho* ha delegado totalmente sus funciones. El control sobre estos libros de texto es total y son seleccionados por las mencionadas juntas delegadas del mencionado ministerio.

La enseñanza privada tiene más estudiantes que la pública en la etapa de jardín de infancia y en la etapa universitaria que, como vimos antes, son las únicas etapas, junto con la secundaria superior, que no son obligatorias.

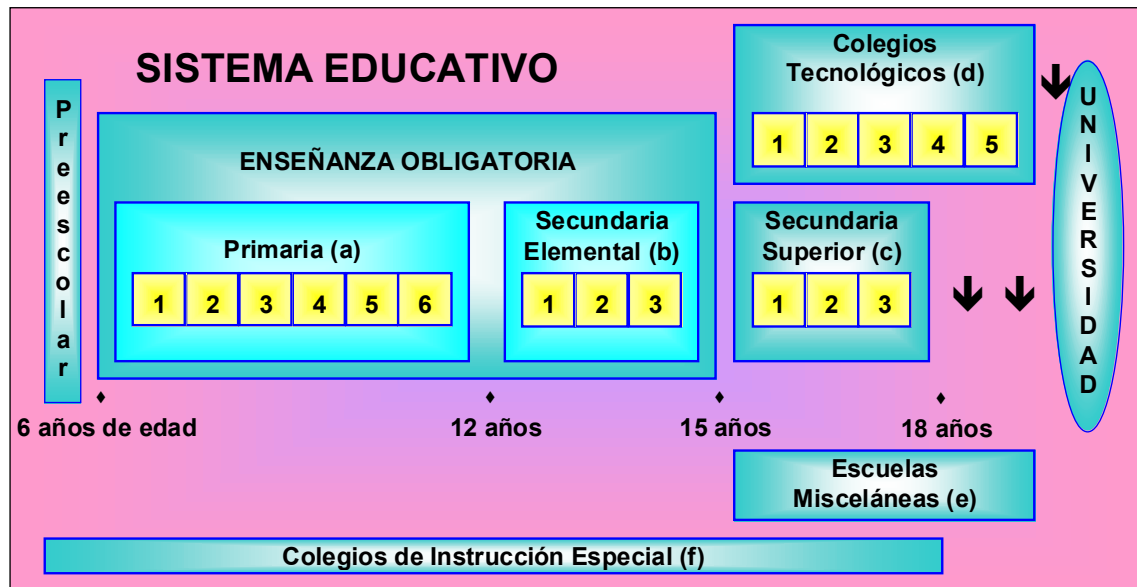
Quiero volver sobre un hecho que va a incidir mucho en el tipo de educación que se imparte a los niños japoneses: los tipos de escritura utilizados en la lengua japonesa, que son cuatro:

- *Kanji*²⁹: ideogramas de origen chino. Se cuentan por miles.
- *Hiragana*³⁰: alfabeto de origen japonés de 46 letras.
- *Romaji*: alfabeto occidental.
- *Katakana*: Alfabeto japonés utilizado para poder transcribir palabras extranjeras.

²⁹ Expresa tanto palabras como ideas completas, teniendo complejas formas. Existen unos dos mil de uso frecuente. Los estudiantes en la etapa de primaria ya han de saber leer y escribir aproximadamente mil, el resto lo habrán de aprender antes de finalizar la secundaria elemental.

³⁰ Tanto el alfabeto *hiragana*, como el *katakana*, ambos japoneses y conformados cada uno de ellos por 46 letras que representan sonidos, como el latino, fueron ideados con la introducción de los caracteres chinos, o alfabeto *kanji*, para escribir palabras que no podían ser escritas con este último. Se pueden ver en *Vistas de Japón*, vol.1, junio 1995, pp. 15, Urban Connections Inc., Tokio

Figura 1



- (a) Son casi todos de titularidad pública (sólo un poco más del 0,5 % son de titularidad privada), básicamente municipal.
- (b) Son de titularidad pública, básicamente de las prefecturas, excepto aproximadamente el 3,5 % que son de titularidad privada.
- (c) Casi todos son de titularidad pública, básicamente de las prefecturas (aproximadamente un 76 %).
- (d) Son casi todos de titularidad pública (aproximadamente el 85 %), del Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura, -*Monbusho*.
- (e) Son mayoritariamente privadas.
- (f) Son mayoritariamente privadas.
- Fuente: Elaboración propia y *Monbukagakusho*

Esta es una de las razones por la que en las primeras etapas educativas la memorización y práctica, ya que la caligrafía en caracteres *kanji* es sumamente difícil, es fundamental para la comunicación y el entendimiento (Díaz y Kawamura, 1994).

Además hemos de tener presente que entre los objetivos de la enseñanza se encuentran el ya comentado fomento del trabajo en equipo³¹ a través de la práctica del deporte, la disciplina y la jerarquía. La enseñanza es altamente competitiva y estresante, al objeto de poder acceder a las mejores universidades en las mejores condiciones. Por esta razón es por lo que se sobrecarga a los estudiantes, antes del acceso a la universidad, con clases particulares en academias privadas (*juku* o *yobiko*).

4.- Pros y contras

³¹ El trabajo de grupo es fundamental en la cultura y en la empresa japonesa. El individualismo no vende; muchas veces es mal visto tanto por los compañeros en el trabajo como por los amigos. Están empezando a verse indicios de una mayor libertad en los centros educativos pero la ansiedad de los progenitores provocada por el deseo de querer hacer de sus hijos individuos bien preparados choca con aquella; los padres han de tener en cuenta que el individualismo, la imaginación y la creatividad no se pueden enseñar ni imponer desde arriba, han de ser descubiertos por cada alumno.

Desde siempre la enseñanza en el Japón -donde el aprendizaje es considerado como una virtud- ha sido muy dura para los alumnos. Tradicionalmente las pruebas y exámenes que realizaban los alumnos eran, a la vez, difíciles y muy frecuentes y los periodos de descanso o vacaciones muy cortos. Por ultimo, quiero comentar que hasta la Reinstauración Meiji no podían asistir a clase las mujeres. Lo normal era enseñarlas a cuidar de los hijos y del marido -y agradarle- y para gobernar la casa; estas funciones las aprendían, bien en la casa de los padres o sirviendo en las casas de las familias acomodadas.

¿Qué críticas podríamos hacer al sistema educativo japonés, aparte de las ya vistas?:

- Un control estatal absoluto³².
- Prohibición <<total>> de establecimiento de colegios privados para enseñanza tanto primaria como secundaria elemental.
- Todos los alumnos del mismo distrito han de asistir al mismo centro, ya que no existe la posibilidad de elección.
- El programa educativo para el aula se ha de cumplir, y de hecho se cumple, a rajatabla. Sólo hay una excepción: cuando en determinada materia se está por debajo del nivel requerido. ¿Qué implica esta excepción?: estudiar más con lo que tanto el profesor como los alumnos han de dedicar más tiempo a la materia en cuestión.
- Se ha llegado a un nivel alto y exagerado de reglamentaciones sobre la vida en las escuelas al objeto de <<evitar excesos>>. Así, están estipuladas cosas tales como la forma de andar, posturas, el tipo de corte de pelo y la rigurosa indumentaria, entre otras, con lo que se ha llegado a eliminar lo poco que quedaba de individualidad en la escuela japonesa (Sakaiya 1995).
- Impone un alto coste en sufrimiento tanto para los padres como para los alumnos (Sabouret, 1985) y elevados gastos a los padres. Se podría decir que no se conoce el placer en la escuela ya que el exceso de celo -de los burócratas- se encarga de destruir tanto la creatividad como la iniciativa y la personalización de las actitudes y aptitudes de los niños.

¿Y qué podríamos decir, por último, a favor del mismo?:

- La Administración asegura un puesto para cada alumno.
- La Administración garantiza una productividad suficiente del sistema educativo tal que se minimicen tanto los abandonos de los estudios como el fracaso escolar (Silva, 1993).

³² Como ya comentamos anteriormente, se da una extremada centralización en el sistema educativo japonés, tanto en lo curricular como en lo administrativo y en la oferta educativa. Así, se da una alta homogeneidad en los contenidos y en los niveles a alcanzar; lo que han de aprender todos los niños japoneses es lo mismo. Y existe una excesiva burocratización con muchos reglamentos y procedimientos administrativos a los ojos de los occidentales totalmente absurdos (Silva, 1993).

- Se consigue que el alumnado alcance un nivel requerido de conocimientos y aptitudes.
- Crea una aptitud en el alumnado para estudiar basada en principios éticos japoneses tales como la tenacidad, el empeño y el autocontrol, entre otros.
- Consigue que los niños y jóvenes se habitúen al esfuerzo, al grupo y al trabajo duro durante muchas horas tanto en casa como en la escuela, hasta que llegan a la universidad. De esta forma se consigue ir creando una futura <<fuerza laboral>> muy adecuada para trabajar en el entorno productivo de las islas, es decir, en un sistema de producción industrial estandarizada y masiva. Hay que tener en cuenta que los antecedentes educativos del alumno van a ser un factor muy importante -a tener en cuenta por las empresas-.
- Compenetración total entre el sistema educativo y el sistema económico-empresarial ya que las formas de aprendizaje son las mismas tanto en la escuela como posteriormente en la empresa.



Bibliografía

- BEAUCHAMP, E.R. ed. (1991): *Windows on Japanese Education*, Grennwood Press, Nueva York.
- DIAZ, A. y KAWAMURA, Y. (1994): *Cultura Empresarial Japonesa en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- DORE, R. (1984): *Education in Tokugawa Japan*, Athlone, Londres.
- ESCOLÁ, M. B. (1993): "El Sistema Educativo", *Cuadernos de Pedagogía*, nº 215, junio, pp. 94-8.
- HAYASHI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- HEYMANN, T. (1992): *On Average Day in Japan ...*, Fawcett Columbine, Nueva York.
- JAPAN PICTORICAL (1993): "¿Puede enseñarse el individualismo? Educación de los niños en un ambiente de opulencia", *Japan Pictorial*, vol. 16, nº 3, tercer trimestre, pp. 2-13.
- NIER (1990): *Basic facts and Figures About the Educational System in Japan*, National Institute for Educational Research, Tokio.
- NIER (1991): *Distinctive Features of Japanese Education*, National Institute for Educational Research, Tokio.
- OKAMOTO, K. (1992): *Education of the Rising Sun: An Introduction to Education in Japan*, K. Okamoto, Tokio.
- SAKAIYA, T. (1995): *¿Qué es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile.
- SABOURET, J.-F. (1985): *L'Empire du Concours*, Autrement, París.
- SCHOOLLAND, K. (1990): *Shogun's Ghost: The Dark Side of Japanese Education*, Bergin Garvey, Nueva York.
- SILVA, A. (1993): "El Japón como Sociedad Educativa", *Cuadernos de Pedagogía*, nº 215, junio pp. 90-3.
- SOCIEDAD INTERNACIONAL PARA LA INFORMACION EDUCATIVA, INC. (1993): *El Japón de Hoy*, Japan Echo Inc., Tokio.
- TULLOCH, C.D. (1993): "Enseñar y Aprender", *Cuadernos de Pedagogía*, nº 215, pp. 99-102, junio.
- VELLOSO DE SANTIESTEBAN, A. (1994): *El Sistema Educativo en Japón*, Labor, Barcelona.
- VISTAS DE JAPON (1995): "Vida Escolar", vol. 1, junio 1995, *Vistas de Japón*, Urban Conections Inc., Tokio, pp. 14-5.
- YAMASHIRO, J. (1993): *Historia dos Samurais*, Instituição Brasileira de Difusão Cultural Ltda., São Paulo.

仕事の倫理

BIBLIOTECA VIRTUAL

shigoto no rinri



*Nihon wo yasumo**
Japan Rail

* Lema publicitario de la Japan Rail que significa <<El Japón está de vacaciones>> o <<El Japón está de descanso>>; lema que se ha puesto de moda y al que se han dado otras connotaciones sociales relacionadas con la nueva actitud de los jóvenes ante el trabajo.

Capítulo 6

El cambio social.

Los nuevos planteamientos en la

gestión de personal

1.- Introducción

Los excelentes resultados económicos obtenidos por el Japón durante la posguerra, y especialmente a partir de la década de los sesenta, lo llevaron a convertirse en una de las mayores economías del mundo: su PNB per cápita en 1995 fue de 39.640 dólares, únicamente superado por Luxemburgo y Suiza; el desempleo alcanzó un porcentaje del 3,2 % en 1997 -algunos hablan de tasa natural de desempleo o desempleo friccional- la cifra más baja de los países de la OCDE, aunque ya en junio de 1998 se situaba en un <<preocupante>> 4,3 %. A nivel financiero, entre los principales bancos del mundo se encuentran varios japoneses, siendo los mayores, el Bank of Tokyo-Mitsubishi, conformado en 1997 por la unión del Mitsubishi Bank y el Bank of Tokyo¹, el Sumitomo-Sakura Bank constituido por la fusión del Sumitomo Bank y el Sakura Bank en octubre de 1999², y el Dai-ichi Kangyo-Fuji-IBJ Bank formado por el Dai-ichi Kangyo Bank, el Fuji Bank y el Industrial Bank of Japan (IBJ) en agosto de 1999 y la anunciada en marzo de 2000 entre el Sanwa Bank, el Asahi Bank y el Tokay Bank. Esta serie de datos puede entusiasmar a cualquiera, pero la realidad actual y las perspectivas futuras son otras.

Entre las décadas de los 60 y los 80 la economía japonesa vivió una etapa expansiva que propició la vigencia del sistema de empleo vitalicio tal y como lo conocíamos (figura 1). Pero la economía japonesa permanece desde hace unos años en una prolongada situación de estancamiento y, últimamente, desde el primer trimestre de 1998, de recesión, sin que se perciban signos de recuperación, y que podríamos considerar como muy severa y, por tanto, preocupante para las PYMEs y el empleo de éstas. Como dice Arturo Escandón, tras veintitrés años seguidos de esplendor económico el Japón ha caído en una preocupante recesión, poniendo fin a un cuarto de siglo de crecimiento económico ininterrumpido³ (Escandón, 1998a: 49).

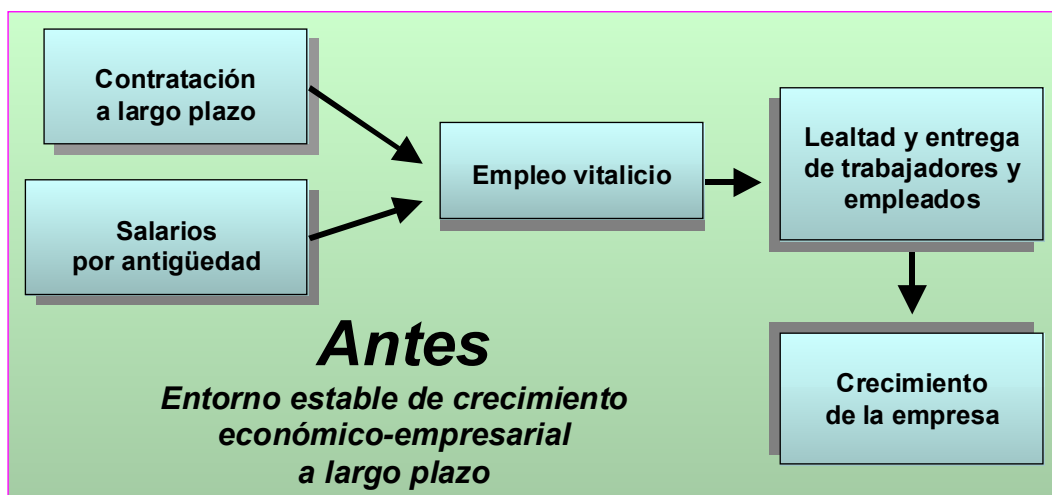
La situación se está enrareciendo día a día y esto significa que rápidamente se han de tomar dolorosas decisiones ya que está afectando seriamente a la Administración Pública y a las empresas. Así, por ejemplo, el presidente de Toyota Motor Corporation, Okuda Hiroshi, criticó la decisión tomada por Moddy's al degradar la calificación crediticia de las emisiones emitidas o garantizadas por el Gobierno japonés. Moddy's cita el sistema de empleo vitalicio de Toyota Motor Corporation como una de las causas de esta degradación (Japan labor Bulletin, 1999b: 3).

¹JETRO (1997) *Nippon 1997, Business Facts and Figures*, Japan External Trade Organization, Tokio, pp. 17, 98 y 115.

² Ver El PAÍS, viernes 15 de octubre de 1999, pp. 86.

³Según datos de la Agencia de Planificación Económica del Gobierno japonés, en el primer trimestre de 1998 el crecimiento experimentado por la economía japonesa (expresado por la cifra de Producto Interior Bruto) fue negativo alcanzando una cifra de un 1,3% en relación al cuarto trimestre de 1997, en tasa anualizada.

Figura 1



Fuente : Elaboración propia

Para Dieter Ernst, la continuada crisis de la economía japonesa, en gran parte provocada por la globalización, ha obligado a sus empresas a considerar el establecimiento de formas organizativas y modelos de gestión nuevos, o al menos a ver los suyos desde otra perspectiva, así como a realizar una revisión profunda de sus estrategias corporativas (Ernst, 1999: 59 y 66).

Se está produciendo un cambio en Oriente, y no sólo en el Japón, hacia un nuevo modelo, hacia una nueva identidad a pesar del fuerte arraigo cultural del modelo vigente⁴. El cambio hacia un modelo nuevo en el que se incluirán obligadamente estándares occidentales de gestión habrá de realizarse teniendo en cuenta la cultura del Japón y la cada vez mayor interdependencia cultural que se está dando en todo el planeta. Así para Manuel Castells (Castells, 2000: 50 y 53):

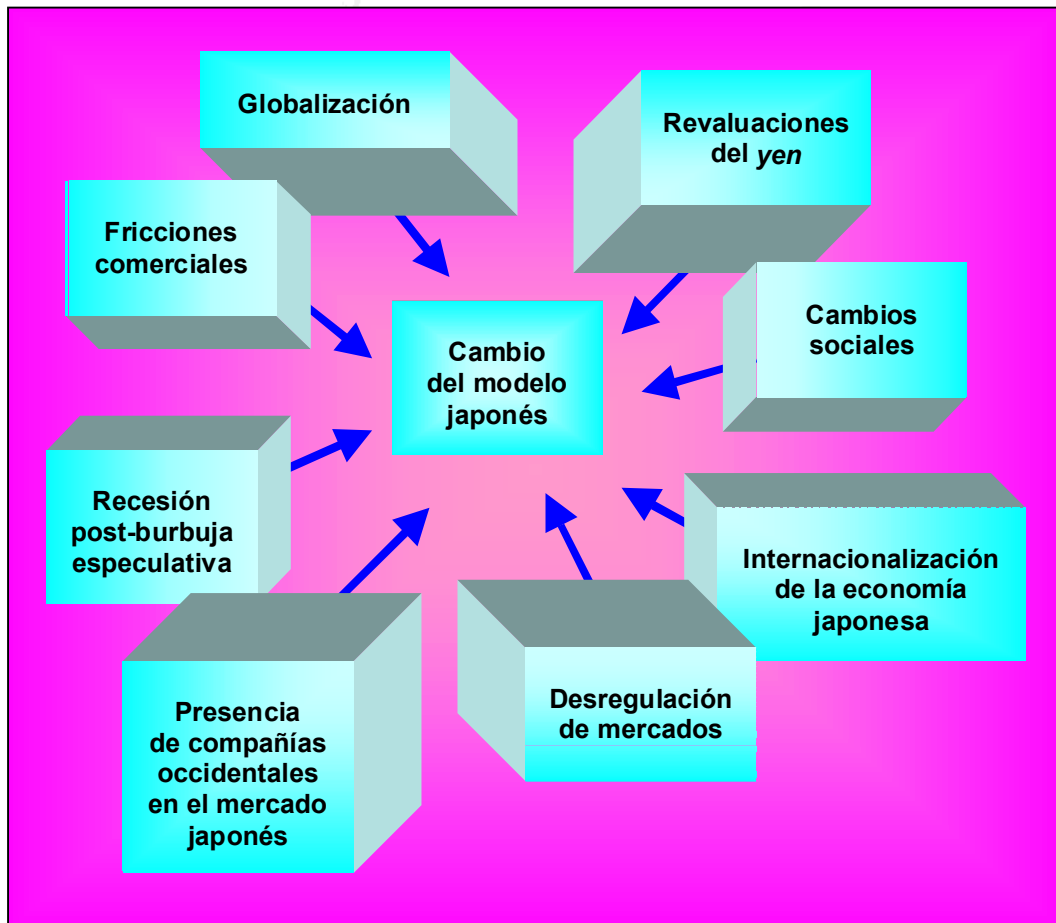
la búsqueda de una nueva identidad... está en marcha en Oriente, pese al sentimiento de identidad colectiva más fuerte y la subordinación tradicional y cultural del individuo a la familia... hemos entrado en un mundo verdaderamente multicultural e interdependiente que sólo puede comprenderse y cambiarse desde una perspectiva plural que articule identidad cultural, interconexión global y política multidimensional.

⁴ Pero se da una falta de claridad en el nuevo modelo hacia el que camina el Japón derivada de la pérdida de fuerza del atractivo marxista provocada por la caída del Muro de Berlín, la insatisfacción con el modelo liberal norteamericano y la desconfianza en la clase política. Lo único que los japoneses tienen claro es que se ha acabado el sacrificarse por el Estado y por la empresa. Hoy hay que disfrutar más de la vida, de la familia y del ocio (Lanzaco Salafranca, 2000a: 475).

2.- Empleadores y empleados. Nuevas actitudes

Son muchos los factores que, ya sea actuando conjuntamente o sucediéndose en el tiempo, han hecho que el sistema japonés de gestión se viera obligado a evolucionar en forma rápida (ver figura 2). Hasta la década de los 90 muchas de las características del modelo permanecieron intactas, parecía como que determinados factores que actuaban como agentes del cambio no las afectaban. A la larga todas las empresas tuvieron que cambiar, cuando no abandonar, ciertas prácticas del modelo al aspirar a subsistir en un mundo global y para poder escapar del colapso declarado en el sistema socioeconómico japonés (Fujimoto, 1999: 390-2).

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

El sistema se proveía de trabajadores de <<cuello blanco>>, que a través del sistema de ascensos por antigüedad se esforzaban por mejorar su estatus y la calidad de vida en el puesto de trabajo, y de trabajadores

de <<cuello azul>> con un alto grado de educación y preparación que satisfacen su deseo de mejorarse -de perfeccionamiento- a través del trabajo. El sistema hacía ver tanto a trabajadores como a empleados que lo que ellos hacían tenía un valor intrínseco por lo que consideran el trabajo como un entusiasmado compromiso con sus intereses personales y los de la empresa a través de un consenso nacional en torno al desarrollo económico (Sheridan, 1999: 127-8). Pero hoy en el Japón se oyen palabras tales como empleo temporal, especialista, traslado, jubilación voluntaria anticipada, desempleo, cambio voluntario de empresa, búsqueda de trabajo, etc., que eran impensables en la década anterior, y que están íntimamente relacionadas con los ajustes de plantilla que se están llevando a cabo en las grandes empresas para poder hacer frente a la actual recesión económica y a la irrenunciable globalización -entiéndase liberalización, apertura y equiparación del mercado interior a los mercados occidentales- de la actividad de las empresas japonesas. Se habla ahora de la <<capacidad de ser contratado>> más que de la <<capacidad de encontrar empleo>> y para esto se hace necesaria una formación continuada que mantenga al trabajador al día y la necesaria flexibilidad del mismo para aceptar y asimilar la formación.

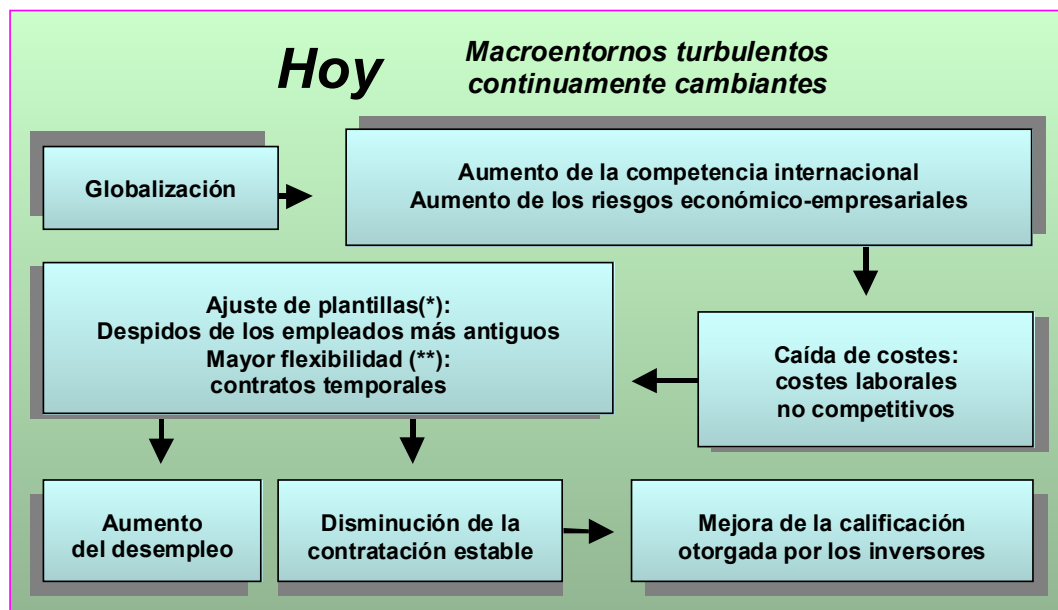
Antes, los que buscaban empleo se fijaban en ciertas empresas por sus condiciones laborales y salariales. Hoy también se están fijando, además, en que éstas puedan mejorar su formación/actualización. Las empresas están pasando de formar ellas a apoyar a los trabajadores para que se formen ellos mismos con el apoyo también del Gobierno (Higuchi, 1999: 10). Se están dando crecientes y rápidos ajustes de plantillas por la globalización (ver figura 3), la recesión y la pérdida de competitividad de las empresas japonesas. Los cambios en el sistema tradicional de empleo requieren de profundos cambios en las actitudes y comportamientos sociales que permitan la formación de un mercado laboral más eficiente. Esto requiere el desarrollo de oportunidades de empleo, un mercado laboral externo y un sistema de formación/capacitación. Son muchos los trabajadores y empleados que perdieron sus puestos de trabajo y buscan otros cuando los que se ofrecen son escasos debido, principalmente, a una caída de la demanda interna y, en determinados sectores, de las exportaciones (Yamada, 1999: 9).

Además, las grandes empresas japonesas ya no son las verdaderas protagonistas de la economía. La capacitación de las PYMEs para hacer frente al obligado y traumático reto global, debido a que son más dinámicas, flexibles y ágiles, las ha convertido en el nuevo motor de la economía del país. Tampoco el tamaño de las instituciones financieras hoy es sinónimo de fuerza debido a la gran cantidad de créditos incobrables a los que han de hacer frente los bancos japoneses⁵.

⁵ Para algunos analistas, las compañías japonesas carecen hoy de la habilidad para diseñar y ejecutar las necesarias reformas organizativas -entre las que encuadraríamos el sistema de empleo- para poder hacer frente a los nuevos retos tanto internos como globales. Ya no se puede operar en los mercados globales en base a las *world factories*

Se está produciendo una reestructuración en las grandes empresas japonesas en lo concerniente a la composición de su fuerza de trabajo. Se está dando una reducción del número de empleados y trabajadores cuasipermanentes, es decir, los contratados por tiempo indefinido que gozan de los privilegios otorgados por el sistema de empleo vitalicio y ascensos y retribuciones por antigüedad (Genda, 2000: 7).

Figura 3



(*) Por ejemplo, en 1997, se dieron fuertes reestructuraciones en la plantilla de importantes empresas. Así los puestos de trabajo eliminados fueron 7.000 en Toshiba, 8.000 en Hitachi, 8.500 en Nippon Steel y en Nissan y 9.200 en NTT, por no hablar de las fuertes reestructuraciones que desde hace años están viviendo las plantillas de las instituciones financieras.

(**) Cuando las empresas crean nuevos puestos de trabajo suelen ser a tiempo parcial o temporales, peor retribuidos que los tradicionales a tiempo completo y, excepcionalmente, a tiempo completo.

Fuente: Elaboración propia

Aunque esto no es de ahora ya que el número de empleados regulares o cuasipermanentes ligados por relaciones de empleo vitalicio en el Japón ha descendido año tras año, desde 1954, en detrimento de otros tipos de contratación que podríamos denominar <<atípica>> tales como la eventual o la a tiempo parcial (Yamakawara, 1999: 10). Estos ajustes en las plantillas, racionalizando actividades están mejorando el *rating* que los inversores tanto actuales como potenciales están otorgando a las compañías reestructuradas (ver figura 3).

Como consecuencia de la globalización de la economía y de la mala gestión de las entidades del sistema financiero japonés, éstas están

asentadas en territorio japonés debido, entre otras cosas, al *handicap* que le supone a la empresa japonesa las fuertes oscilaciones del *yen* y la creciente alza en la competitividad de los rivales exteriores (Tsuchiya y Konomi, 1997: 9 y 71).

procediendo a fuertes recortes de plantilla que afectan tanto a sus oficinas en el país como a las ubicadas en Ultramar. Así, por ejemplo (Japan Labor Bulletin, 1999a: 4-5):

- i. Sumitomo Bank anunció la reducción de 2.000 puestos de trabajo (un 13 % del total) además de cerrar un 30 % de sus oficinas en el Japón y un 60 % de las exteriores.
- ii. Fuji Bank notifica que va a cerrar 50 de sus 340 oficinas en el país, así como un número significativo de sus oficinas en el exterior.
- iii. Daiwa Bank anuncia el cese de todas sus operaciones en el exterior.
- iv. Sakura Bank reduce significativamente sus oficinas en el exterior.
- v. Sanwa Bank que ya había reducido su fuerza laboral en 3.000 puestos de trabajo anuncia la eliminación de otros 11.000.
- vi. Sumitomo Bank redujo su plantilla en 18.000 empleos.
- vii. Nikko Securities anuncia el despido de 2.000 de sus 11.000 empleos, reducción que va a aplicar tanto en el Japón como en el exterior.

El aumento del desempleo se está dando en sectores industriales maduros o en declive mientras que, lógicamente, aumentan los puestos de trabajo en nuevos sectores con futuro (ver figura 4).

En esta parte del trabajo pretendo analizar la vigencia del tradicional sistema de gestión de los recursos humanos en el Japón del siglo XXI, y en especial de su elemento más característico, el empleo vitalicio. Este ha sido uno de los pilares fundamentales de las relaciones laborales en el Japón desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo es un concepto que se aleja cada vez más de la realidad de un país que se encuentra en un importante proceso de cambio interno, no sólo económico, sino también social, por lo que creo que previsiblemente tenderá a desaparecer, al menos tal y como le hemos conocido hasta ahora, ya que no proporciona una cobertura total de los trabajadores -su práctica se limitaba casi exclusivamente a la gran empresa-, no responde a una motivación económica y no es viable en un contexto de globalización (liberalización) de la economía.

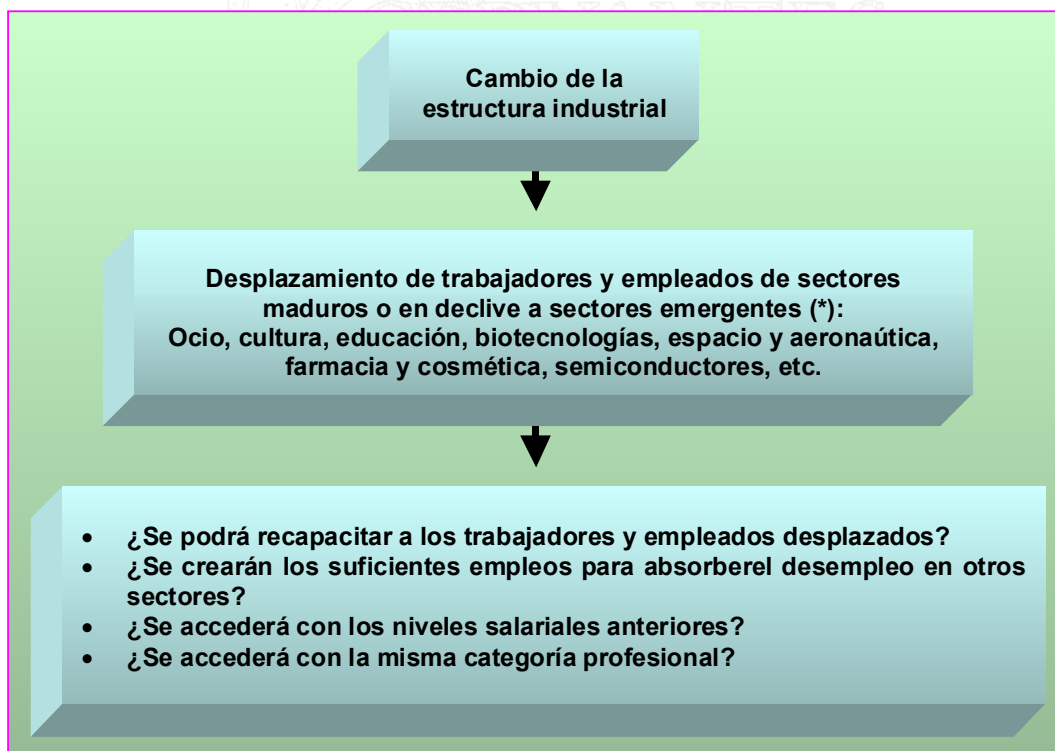
El modelo japonés consistía en industrializar al ritmo más veloz posible; desde este punto de vista fue un éxito. Pero el crecimiento por la producción manufacturera tiene un tope. Hoy, la globalización ha traído cambios importantes no sólo en las percepciones de unos y otros, sino también en los valores que rigen cada cultura. Las empresas del futuro deberán tener una visión más amplia y no podrán limitarse a tener unos valores y una cultura corporativa que sólo sea válida en un país o en una región. Para Pedro Nueno (Nueno, 1998: 25).

Japón,... debería abrirse más. No sólo en términos de mercado, sino como sociedad, aceptando el acceso de gente profesional a puestos de gran responsabilidad, sean jóvenes o viejos, japoneses o extranjeros... un cambio cultural muy difícil.

Japón ya es uno de los actores principales en la llamada aldea global, tiene presencia en todos los países del mundo, ya sea por sus empresas, productos, habitantes o cultura, y no ignora que el mundo es cada vez más pequeño y que nos acercamos cada día más, pero si quiere volver a crecer, ha de adquirir y desarrollar nuevos valores y cualidades: la creatividad, el individualismo, y la autonomía de juicio (Vidal-Folch y Nakamae, 1998: 4). Los valores del japonés nuevo son la mujer autónoma y con carrera profesional, el individuo independiente y calidad de vida y disfrute del ocio (Lanzaco Salafranca, 2000a: 492).

Ya en 1993 Shoji Kokichi planteaba que no se iba a producir una destrucción inmediata del sistema japonés de empleo pero que las presiones económicas del exterior, unido a las tensiones internas resultantes del envejecimiento poblacional y los cambios de actitudes de los jóvenes, ya eran causa de preocupación por el futuro del sistema de empleo japonés (Shoji, 1993: 8).

Figura 4



(*) El aumento del desempleo se está dando en los sectores industriales maduros o en declive mientras que el empleo aumenta en los sectores con futuro.

Fuente: Elaboración propia

Pero tras los fenómenos económicos actuales del país resumidos en la reciente etapa de recesión vivida (exceso de capacidad productiva instalada, caída de demanda, la excesiva burocracia tanto gubernamental como empresarial, el mal funcionamiento administrativo y financiero de

las empresas y el poco ágil sistema financiero), hay una serie de factores perniciosos que no son coyunturales sino que son estructurales que hay que tener en consideración y que, por tanto, hay que analizar para así poder aplicar un tratamiento profundo a medio o largo plazo para darlos fin (Yamaguchi, 1994: 2.422). Para solucionar estos es necesario que los principales actores de la economía, las grandes empresas tomen cartas en el asunto y sean partícipes activos del cambio.

Respecto al delicado tema de reducción de las plantillas en las empresas, casi todas prefirieron comenzar por dejar de contratar en vez de atajar de raíz el problema del exceso de plantillas⁶. Sólo después de que la alta competitividad de los mercados internacionales se ha dejado sentir, a través de una globalización cada vez mayor, sobre la economía japonesa, es cuando las empresas están reaccionando, anunciando fuertes recortes de plantilla; es cuando se comienza a producir un gran cambio en la estructura industrial de Japón (ver figura 4). Así, a título de ejemplo, en marzo de 1999 la dirección de Sony comunicaba que tenía programado el cierre de un número considerable de factorías, cuando años antes el fundador de esta empresa, Morita Akio, comentaba que el mayor crimen que podía cometer era despedir a un trabajador. Las empresas han entendido que hoy el mayor crimen que pueden cometer es continuar manteniendo las sobredimensionadas plantillas.

Japón tiene unas tasas de desempleo comparativamente bajas respecto a las de las economías occidentales. Pero esto no es del todo cierto debido a que las estadísticas oficiales infravaloran en cierta medida el alcance real del desempleo y no utilizan para su cálculo los parámetros utilizados en Occidente (Woronoff, 1992: 27-8) y (Hsu, 1994: 379) ya que como comenta Pablo Bustelo (Bustelo, 1995: 26):

no incluyen a los desempleados temporales (menos de un mes de trabajo), a los trabajadores que siguen cobrando una parte de su salario aunque hayan dejado de trabajar y a quienes buscan un primer empleo, que se añaden a quienes han rechazado un empleo, a los trabajadores autónomos, a los empleados del hogar y a quienes declaran no buscar empleo durante la semana de la encuesta, entre otros... un buen número de quienes dejan de trabajar deja de ser, a efectos oficiales, económicamente activo (es el caso fundamentalmente de las mujeres entre 25 y 54 años), de manera que no figurann en las estadísticas de desempleo.

En cambio, esto no es del todo cierto para Tokado Kazuei quien, por el contrario, opina que (Tokado, 1994b: 98):

⁶ A este respecto, Mallaby en el año 1994 comentaba: *hasta ahora las grandes empresas se han resistido a tomar medidas drásticas, prefiriendo congelar la contratación de nuevos licenciados antes que despedir a trabajadores de mediana edad. Esto ha creado una crisis de empleo entre los jóvenes que trabajan a tiempo parcial... ello puede tener profundos efectos sociales* (Mallaby, 1994: 53).

la definición japonesa de parado tiende a infravalorar la situación real pero, de todos modos, esta diferencia técnica tiene una incidencia mínima.

La prosperidad y la internacionalización de su economía están enriqueciendo las experiencias y las ideas de los japoneses y de sus empresas, así los homogéneos grupos típicos de la cultura japonesa se están abriendo a culturas distintas. Además, el individualismo y la tecnología, que han alterado tanto la forma de trabajar, han hecho que la forma actual del trabajo en las fábricas japonesas ya no se identifique con el <<modelo japonés>> (Economist, The, 1994). Pero también hay que tener en cuenta, por contra, que como comenta Pablo Bustelo (Bustelo, 1995: 29):

el consenso social sobre el empleo pone difícil a las empresas ajustar plantillas. Las autoridades han hecho incluso llamamientos para que no despidan trabajadores.

2.1.- La rotación interempresarial de empleados y directivos

En la nueva sociedad informacional, todas las sociedades se ven inmersas en un fuerte e imparable proceso de indiferenciación cultural obtenido a través del intercambio de los valores culturales de diversas culturas y/o la imposición de los de la/s cultura/s dominantes, hecho especialmente significativo entre los jóvenes. Para Manuel Castells (Castells, 2000: 46):

aunque la reestructuración del capitalismo y la difusión del informacionalismo fueron procesos inseparables, a escala global, las sociedades actuaron/reaccionaron de forma diferente ante ellos, según la especificidad de su historia, cultura e instituciones... Las sociedades informacionales, en su existencia actual, son capitalistas (a diferencia de las sociedades industriales, muchas de las cuales eran estatistas); por otra parte debemos destacar su diversidad cultural e institucional. Así, la singularidad japonesa, o la diferencia española, no van a desaparecer en un proceso de indiferenciación cultural...

Hoy son cada vez menos los jóvenes que piensan que van a permanecer durante toda su vida laboral en la misma empresa⁷. Los

⁷ Las causas de que los jóvenes quieran cambiar de trabajo son muchas pero creo que la principal es la insatisfacción ya que no pueden desarrollar todo su potencial, no pueden utilizar todos sus conocimientos y experiencia en el actual puesto de trabajo. Además se está dando una tendencia a elegir trabajos en vez de empresas como ocurría antes. Les preocupa más la naturaleza del trabajo que la fama, tamaño o futuro de la empresa, pero a veces son incapaces de volver a encontrar trabajo inmediatamente después de dejar el anterior.

jóvenes, ahora quieren ascender en las empresas rápidamente sin tener que esperar a ser mayores, sin tener que hacer cola (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 115). También se observan cambios considerables en la tradicional lealtad de los empleados y trabajadores hacia la empresa y son cada vez más los que cambian de empresa cuando hace años eso era socialmente imperdonable (Shoji, 1993: 8)⁸. También es cada vez mayor el número de mujeres que vuelven a la empresa una vez que han educado a los hijos. Otro hecho a destacar es el de las mujeres que una vez liberadas de parte de sus obligaciones en el hogar se incorporan por primera vez al trabajo⁹. Además, a medida que los ingresos familiares disminuyen debido a los ajustes de plantilla cada vez es menor el número de mujeres que pueden permitirse el lujo de ejercer exclusivamente como amas de casa: desean aportar dinero al hogar. Por esto tanto el lado de la demanda como el de la oferta se combinan y hacen que las tasas de paro sean cada vez mayores (Higuchi, 1999: 8).

Al mismo tiempo se da otra situación que hace sólo unos pocos años sería impensable: los directivos de las grandes empresas están empezando a cambiar de compañía debido a las actuaciones cada vez más agresivas de los cazatalentos de las agencias de colocación¹⁰. Además, las grandes empresas también compiten directamente en el mercado externo de trabajo sin la intermediación de las agencias de colocación¹¹. No obstante, el cambio de trabajo, *ten-shoku*, va a ser ahora

⁸ Se están dando cambios en las percepciones del trabajo: ¿cómo ven los jóvenes cualificados, ahora, sus puestos de trabajo?, ¿cómo ven los jóvenes <<su futuro>> puesto de trabajo? Los jóvenes, ahora, ven normal el cambio de una empresa a otra, no ven normal un trabajo para toda la vida, una entrega esforzada a la empresa, desean tener más tiempo libre. En el modelo anterior, la lealtad era de una importancia capital. A través del confucianismo adaptado a la idiosincrasia japonesa la principal virtud japonesa ha sido la lealtad, entendida como dedicación plena al señor feudal, en nuestro caso a la empresa; hoy esto ya no es válido para los jóvenes (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 33 y 53).

⁹ Las tendencias actuales en el mercado laboral japonés según el Libro Blanco sobre la Vida Nacional de 1997 se centran en lo siguiente: la contratación a tiempo parcial está subiendo, la contratación a tiempo completo está descendiendo (frente al total), la contratación temporal está subiendo y, por último, están accediendo cada vez más mujeres al mercado laboral.

¹⁰ La primera agencia de colocación no fue autorizada en el archipiélago hasta el año 1964. Cuanto más aumenta el desempleo mayor es el número de agencias de colocación privadas que operan. Cada vez es mayor la cifra de negocios para las agencias de empleo temporal. Cada vez se utiliza más esta modalidad de contratación en sustitución del empleo indefinido. Esto plantea la necesidad de dar formación a los solicitantes de empleo temporal lo que origina la aparición de entidades públicas y privadas para formar/capacitar para poder acceder a los nuevos puestos de trabajo. Cuanto más aumenta el desempleo mayor es el número de agencias de colocación privadas que operan. Cada vez es mayor la cifra de negocios para las agencias de empleo temporal. Cada vez se utiliza más esta modalidad de contratación en sustitución del empleo indefinido: Esto plantea la necesidad de dar formación a los solicitantes de empleo temporal lo que origina la aparición de entidades públicas y privadas para formar/capacitar para los nuevos puestos de trabajo (Harada, 1999: 6).

¹¹ El acta de Seguridad en el Empleo de 1947 restringía severamente las actividades que podían realizar las agencias de empleo privadas. En 1999 se revisa la mencionada ley permitiendo la libertad de movimientos de aquellas (Morishita, 2001: 16).

casi tan difícil como conseguirlo. Renunciar a un puesto de trabajo en una empresa japonesa va a ser difícil por varias razones:

- Primero porque los contratos suelen incluir entre sus cláusulas las relativas a la finalización de la relación contractual que, a veces, suelen ser abusivas. En éstas se fijan tanto las penalizaciones como el plazo de notificación de la renuncia al puesto de trabajo.
- En segundo lugar porque el empleado puede ser sometido a fuertes presiones para que no abandone el puesto de trabajo.
- También porque los salarios son -eran-, como hemos visto, por antigüedad con lo que si no pacta algo parecido con la empresa nueva a la que se dirige verá muy mermadas sus retribuciones.

La movilidad interempresa tanto de los directivos como de los mandos intermedios cada vez es mayor por lo que las empresas no pueden ya seguir invirtiendo en la formación de los mismos como hacían antes ya que al no permanecer ya de por vida en la empresa, sería ruinoso seguir formándole como si así no fuera a ocurrir.

3.- Los retos ante los nuevos comportamientos sociales

La dirección de recursos humanos de las organizaciones japonesas, debido a los acuciantes cambios sociales que se están produciendo, se encuentra desde hace unos años enfrentada a serios retos. Los cambios acaecidos en los últimos años, sobre todo el envejecimiento de la población, el fortísimo cambio tecnológico, el cambio en el rol de la mujer y los nuevos valores de la juventud, hacen que parte de lo que se consideraba como prácticas válidas de gestión de los recursos humanos haya que rechazarlas o adaptarlas a la nueva situación (Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 71).

3.1.- La occidentalización de la escala de valores. Los jóvenes

Existe una fuerte preocupación entre la población adulta japonesa en relación al comportamiento de la juventud y su actitud ante la ética del trabajo y la entrega total a la empresa. Los valores tradicionales que hicieron del Japón una de las primeras potencias económicas, como lealtad, entrega, dedicación absoluta, ausencia de individualismo, confianza en el grupo y cooperación plena, son cuestionados por las nuevas generaciones, lo que unido a las presiones económicas de las sociedades occidentales nos lleva a vaticinar un futuro más que preocupante para el tradicional sistema de gestión de los recursos humanos.

La gente busca nuevas formas de bienestar y felicidad en el trabajo por lo que ni la seguridad en el trabajo ni retribuciones más altas con menos jornada laboral van a ser ya suficientes. Se demanda calidad

de vida en el trabajo mas que nivel retributivo, un trabajo enriquecedor que proporcione satisfacciones. Un trabajo, en definitiva que se enmarque en un estilo de vida, como dice Kyoko Sheridan, sencillo pero rico en calidad (Sheridan, 1999: 132).

Se están produciendo entre los jóvenes cambios en las percepciones del trabajo. ¿Cómo ven los *jasp*¹², ahora, sus puestos de trabajo?, ¿cómo ven los jóvenes <<su futuro>> puesto de trabajo? Los jóvenes ven normal el cambio de una empresa a otra, no ven normal un trabajo para toda la vida, una entrega esforzada a la empresa, desean tener más tiempo libre (Harada, 1999: 6). Así, según el Estudio Básico de Estructuras de Empleo de 1998 de la Agencia de Gestión y Coordinación, mientras en 1982 los porcentajes de trabajadores y empleados jóvenes que deseaban cambiar de empleo era del 15,8 % para los situados entre 15 y 24 años y del 10,8 % para los situados entre 25 y 34 años, ya en 1997 estas cifras se elevaban, considerablemente (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1

Año	% de Trabajadores jóvenes que desea cambiar de empleo	
	Entre 15 y 24 años	Entre 25 y 34 años
1982	15'8 %	10'8 %
1997	21'8 %	16'1 %

Fuente: Harada, 1999.

Tabla 2

Año	índice de cambio de puesto de trabajo	
	entre 15 y 24 años	entre 24 y 34 años
1982	7 %	4 %
1997	12 %	7 %

Fuente: Harada, 1999.

El lema *Nihon wo yasumo* (el Japón está de descanso)¹³ ha empezado a circular por los medios incitando a disfrutar de la vida (claro que de paso se espera que los japoneses ahorren menos y gasten más incentivando la economía, aumentando la demanda interna). El cambio generacional ha traído unos nuevos valores importados de Occidente: la aldea global no es sólo a nivel económico sino también social y cultural; cada país aporta un poco de su cultura.

En realidad, lo único que ha ocurrido es que los jóvenes se han adelantado a los empresarios japoneses, y han globalizado sus comportamientos antes de que lo hicieran las propias empresas. Para aquellos, la enfermiza entrega total del padre a la empresa en cuerpo y alma ya no es válida ni tiene justificación alguna. Los jóvenes desean tener más tiempo libre fuera de la empresa para poder dedicarse a la

¹² Acrónimo de <<jóvenes aunque suficientemente preparados>>.

¹³ Como ya comente anteriormente, este lema publicitario que se ha hecho muy famoso en el Japón forma parte de la campaña de la compañía de ferrocarriles Japan Rail.

familia, al ocio -viajes y deporte- o a otras actividades sociales (Mita, 1991: 85-97), y han dejado de ver la empresa como un lugar para vivir, en el que no importaba la actividad desempeñada o la remuneración percibida, tal y como hicieron sus padres.

Hoy hay que tener en cuenta en el reclutamiento de universitarios por parte de las empresas que cada vez es mayor el número de universitarios que viajan al extranjero a aprender idiomas o simplemente a viajar o estudiar cursos de postgrado en escuelas de negocios occidentales con lo que la visión que van a tener de la empresa es muy distinta de la que les ofrecen en el archipiélago. Así mismo, los empleados que son enviados a formarse al extranjero presumiblemente a la vuelta al Japón presenten la dimisión en esas empresas japonesas que ya no entienden y que no encaja en su nuevo espíritu.

Algunas de las diferencias existentes más significativas en el entorno productivo y de los recursos humanos de la empresa entre las tradicionalmente aceptadas en Occidente y las prevaletentes, por ahora, en la empresa japonesa son:

Para el modelo japonés:

- Facilitar al trabajador tanta responsabilidad como sea posible.
- Una menor estructuración posible y una maximización de responsabilidades del departamento de producción.
- La calidad como responsabilidad de todos.
- La simplificación del proceso y la facilidad para la realimentación en las comunicaciones.
- La efectividad como el objetivo de mayor alcance.
- Simplificación y eliminación del problema en sus orígenes.

En el modelo occidental

- Hay que controlar fuertemente a los operarios.
- Las organizaciones deben estar estructuradas y cuidadosamente divididas, y disfrutan del soporte de los departamentos (*staff*).
- La calidad es función de gestión y control por personal indirecto.
- La preponderancia de los sistemas globales manejados por especialistas.
- El máximo objetivo: la eficacia.
- Los problemas complejos deben ser solucionados y controlados por sistemas complejos.

La seguridad, máxima aspiración de un trabajador japonés, le llevaba a comprometerse a una dedicación total a la empresa, anteponiendo los intereses de ésta a los de su familia. Hoy el trabajador busca otros valores, es más individualista, valora mucho el tiempo disponible que pasa fuera de la empresa, ya no necesita formar parte de una compañía determinada como trabajador generalista, sino que se plantea trabajar como especialista para quien precise sus servicios, incluso como trabajador independiente.

Además, el universitario japonés, una vez finalizada la carrera, ya no lo tiene tan fácil para encontrar trabajo; hay un importante excedente de oferta de trabajo con estudios universitarios. Quienes consiguen entrar en una empresa no reciben la tradicional seguridad que hasta el momento proporcionaba el sistema de empleo vitalicio ya que los recursos humanos han pasado, obligados por las circunstancias (que llevan a las empresas a ganar competitividad ahorrando coyunturalmente en el capítulo de costes de personal), a ser considerados actualmente como artículos de consumo más que como un bien duradero. Esto provoca, a su vez, una dasafección en los trabajadores más jóvenes (Japan Pictorial, 1994: 11).

En una encuesta realizada en el Japón a mediados de 2001 por el Instituto Económico de la Provincia de Shizuoka, entre 1.500 empleados de 23 y 29 años¹⁴ ocupados en 300 empresas de la provincia, a quienes se les preguntó sobre aspectos tales como la permanencia o no en la misma empresa o sobre lo que querrían ser respecto al trabajo, un altísimo 70 % contestó que estaría dispuesto a cambiar de empresa (este porcentaje abarca todos los grados de deseo de cambio de empresa, desde mucho hasta poco); este resultado desconcertó sobremanera, y sólo un insignificante 3 % no estaban dispuestos a cambiar nunca de empresa. Esto demuestra que los jóvenes ya no quieren ligazones definitivas con una empresa, quieren contratos que puedan ser sustituidos a su voluntad por otros en otras empresas, son personas que, según algunos analistas japoneses, han cambiado el valor del trabajo. Hace diez años nadie pensaba en cambiar de trabajo. Un dato positivo de esta encuesta es que un 25 % estarían dispuestos a montar algún tipo de negocio, porcentaje, también, significativamente alto para el Japón.

En esta encuesta se pone de manifiesto una nueva clase social entre los jóvenes japoneses, los *freeters*¹⁵ (Kruger y Fuyuno, 2001), término acuñado en el país para definir a los jóvenes que una vez acabados sus estudios no desean trabajar durante un largo período de tiempo. En esta encuesta un 29 % de los encuestados deseaban/desearían quedarse como *freeter*.

Un problema añadido que tienen los jóvenes para encontrar trabajo es que las empresas, cada vez demandan más especialistas, cuando el sistema educativo universitario sigue formando generalistas¹⁶. Además, las empresas siguen buscando sus candidatos entre las mejores universidades del país; todavía sigue siendo una pregunta social normal ¿dónde estudió? Si la respuesta es en Waseda, Keio, Sophia,

¹⁴ Un alto 56 % de los encuestados contestó a la misma.

¹⁵ También conocidos en el país como *freearbeiter*.

¹⁶ El Japón en la postguerra diseñó un sistema educativo altamente controlado y homogéneo estandarizando el carácter de sus ciudadanos y anulando, de esta forma, la individualidad, independencia y creatividad tanto de los niños como de los adolescentes (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 111 y 113).

Tokio, y otras no hay problemas. Para el estatus del interrogado o para la empresa donde se desea trabajar. Si en cambio se responde que se realizaron estudios, como dicen ellos, en una universidad con nombre de estación de tren (la mayoría de las públicas y muchas privadas) las cosas cambian; son una universidades que para el interrogador sencillamente <<no valen>>.

3.2.- La revalorización social del papel de la mujer

El esquema tradicional de reparto del trabajo en el seno de la familia hasta ahora ha sido extremadamente claro en el Japón: el hombre trabaja fuera y la mujer lleva la casa¹⁷ (Yashiro 1996a: 22) (Yashiro, 1996b). Pero desde hace tiempo, las mujeres están consiguiendo que, una vez liberadas de las pesadas cargas familiares, la sociedad admita su disponibilidad para brindarse a las empresas desempeñando actividades propias de especialistas a tiempo parcial -nunca de formación generalista. Paradójicamente, tal y como vimos previamente, la globalización de la actividad económica ha llevado a las empresas a crear recientemente un gran número de puestos de trabajo de este tipo.

Sin embargo, la igualdad entre los sexos está lejos de ser alcanzada, y así el número de mujeres que alcanzan altos cargos directivos en el Japón es muy reducido. A pesar de las reticencias que encuentra entre los sectores más tradicionales de la sociedad, esta situación se va modificando, aunque muy lentamente. Cada vez son más las empresas que están tomando medidas para permitir que las mujeres ocupen puestos de trabajo, destinados anteriormente a los hombres, de los que estaban excluidas, entre otras causas, por razones físicas. El Gobierno japonés ha querido favorecer esta incorporación de la mujer al trabajo y en los últimos años ha promulgado diversas leyes destinadas a erradicar la discriminación laboral de las mujeres y en aras a la igualdad de oportunidades (Rehfeld, 1995: 104).

Hasta la década de los 80 el reparto social de papeles estaba muy definido: el hombre trabajaba y la mujer se quedaba en casa. Hasta esta década los aumentos regulares, año tras año y por antigüedad, de los salarios del marido compensaban la insatisfacción que representaba para la familia la esposa <<no trabajadora>>. Desde esta década las cosas, desde el punto de vista económico de la familia, están cambiando considerablemente. Hoy la estructura familiar se aleja, cada vez más, de anterior reparto de papeles.; el modelo es nuevo y se acerca al <<ambos trabajan>>. Se está produciendo un declive de la tradicional figura del ama de casa¹⁸. La esposa, cada vez más y aunque sólo sea teniendo en cuenta consideraciones pecuniarias, necesita mejorar el salario del

¹⁷ Tradicionalmente, la sumisión de las mujeres en la cultura japonesa en aras de la armonía ha sido extrema, primero como hijas y después como esposas y madres (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 144).

¹⁸ Para Yamada Masahiro, la mujer, trabaje o no, siempre realiza labores del hogar por eso cree que hay que dar una nueva definición del concepto <<ama de casa>>. Para éste la definición de ama de casa sería la siguiente: *la mujer cuyo estándar de vida está ligado al sueldo del marido.*

marido. Abandonar total o parcialmente el empleo cuando se casa, como era costumbre, ahora le va a acarrear muchos inconvenientes. Pero mantener el empleo, teniendo en cuenta que las horas diarias trabajadas tanto de ella como de su marido son muchas, se va a convertir en un verdadero *handicap*. Así, con palabras de Yamada Masahiro (Yamada, 2001: 49):

las mujeres que desean convertirse en amas de casa no pueden hacerlo, y las que terminan siéndolo no lo desean.

3.3.- Otros aspectos del cambio

También hemos de tener en cuenta las jubilaciones anticipadas y/o voluntarias o *katatataki*. Su uso se está generalizando pero, a veces, no son tan voluntarias como aparentan debido a que tanto empleados como trabajadores suelen ser presionados, de muchas maneras, en algunas compañías, para que soliciten una baja voluntaria anticipada (Bustelo, 1995: 31). Además, hemos de tener en cuenta aquí que la obsesión por la empresa a la que dedicaron toda su vida hace que los jubilados deambulen de un lugar a otro detrás de su esposa y pegados a ella, como una hoja mojada se pega a la suela del zapato, mientras ésta realiza las labores del hogar, sin saber que hacer debido a que en su situación les falta lo más importante -lo único importante- su empresa. Esta es la razón por la que se les llama *nure-ochiba* que literalmente significa hojas mojadas caídas; en definitiva echan de menos su vida laboral. Esta situación vivida por personas aún capacitadas para llevar adelante un trabajo diario en la empresa se vuelve muy penosa en su nueva condición de jubilado (Tsuchiya y Konomi, 1997: 163).

Otro de los valores tradicionales de la cultura empresarial nipona, el consenso, ya no es percibido como un pacto entre discrepantes sino como un imperativo unanimista asfixiante (Vidal-Folch, 1998: 2). El uniformismo social característico de épocas pasadas se quiebra por momentos no sólo ante el empuje de los jóvenes, sino también por el de las mujeres, deseosas de adquirir un nuevo *rol* tanto en la sociedad como en el trabajo.

Por último quisiera tener en cuenta dos hechos que afectan a la relación empresa (empleadores) y universidad (mano de obra). Las universidades están padeciendo ya el descenso iniciado en la década de los 80 en la tasa de natalidad. Ya hay escuelas y facultades que dejan plazas sin cubrir; la estimación del ministerio de Educación, Ciencia, Cultura, Deporte y Tecnología es que dentro de 7 años (en 2009) cualquier alumno podrá estudiar la carrera que quiera ya que tendrá plaza en el centro académico que elija. Esto está repercutiendo en la calidad de las universidades. Pero también, según los expertos, incidirán negativamente los nuevos planes de estudio de la enseñanza superior (3 años) que se van a poner en marcha el curso académico 2002-3 con una reducción de la obligatoriedad de un 30 % y un aumento considerable de

las materias optativas. Los expertos creen que la capacitación obtenida se va a resentir seriamente. Para el 2006 llegará esta nueva hornada a las universidades. La mayoría de las universidades en el Japón son privadas por lo que dependen de las tasas de matrícula y de examen de ingreso; por eso malamente van a poder rechazar alumnos con escasos méritos académicos lo que agravará la situación. Las universidades públicas están en proceso de ser convertidas en organismos independientes por lo que tampoco parece que puedan escapar de la situación descrita ya que deberán aumentar los importes de las matrículas acercándose por esta vía a las privadas por lo que para competir con ellas deberán <<relajar>> sus exigencias para sobrevivir (Kariya: 2001: 53-4).

4.- La falacia del empleo vitalicio

La situación económica actual, propiciada en gran medida por la globalización de la actividad económica, hace pensar que Japón no podrá seguir manteniendo todos los elementos característicos de su sistema de gestión, dentro de los cuales está la seguridad laboral a largo plazo. En este epígrafe analizaré por qué se deberá dejar de lado este <<tesoro>> que no afecta a la totalidad de la población activa¹⁹, ni responde a una motivación económica, ni es acorde con un proceso de internacionalización.

El Japón que fue pionero, a través de sus empresas, en los movimientos globalizadores, se resiste ahora cuando la globalización es a la inversa y significa tanto una adaptación de sus estructuras

¹⁹Para Arturo Escandón, *la imagen del japonés asalariado; el «samurai urbano», representa a tan sólo un tercio de la población activa del país. Los otros dos tercios de la fuerza laboral nunca han escuchado las palabras «empleo vitalicio» ni han podido ascender la difícil escala jerárquica de la industria japonesa. Sólo un 0,2 % de las corporaciones emplea a más de 1.000 trabajadores, por lo que también se nos desvanece la imagen de la corporación nipona repleta de asalariados y laberintos burocráticos. El 16 % de los puestos de trabajo los provee la mediana empresa (entre 100 y 1.000 trabajadores), último bastión dónde se encuentra, en estado puro, el empleo vitalicio. El perfil medio de la población activa es un hombre o una mujer que trabaja en la pequeña empresa. No recurre al transporte público para acudir al trabajo. Estas pequeñas empresas son, normalmente, subcontratistas de las grandes corporaciones y su propósito es manufacturarles partes y servir de colchón para aumentar la competitividad de la economía o superar las crisis y períodos de baja que tiene todo ciclo económico. Muchas de estas industrias son de propiedad familiar. A diferencia de otros países industrializados, donde el autoempleo o el trabajo familiar no supera una media de 15 % de la población activa, «en Japón, éste llega a casi un 30 %. Es decir, un tercio de la población activa está a su suerte» y no cuenta con las garantías ni con los beneficios del milagro japonés, mucho menos con empleo de por vida. El resto de la fuerza laboral navega otras aguas, de color más oscuro: el empleo temporal, que puede ir acompañado de contratos a plazo fijo, y el trabajo donde se paga estrictamente por horas, mejor conocido en japonés como «arubaito». De ese modo, un tercio de la población activa trabaja en grandes y medianas corporaciones y goza de estabilidad. Otro tercio lo hace en pequeñas empresas de menos de 100 empleados, o negocios familiares que no cuentan con empleo asegurado; y por último, el sector de servicios (comercio, restaurantes, diversión, etc.) termina absorbiendo a la masa más flexible de trabajadores, en su mayoría mujeres, que reciben un mero jornal. Lejos, muy lejos, queda la imagen de seguridad del empleo vitalicio (Escandón, 1999c).*

empresariales y sociales como de su cultura a los que podíamos denominar estándares globales (Watkins, 2001). Pero también hemos de tener en cuenta la capacidad adaptativa que ha presentado el país a través de sus más importantes préstamos culturales. Por esto (Lanzaco Salafranca, 2000a: 503), *hay que valorar la habilidad de la cultura japonesa a través de toda su historia de "tomar sólo lo que le conviene" y dejar todo lo demás.*

A veces se recurre al trasvase de trabajadores a otra empresa, externa al *keiretsu* del que forma parte la primera, realizando un reparto de los costes salariales entre ambas (Wood, 1994: 87). Además hay que tener en cuenta los planes puestos en marcha por los sucesivos gobiernos japoneses de formación de trabajadores y empleados excedentes de las empresas que facilitan las cosas tanto a la empresa como a la Administración Pública ya que como dice Pablo Bustelo (Bustelo, 1995: 31):

el gobierno japonés dispone de un programa de formación para trabajadores excedentes, en virtud del cual algunas empresas pueden -con la excusa de la formación profesional- reducir su actividad productiva sin provocar un incremento del desempleo oficial.

El empleo vitalicio era, ante todo, una seguridad para los empleados: los japoneses son personas que sufren de ansia y angustia, y una seguridad <<psicológica>> como un contrato a largo plazo suele tener beneficios muy grandes ya que tranquiliza al trabajador frente a su futuro laboral (y para no perder esa seguridad están dispuestos a todo: no tomar vacaciones, trabajar sin descanso convirtiéndose en *workaholics*²⁰ y exponiéndose a sufrir el *karoshi*²¹). Como contraprestación, la empresa exige del trabajador total flexibilidad, sometiéndole a desplazamientos arbitrarios entre empresas de un mismo *keiretsu* y ciudades, asignaciones a puestos de menor rango todo por mantenerse amarrados indefinidamente a un puesto de trabajo.

Visto así, es una idea interesante, con sus pros y sus contras, pero parte de un principio excluyente que no es sostenible ni a medio ni a largo plazo, ya que sólo cubre a una parte muy reducida de la población. Han sido las grandes empresas, básicamente los *keiretsu*, las únicas con capacidad para ofrecer esa seguridad a sus empleados, ya que mantener a un empleado aún en casos de una situación coyuntural adversa o de incompetencia manifiesta del empleado exige un elevado coste que sólo una gran empresa está dispuesta a soportar. En la práctica, tanto el empleo de por vida como los salarios y las promociones por la antigüedad, no son tanto características de la empresa japonesa, sino características de las grandes firmas en expansión (Esaka y Moroi, 1996: 36), las únicas con los recursos suficientes para hacer frente al lujo que supone tener más empleados de los necesarios dentro de su nómina, en

²⁰ Expresión sajona utilizada cuando se habla de los adictos al trabajo.

²¹ Es la muerte por agotamiento provocada por el estrés y el exceso de trabajo, es decir, por la dedicación total en cuerpo y alma a la empresa.

algunos casos hasta un quince por ciento de la cifra de trabajadores estrictamente necesarios.

Ni las mujeres, ni los empleados temporales, ni los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas tienen la posibilidad de solicitar que su contrato sea vitalicio, algo inimaginable en estas contrataciones laborales. Peter Drucker señala que las mujeres son casi siempre consideradas como empleados eventuales en lugar de fijos, pues se da por supuesto que se casarán y se dedicarán al hogar y los hijos, por lo que su estancia en la empresa es transitoria, y no tienen derecho a disfrutar de las ventajas propias de quienes no tienen que renunciar a su actividad laboral²².

Muchas mujeres en el Japón reciben, trabajando en puestos iguales a los hombres, un 30 % menos de salario que ellos por razones inexplicables. Muchas veces estas acceden a la contratación temporal, renovable o no, o a tiempo parcial porque no encuentran puestos de trabajo de contratación indefinida destinado a ellas. El empleo de por vida, sólo ha estado disponible para los trabajadores varones, por lo general, de las grandes empresas²³ considerados como fuerza de trabajo fija. No lo estuvo para la fuerza de trabajo eventual, a tiempo parcial ni para las mujeres. Además, no es verdad, que el japonés no cambie de empleo, lo hace aunque no tanto como en Occidente (Koike, 1983). Además, para Aoki Masahiko (Aoki, 1990: 57-8),

no es más que una idealización exagerada de la tenencia de empleo más o menos prolongada en la empresa-J²⁴... el sistema no es «tradicional» en el sentido de que ha estado operando desde el nacimiento del capitalismo en el último siglo, y heredó sus costumbres comerciales y sociales en el período Edo.

En cuanto a las PYMEs, éstas son muy dinámicas y muchas veces están conformadas por un número muy reducido de empleados, donde o se es imprescindible o no hay otra razón para permanecer en la empresa generando costes.

De todo lo anterior se puede decir que no es sostenible por mucho tiempo un sistema de discriminación como lo es el *shunsin-koyo*, que favorece solamente a los trabajadores de cuello blanco y azul que son regulares -o cuasipermanentes- dejando de lado al resto de la población

²² DRUCKER, P. (1977): "Lo que podemos aprender del modo de dirigir de los japoneses", *Harvard Deusto Business Review*, nº 1, pp. 7

²³ La afirmación que hacen algunos analistas de que el sistema de empleo vitalicio había que circunscribirlo sólo a las grandes empresas no es del todo cierto ya que aunque así es, por lo general, este sistema también se daba en las PYMEs japonesas, aunque en menor medida. Ver Koike, K. (1983): "Workers in Small Firms and Women in Industry", en Shirai, T. (1983): *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, Wisconsin. Milwaukee, pp. 89-115.

²⁴ La empresa-J, por él así definida es la caracterización de la empresa japonesa clásica frente a la empresa-A o caracterización de la clásica empresa norteamericana.

económicamente activa del Japón. Por último deseo destacar el hecho de que el diferencial salarial entre los empleados de cuello azul y los de cuello blanco es, en Japón, muy rígido, por tanto, poco flexible (Suzuki, 1998).

5.- La nueva gestión de personal

¿Cuáles son los objetivos que mueven hoy a las empresas?, ¿sigue siendo la seguridad en el empleo una responsabilidad de la empresa?, ¿ha habido también un cambio en los valores empresariales característicos de la gestión japonesa?, ¿existen aún motivos para mantener la política del pleno empleo?.

Cada vez son más las empresas que dejan de mirar tan a largo plazo²⁵ y se centran en el corto plazo, buscando beneficios rápidos. La empresa ya no es esa entidad que busca mantenerse indefinidamente; ahora persigue como objetivo principal la obtención de beneficios en un margen corto de tiempo, tal y como demuestra la política seguida por las grandes empresas niponas de aumentar los dividendos que distribuyen entre sus accionistas, con el fin de retribuir el capital como elemento primordial dentro de las empresas. Algunos burócratas y empresarios todavía no aceptan que algunos de estos valores sustentadores del modelo estén siendo sometidos a revisión; de ahí la lenta reacción de la economía japonesa para acometer las urgentes reformas estructurales entre las que se encuentra la reforma del mercado laboral. Así, según Franko (Franko, 1983: 85):

los principales valedores de la gestión a la japonesa no han acabado por admitir que estas prácticas no tienen nada de específico japonés. Los famosos grandes objetivos que las empresas japonesas han resumido en frases y eslóganes tales como "reflexión", "paz mundial a través del comercio mundial" o "el progreso es nuestro primer producto" no han sido inventados por los japoneses.

Otros, como Yamaguchi Kiyoshi, coincidiendo en la tardanza y lentitud de las reformas para el cambio, sí creen que hay algo de japonés en el modelo, algo positivo y que no sólo no hay que abandonar sino que hay que desarrollar²⁶. Así Yamaguchi (Yamaguchi, 1994: 2.421-2) en 1994 ya decía:

²⁵ un ejecutivo en una gran empresa fabricante de componentes electrónicos me confió en una ocasión que él personalmente no creía que las decisiones de gestión en las empresas japonesas fueran el resultado de maduras reflexiones basadas en una perspectiva a largo plazo, YAMAUCHI, K. (1996) "La erosión del sistema japonés de gestión", *Harvard Deusto Business Review*, nº 71 marzo-abril de 1996, pp. 60.

²⁶ No obstante no se puede pretender, como aspiran algunos, un cambio radical en los estándares japoneses. Como comenta Federico Lanzaco, respecto a las regiones del clima de pradera (Occidente) en comparación con la cultura del monzón, propia del Japón, *en el clima de la pradera brilla más luminosa la luz de la razón... Pero no podemos convertir nuestro país en pradera. Lo que sí podemos es apropiarnos del carácter de la pradera. Al hacerlo*

la reforma y el cambio del modelo japonés acaba de empezar y todavía no está claro a qué punto va a llegar ese cambio... Por otra parte, este cambio no quiere decir que Japón abandone del todo el modelo vigente hasta ahora porque éste fuese erróneo. Japón se atrevió a reformar su propio modelo para superar las contradicciones internas del país, además de haberse producido un gran cambio en las premisas de la situación internacional, tales como las nuevas circunstancias del mundo tras la Guerra Fría, la creciente globalización y la aparición de sus nuevos protagonistas... Dentro del sistema japonés, los modelos de administración empresarial, producción y relaciones entre empresarios y trabajadores son transferibles a otros países... sin embargo, las mismas empresas japonesas están obligadas a llevar a cabo su propia reestructuración y el mundo económico japonés intenta revisar los modos empresariales con el objeto de lograr una mayor concordancia con los EE.UU. y Europa.

Al tener presente que se están dando hoy en el Japón unos altos costes laborales (Komiya y Moroi, 1996: 12)²⁷ deberíamos preguntarnos dónde está la racionalidad económica del sistema japonés de gestión de los recursos humanos (Tachibanaki, 1998a: xxiv); costes que ya no son justificables con el nuevo modelo de sistema industrial imperante en el que priman unos valores y unas ventajas distintas por lo que el modelo de relaciones laborales debe ser sometido, al menos, a revisión²⁸. Así, para Núñez Romero-Balbás (Núñez Romero-Balbas, 1998: 223):

el nivel de vida actual en el Japón impone... altos costes laborales. Las ventajas en que se apoya el nuevo sistema industrial son también diferentes: la notable baratura de los costes financieros, por ejemplo, que facilita el incremento del capital fijo, la elevada calidad y diversificación de los productos, y, sobre todo, la notable eficacia y flexibilidad de su sistema productivo basada en la elevada preparación de la mano de obra.

También quiero mencionar que frente al uniformismo anterior en los comportamientos sociales dentro y fuera de la empresa de los empleados y trabajadores, hoy deberán desarrollar una mentalidad independiente y, por tanto, desarrollar la capacidad de decidir

así, nuestro carácter determinado por los tifones se abrirá a nuevas perspectivas (Lanzaco Salafranca, 2000: 446).

²⁷ Los salarios japoneses son actualmente superiores entre un 50 y 60 % a los de Estados Unidos y dos veces más altos que en Gran Bretaña por lo que, por muy afanosos y productivos que sean los trabajadores japoneses, así no se puede ser competitivo a nivel internacional.

²⁸ El *Keindanren* ha sugerido un triple sistema de contratación laboral consistente en la realización de contratos por tiempo indefinido para los trabajadores y empleados considerados esenciales por la empresa, por tiempo limitado para los de alta especialización y de corta duración para empleados y trabajadores de baja cualificación (Lanzaco Salafranca, 2000b: 50).

individualmente (Mente, de, 1992: 35). Así para Boye de Mente (Mente, de, 1992: 35):

todas y cada una de las características que antes se consideraban como un tabú en un buen empleado, en la actualidad no sólo son deseables, sino que son vitales para la supervivencia de las compañías individuales y de Japón.

Pero, a pesar de que la crisis de valores ha llegado también al sistema de gestión empresarial, hay quien defiende aún el sistema de empleo vitalicio sin cambios, basándose en el ahorro que representan los nuevos trabajadores, dado el sistema de salarios crecientes según la antigüedad. Este argumento no es sostenible en un país caracterizado por el envejecimiento de su población, lo que convierte a la mano de obra experimentada en un <<bien>> cada vez más costoso para la empresa y además del cual no se puede desprender. Hay autores que opinan que el sistema de empleo vitalicio tal y como funcionó va a desaparecer dando paso a nuevas concepciones del trabajo (Komiya y Moroi, 1996: 13). Se está en una fase de transición hacia un nuevo modelo más parecido al de Occidente y basado en gran medida en estándares occidentales. El consenso sobre la necesidad de un nuevo modelo es total, sin patrones a copiar ni moldes preexistentes (Lanzaco Salafranca, 2000b, 48). Así, para Miguel Vidal González y Ramón Llopis Goig (Vidal González y Llopis Goig, 2000: 73),

por primera vez en la historia japonesa todo está cambiando. La anomalía japonesa comienza a desaparecer y la nueva sociedad todavía no ha nacido. Japón vive tiempos de crisis profunda.

Si se siguen los planteamientos propios del *homo economicus*, el directivo japonés buscará reducir costes con el fin de incrementar el beneficio. Entre las posibles fórmulas, encontramos el despido de los trabajadores ineficientes, lo que permite reducir la plantilla y disminuir de forma considerable los costes totales de la empresa, al tiempo que aumenta la productividad y, consecuentemente, el beneficio. Al generarse una masa de desempleados la demanda de trabajo aumenta, por lo que siguiendo los postulados de la ley de la oferta y la demanda, el empresario podrá reducir el salario que está dispuesto a pagar por una actividad concreta.

Frente a ese planteamiento economicista, hay quien argumenta que las grandes corporaciones japonesas prevén una falta de mano de obra en los años próximos, por lo que mantienen en la actualidad trabajadores adicionales, aplicando a la gestión de personal principios propios de la gestión de inventarios, generando un <<stock>> de empleados listo para ser usado cuando se necesite. Esa idea es rebatida si aplicamos a ese supuesto *stock* el sistema de *Just in Time*, propio de las empresas japonesas, según el cual las empresas no tendrían <<inventarios>> de trabajadores, sino que dispondrían de ellos sólo

cuando los necesiten, sin pagar el coste fijo de tenerlos <<en reserva>> en sus oficinas.

Considerar al empleado como una materia almacenable, supone una deshumanización de los trabajadores, pero si de algo no puede presumir el Japón, es de ofrecer óptimas condiciones de trabajo si las comparamos con las del resto de países de la OCDE.

Además, la perspectiva de la falta de mano de obra no tendría por qué ser tan acertada ya que si se parte de la teoría un poco simplista pero efectiva de Francis Fukuyama, el desempleo aumentará por la creciente entrada de las mujeres al ámbito laboral creando una mayor demanda que no irá acompañada por un crecimiento igual de la oferta. Aunque la población esté envejeciendo y cada vez haya menos jóvenes, la demanda de trabajadores siempre podrá ser suplida con extranjeros, mujeres o simplemente posponiendo aún más la edad de la jubilación (esta última medida cuenta con el agrado de muchos asalariados que quieren mantenerse activos y seguir devengando ingresos para sostenerse durante sus últimos años). Pero he de hacer una observación: la presencia de extranjeros en las empresas japonesas, es rara y se hace muy difícil por la casi imposible adaptación resultante de aquellos ya que son, en muchos aspectos, <<distintos>> y lo distinto en el Japón marca y es señalado como indeseable ya que causa problemas en una sociedad excesivamente uniforme²⁹. Esta falta de adaptación les va a condenar al ostracismo (Watkins, 2001).

Tabla 3

año	1991	1993	1995	1997
% de empresas que han optado por la jubilación a los 60 años o más	70,8	80,0	85,8	90,2
% de empresas que practican el re-emprego y el empleo extendido	75,5	73,1	69,5	70,0

Fuente: Sato, 1999.

La crisis provocada por el fin de la etapa de la burbuja especulativa, conocida también como Recesión Heisei, ha provocado el primer gran debate nacional sobre la conveniencia o no de mantener/abandonar las prácticas japonesas de empleo (entiéndase empleo vitalicio y retribuciones y ascensos por antigüedad). La aceptación por las grandes compañías de la megacompetición en escenarios globales ha supuesto que se replanteen el tratamiento que daban a sus trabajadores de cuello blanco y la revisión de prácticas, consideradas hasta el momento como normales, tales como el *shukko* o transferencia temporal de trabajadores y empleados a otras empresas y

²⁹ La discriminación, por diferentes, no sólo se produce con los extranjeros; también se da, aun, con los japoneses de la minoría *ainu* del norte de Hokkaido o los *barakumin* que son los intocables japoneses que realizaban antiguamente labores impuras. A todos estos discriminados se les conocía en el Japón con el termino *hinin* que significa <<no personas>>.

el *tenseki* o transferencia permanente a otras compañías, así como la conveniencia de anticipar la edad de jubilación de sus empleados. Así, por ejemplo, en 1997 el 90,2 % de las empresas se habían fijado como edad de jubilación los 60 años (o más) cuando en 1991 esto sólo ocurría en el 70,8 % de las compañías japonesas. Este aumento se da a la vez que se produce un decrecimiento en el número de empresas que permiten el empleo extendido, es decir, el re-empleo de los trabajadores y empleados que oficialmente se han visto obligados a jubilarse pero que van a continuar realizando sus funciones en la empresa (ver tabla 3) (Sato, 1999: 5-6).

Son las grandes empresas las que han optado decididamente por jubilar a los 60, mientras que las pequeñas van rezagadas por lo que jubilan a edades más avanzadas (ver tabla 4) (Sato, 1999: 6).

tabla 4

nº de trabajadores por empresa	% de empresas que han tomado como edad de jubilación los 60 años o más en 1997
≥ 5000	100,0
1000-4999	99,5
300-999	95,8
100-299	94,9
30-99	87,7

Fuente: Sato, 1999.

La ofensiva de primavera del 2000 de los sindicatos japoneses tuvo como punto central la ampliación del empleo desde los 60 (que es lo normal en el Japón) hasta los 65 años. En una encuesta realizada por la Asociación para el Desarrollo del Empleo³⁰ (ver tabla 5) en otoño de 1998 sobre si la jubilación se debería producir a los 60 o a los 65 años mayoritariamente los empleados se decantaron por una jubilación a los 65 años o más, debido fundamentalmente al inadecuado sistema japonés de seguridad social que por ser insuficientes las pensiones que proporciona hace que los trabajadores se vean obligados a seguir trabajando (Fujimura, 2000: 7-8):

Tabla 5
Preferencias de jubilación

sexo	grupo de edad	a los 60 años	a los 65 años	a más de 65
hombres	40-44	14,4	27,6	41,8
	45-49	14,9	30,2	38,5
	50-54	14,1	28,3	34,4
	55-59	13,5	31,9	33,2
	total	14,2	29,4	37,2

³⁰ Datos de la encuesta: realizada en empresas de más de 100 empleados de entre 40 y 60 años. Número de encuestados: 108.125 empleados. Respuestas válidas: 74.253 (68,7 %). Las mujeres representan el 21,6 % de las respuestas; los hombres el 77,6 %, un 0,8 % de las respuestas no especificaron el género.

mujeres	40-44	13,5	10,8	46,5
	45-49	17,7	12,1	42,6
	50-54	23,8	15,9	37,3
	55-59	22,8	24,5	35,0
	total	19,1	15,4	40,7

Fuente: Fujimura 2000.

El hecho de que el Japón es una potencia mundial en robótica aporta nuevos argumentos a los cambios en la gestión empresarial. Es significativo resaltar la opinión de altos miembros de grandes corporaciones: sobre la robotización, la presidencia de Yamazaki³¹ dice que la perfección es mayor que la que pueden alcanzar los seres humanos, y las máquinas jamás se presentan de mal humor los lunes³², y Whitehill concluye que estos cambios en la mentalidad van en dirección opuesta a la posibilidad de un empleo de por vida para todos los trabajadores ya que los robots (Whitehill, 1994: 298):

han demostrado ser tremendamente económicos: casi no provocan problemas y son capaces de producir mucho más que los trabajadores humanos. Su inversión se recupera por lo general en dos años o menos, ya que estos voluntarios obreros trabajan 24 horas diarias, siete días a la semana, y jamás pierden el tiempo.

Pero también son los trabajadores los que plantean cambios al sistema de gestión. Al ser la empresa la que forma al trabajador siguiendo la cultura empresarial de la corporación, se establece una relación laboral que repercute en la competitividad del asalariado, ya que pierde toda su flexibilidad. Un empleado de cuello blanco (directivo) de este tipo es eficiente en su empresa pero si debe cambiar es muy probable que sea totalmente ineficiente en una nueva empresa ya que no estará bajo el importante peso de la misma cultura empresarial, es decir, sólo saben hacer el trabajo en la compañía que los contrató y que los entrenó³³. Por el contrario, los trabajadores de cuello azul tienen múltiples habilidades y pueden pasar de una empresa a otra. El asalariado japonés está empezando a concienciarse de que no puede seguir dependiendo de su empleador y debe estar preparado para reaccionar en un mercado laboral cambiante.

Además, el atractivo de unos mayores salarios ofertados empieza a ser considerado en el Japón como una causa válida para que los empleados puedan salir de la empresa, aunque sus empleadores traten de hacerlo ver como una traición impropia de un japonés. El caso del creador de las consolas Nintendo es sintomático de este proceso provocado por el hecho de que los trabajadores hipercualificados han sido hasta ahora infravalorados y el sistema de salarios no los beneficia

³¹ Yamazaki Motor Company, con sede en Nagano.

³² En Whitehill, 1994, pp. 297.

³³ GIBNEY, F (1998) "Death of a Salaryman", *Time Magazine*, 16 de febrero de 1998, vol. 151, nº 6 (<http://www.pathfinder.com/time/magazine/1998/int/980216/labour.html>).

realmente, así que poco a poco empiezan a buscar otras posibilidades más rentables. Aun cuando en el Japón la codicia se denomina *gomu-shugi*, equivaliendo a la falta de las cinco cualidades básicas: espíritu, interés, emoción, sentido de responsabilidad y buenos modales, que son sustituidas por el egoísmo, que lleva a preocuparse de uno mismo, importando muy poco lo que sucede a los demás, no estamos muy lejos de asistir a una versión japonesa de la película *Wall Street*³⁴ en la que un empleado japonés se pare y le diga a sus compañeros (Whitehill, 1994: 318):

el punto es, señoras y señores, que la codicia, a falta de una palabra mejor, es buena. La codicia está bien. La codicia funciona.

Hoy el empleado y el trabajador ya no están dispuestos a ser considerados únicamente como unos asalariados, aspiran a más. Así, según Takeuchi Yasuo (Takeuchi, 1998: 39),

el día en que el "sarariman" (del inglés salaryman, asalariado) abandone su fe en la empresa está quizás más próximo de lo que se cree. El empleado cesará entonces de ser el "samurai de los tiempos modernos". El vocablo "sarariman", se podrá sustituir por los de "bijinesuman" y "bijinesuüman" (del inglés businessman, businesswoman), es decir, hombre o mujer de negocios. Dentro del nuevo modelo, en todo caso, el individuo hará un contrato con una nueva sociedad para así suministrar un servicio a cambio de una remuneración.

Cada año una nueva promoción es contratada (aunque ya hay muchas empresas que ya no realizan una contratación única al comienzo del año fiscal). Al principio todos los <<nuevos>> son tratados por igual, pero después, deberán luchar entre ellos para obtener puestos cada vez más altos en la jerarquía. Esta rivalidad es particularmente malsana. El ascenso está basado en la actitud, pero los parámetros que sirven para medir esta actitud son la aportación y el grado de adaptación del empleado a la organización. El que los empleados que alcanzan los más altos puestos de responsabilidad en este tipo de organización burocrática sean, sin lugar a dudas, los mejores adaptados a la firma no quiere decir que sean los más apropiados para tomar decisiones en un entorno competitivo cada vez más feroz (Takeuchi, 1998: 40). Así, (Takeuchi, 1998: 40):

este sistema de ascenso... imita al antiguo ejército japonés, que producía oficiales capaces de brillar en las escuelas militares pero totalmente incompetentes sobre el terreno, donde perdían batalla tras batalla y terminaron por conducir al país a la derrota.

El Japón no vivió una revolución industrial como la que se dio en Occidente ni supo lo que era la venta de la fuerza de trabajo; los trabajadores nunca se sintieron esclavos maltratados sino integrantes de

³⁴ *Wall Street*, 1983, Estados Unidos de América, director: Oiver Stone.

una gran familia, la empresa (Follath y Wagner, 1998. 3). Además, el sistema de empleo vitalicio funcionaba como un sistema de pagos diferidos para incentivar a los trabajadores a que realizaran bien su trabajo y permanecieran en la empresa debido a que estaba caracterizado por:

- Unos ingresos salariales muy correlacionados con la antigüedad en la empresa,
- La fuerte preponderancia de la competencia en el mercado interno de trabajo,
- Un fuerte pago retributivo al llegar la jubilación.

Tabla 6

año	total bancarrotas	total bancarrotas por falta de mano de obra
1989	7.234	242
1990	6.460	381
1991	10.723	492
1992	14.569	387
1993	14.564	97
1994	14.061	90
1995	15.180	69

Fuente: Watkins, 2001, capítulo 2.

Lo anterior disuadía a los empleados para eludir responsabilidades o abandonar la empresa con lo que la empresa, a su vez, se garantizaba la inversión en formación transversal continuada que iba a dar a sus trabajadores y empleados. Por tanto, el empleo vitalicio puede considerarse como un plan (de pensiones) de reparto de la empresa (Ito, 1997: 17).

Creo que el sistema de empleo vitalicio y de retribución por antigüedad es hoy un importante escollo. Cumplió, a la perfección, su papel social durante los duros y difíciles años de la postguerra y posteriores. Actualmente plantea serias trabas a la movilidad interempresa de los empleados y trabajadores debido, entre otras razones, a que va a ser muy difícil, por no decir imposible, que una persona que haya estado durante muchos años contratada en una empresa vaya a ser retribuida en su nueva empresa con el mismo nivel retributivo alcanzado en la anterior, nivel que se ha configurado en base a la antigüedad en la misma (Cooper, 1997: 72-80). Y como dice Ito Takatoshi (Ito, 1997: 16-7):

el sistema funciona bien especialmente en un entorno económico expansionista, puesto que el grupo de trabajadores jóvenes «subpagados» permite efectuar pagos diferidos a los trabajadores que se jubilan. Además, cuando crece la jerarquía orgánica de una

empresa se crean puestos directivos y, en consecuencia, aumentan los pagos diferidos.

Opino que hoy los mecanismos que proporcionaron buenos resultados a la economía japonesa en un entorno expansivo de fuerte crecimiento están empezando a fallar y habrá que pensar en una adaptación de los mismos, en lo que los japoneses son expertos, o en su eliminación por ineficientes. Esto es debido entre otros a que:

- Actualmente han aminorado las tasas de crecimiento de la economía japonesa y no solo han decaído sino que en 1998 se ha producido una delicada situación de recesión que requiere de fuertes cambios estructurales entre los que se encuentra el mercado de trabajo³⁵.
- La pirámide poblacional japonesa presenta la más alta esperanza de vida, hecho que, junto a las bajas tasas de natalidad, provocan un envejecimiento considerable de la población. La mayor esperanza de vida de la mujer hace que ésta pueda acceder al mercado de trabajo para puestos en que se requieran especialistas a tiempo parcial, o que desee reincorporarse a un trabajo que abandonó para contraer matrimonio.
- La tasa de desempleo no ha parado de crecer habiendo entrado en la cifra del 5 % ya en 2001³⁶, cifra alarmante para el Japón, donde tradicionalmente, y exceptuando una pequeña cifra de desempleo estructural, se podría decir que ha trabajado con pleno empleo³⁷. Va

³⁵ Como ya comenté en el capítulo 2 en junio de 1999 el Gobierno comunicó el Programa de Empleos de Emergencia y el Programa de Mejora de la Competitividad. Una gran parte del documento está dedicado a la creación de empleo. En julio de 1999 el ministro de Trabajo remitió al Gabinete y a los medios de comunicación el Libro Blanco sobre el Trabajo de 1999 en el que se estudiaban, en su parte II, tanto los rápidos cambios que se estaban produciendo en el mercado de trabajo japonés como la creación de nuevos empleos, el autoempleo y las formas de transformar y estabilizar el empleo para el siglo XXI (Japan Labor Bulletin, 1999d: 14). En el mismo documento se estudiaban, también, en su capítulo tercero, las ventajas y desventajas que presenta el sistema de empleo vitalicio, tanto para las empresas como para la economía en general. También analiza, en este capítulo, las transformaciones que se están produciendo en el mercado japonés de trabajo (Japan Labor Bulletin, 1999d: 15). En este mismo año 1999 el Gobierno establece una serie de medidas para incentivar el empleo, medidas para crear empleo e incentivar las recolocaciones de desempleados en el sector privado a través del establecimiento de incentivos y subsidios para la contratación de trabajadores, mejorar la utilización de los recursos humanos a través de programas de mejora y actualización de la capacitación de los trabajadores y empleados y de los graduados universitarios que todavía no han accedido al mercado laboral y financiar a los gobiernos de las prefecturas para que puedan acometer acciones de formación para la creación de empleo, reformar los seguros de desempleo dando prioridad a los desempleados de mayor edad tanto en las prestaciones como en la formación y recolocaciones

³⁶ La tasa de desempleo en junio de 1999 ha batido récords situándose en el 4,9 % aunque finalmente el dato para todo 1999 se situó en el 4,7 %. En el año 2002 siguió batiendo récords ya que se sobrepasó el 5'6 %.

³⁷ En 1999 se deterioró mucho el mercado laboral japonés. Las tasas más altas de desempleo se dan para los hombres entre 15 y 24 años y entre 55 y 64 años, es decir, entre los más jóvenes trabajadores o que aspiran a trabajar por primera vez y los más veteranos de las empresas. Está aumentando el trabajo en precario: en junio de 1999 había 65,19 millones de trabajadores lo que suponía un descenso del 1,4 % respecto a

a ser muy difícil no despedir a los trabajadores ante los fuertes cambios estructurales que se vaticinan. Se ha pasado de un período en que había que cerrar empresas por falta de mano de obra (ver tabla 6) en la primera parte de la década de los 90 del siglo pasado, que hacia necesario la importación de *dekasegi*³⁸, especialmente de *nikkeis*³⁹ de tercera generación -*sansei*⁴⁰-, a otra situación, la actual, donde sobra mucha mano de obra. También hay que decir que estos fueron llamados al Japón para realizar los trabajos que no querían hacer los japoneses cuando no los deseaban. Estos últimos son los llamados de las <<tres k>> (*kitanai* o sucio, *kitsui* o duro y *kiken* o peligroso) (Watkins, 2001).

5.1.- Retos y opciones

Ya hay muchas empresas que han revisado el tradicional sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad, pero otras no han hecho nada, y algunas han ido más lejos al abandonarlo definitivamente. Un aspecto peculiar de este sistema es que no solía haber una edad límite para que una persona pudiera ser promocionada al puesto de director. Hoy Honda, por ejemplo, ha fijado en 45 años la edad límite para poder promocionarse a director; ya no se planifican las promociones como antes, con lo que ahora ya no hay exceso de directivos, se promociona sólo a las personas que se necesitan y ya no por antigüedad (Kobayashi, 1998: 94-6). El ciudadano japonés esta ya dándose cuenta que el anterior sistema de relaciones laborales está tocando fondo para dar paso a una nueva situación (Asia Red, 1999a):

la sociedad japonesa advierte con claridad meridiana que aquello que la diferenciaba de las economías europeas y norteamericana, el empleo de por vida, es ya algo para la nostalgia.

1998. Este descenso se dio en todos los sectores de actividad pero con una incidencia especial en la actividad industrial. En este período se ha detectado un descenso del trabajo estable, entendiéndose por estable el que no lo es a tiempo parcial o temporal, de 270.000 trabajadores. El Japón en 1998 y 1999 fue el único país de la OCDE que aún teniendo la tasa de desempleo más baja resultaba que no paraba de crecer al contrario que en el resto de los países de la OCDE. Además, el desempleo tiene un impacto negativo en el consumo y provoca inestabilidad social. Impacta negativamente en el consumo porque empleados y trabajadores no vislumbran un futuro optimista. Provoca inestabilidad social debido a que aumenta el número de los <<sin casa>> hecho que hace unos años era una situación insólita en el archipiélago, aumentan los delitos en un país que era muy seguro, aumentan los suicidios (de 1997 a 1998 el incremento fue de un 70 %) y aumenta el número de divorcios (1998 fue un año récord, se dieron 240.000 divorcios) (Harada, 1999: 3).

³⁸ Un *dekasegi* es una persona que llega de otro país o región.

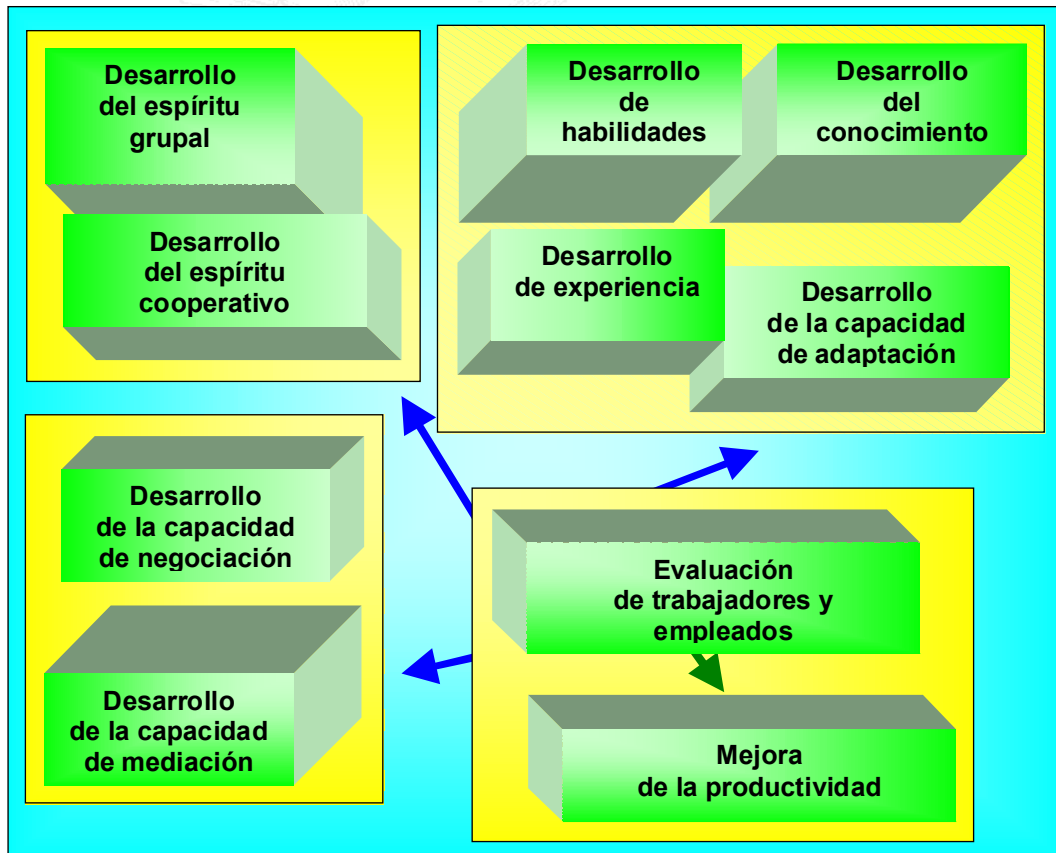
³⁹ Los *nikkeis* son latinoamericanos de origen japonés. La emigración japonesa a Latinoamérica se comenzó a finales del siglo XIX y ha continuado hasta bien entrada la década de los 30 del siglo XX.

⁴⁰ Un *sansei* es un descendiente de japoneses en el exterior de tercera generación.

Pero para algunos analistas como Mitani Naoki es cuestionable que el cambio del sistema de salarios y promoción por antigüedad a los sistemas occidentales hayan producido una mejora en la moral de los trabajadores y empleados y en la rentabilidad y eficiencia de las empresas. Lo que si tiene claro es que con el anterior sistema, en las empresas se privaba de incentivos a los que verdaderamente se esforzaban y trabajaban duro. Las empresas ante la nueva gestión de los recursos humanos se van a ver obligadas a la introducción de un nuevo aspecto fundamental: la evaluación del mérito. Esto es algo a lo que la empresa japonesa no estaba acostumbrada (Mitani: 1998: 126-7).

Para otros analistas el paso hacia una gestión occidentalizada de los recursos humanos no debería plantear serios problemas en lo que respecta a las retribuciones y ascensos según méritos. Así, para Itoh Hideshi y Teruyama Hiroshi, y en base a una encuesta realizada entre los trabajadores y empleados de varias empresas japonesas, estos van a estar motivados cuando verdaderamente crean que los incrementos salariales y los ascensos en la organización sean una justa correspondencia a sus esfuerzos, es decir, cuando exista reconocimiento por parte de la empresa (Itoh y Teruyama: 1998b, 121-2).

Figura 5
Aspectos evaluables al objeto de aplicar incentivos individuales



Los incentivos individuales proporcionados por la empresa japonesa a sus trabajadores y empleados tienen por finalidad motivarlos para que desarrollen el conocimiento sobre las actividades de la empresa de su ámbito de competencia, los espíritus tanto grupal como cooperativo y las capacidades de negociación, mediación y adaptación, así como las habilidades y experiencia necesarias para una realización eficiente de trabajos especializados encomendados tal que obtengan una comprensión amplia de todas las actividades en que actúan, ya sea directa o indirectamente, a través de una comunicación horizontal rápida y, muchas veces, informal, tal que conduzcan a un incremento de la productividad empresarial. La mayoría de las grandes empresas están pasando a otorgar mucha importancia a la incentivación individual en detrimento de la incentivación por grupo y/o antigüedad (ver figura 5).

Se puede decir que lo que motiva-incentiva al trabajador japonés para que desarrolle cada vez más habilidades tal que sea verdaderamente polivalente son los planes de incentivación individuales desarrollados por las empresas japonesas. Estos planes se establecen atendiendo a tres aspectos principales:

- Un sistema retributivo que tiene en cuenta tanto la antigüedad como los méritos.
- Los ascensos basados en los méritos.
- Una paga única entregada en el momento de la jubilación⁴¹.

Los anteriores aspectos van a ser evaluados en función del grado de cumplimiento-consecución de parámetros tales como:

- Nivel de productividad.
- Ritmo de aprendizaje.
- Grado de motivación.
- Espíritu cooperador.
- Capacidad negociadora.
- Capacidad de adaptación.
- Lealtad a la empresa.

Un aspecto a destacar de la nueva realidad socio-empresarial es que paso a paso se está degradando la calidad de los contratos ya que se están sustituyendo contratos indefinidos por contratación temporal o a tiempo parcial, en definitiva, en precario⁴². El Gobierno, consciente de ello, el 11 de junio de 1999 anunció un paquete de medidas de emergencia tendentes a incrementar la calidad de empleo en las contrataciones, así como para incrementar la competitividad industrial y

⁴¹ Conocida como *taisokukin*.

⁴² El *Keindanren* ha sugerido un triple sistema de contratación laboral consistente en la realización de contratos por tiempo indefinido para los trabajadores y empleados considerados esenciales por la empresa, por tiempo limitado para los de alta especialización y de corta duración para empleados y trabajadores de baja cualificación (Lanzaco Salafranca, 2000b: 50).

facilitar la movilidad geográfica en el trabajo. Las medidas para mejorar la calidad de las contrataciones en el sector privado (mayor duración de los contratos) buscan incrementar la contratación por tiempo indefinido y el desarrollo de nuevas empresas⁴³ que generen empleo estable. Otras medidas se refieren a la creación de puestos de trabajo en 15 seleccionados sectores de actividad tales como salud, cultura y esparcimiento, información y telecomunicaciones, nuevas manufacturas tecnológicas⁴⁴, desarrollo urbano, marina, biotecnologías, fuentes energéticas, ahorro de energía, recursos humanos e internacionalización⁴⁵ (Japan Labor Bulletin, 1999c: 5).

La potenciación de las PYMEs es fundamental para fortalecer la economía japonesa sobre todo teniendo en cuenta que, como dice Hara Kiyoshi, han sido *la fuente latente de poder que ha estado detrás del éxito de la economía japonesa* de décadas anteriores (Hara, 1999: 9). Además, como ya he comentado, el centro de gravedad de la economía japonesa lleva años desplazándose de las grandes empresas a las PYMEs. El Japón ha de fijarse más, cada vez más, en las nuevas empresas, empresas emprendedoras, imaginativas y abiertas a la realización de nuevas actividades⁴⁶, que van a ser la clave de la superación de la crisis económica.

Esto choca con que si bien se está incentivando desde la Administración, la aparición de emprendedores⁴⁷, las condiciones imperantes tanto burocráticas como fiscales o, lo que es peor, educativas y sociales, no son aún las adecuadas (Suzuki, 1999: 2). El Gobierno lleva muchos años implementando acciones tendentes a disminuir la tasa de desempleo, cosa que no consigue ya que es, cada vez, mayor; entre

⁴³ Desde la década de los 80 la tasa de creación de nuevas empresas no ha parado de caer mientras que la tasa de cierres o quiebras ha ido aumentando día tras día por lo que el Japón, hoy, puede absorber menos empleo que ayer.

⁴⁴ Para Moroi Ken, *el desarrollo tecnológico de las empresas japonesas se encuentra, actualmente, en una situación de impasse, tanto desde el punto de vista de la reducción de costes como de la puesta a punto de nuevos productos. Si continuamos durmiéndonos en los laureles de campeones de la calidad y de la productividad, nos arriesgamos a encontrarnos cualquier día con que nuestra productividad ha bajado* (Komiya y Moroi, 1996: 12).

⁴⁵ Los ejes estratégicos de la inversión para el Gobierno japonés son, aparte de la mejora de la calidad de vida: las infraestructuras de transporte y de las telecomunicaciones avanzadas (el Japón se va a enfrentar a un ambicioso programa de desarrollo de nuevos sistemas de transporte adaptados a las características de concentración de la población que el país tiene y a nuevas inversiones en redes inteligentes de comunicación) y los sectores de aeronáutica y del espacio (ya que no tienen la fortaleza en términos comparativos que tiene en otros sectores industriales donde sí ostenta la condición de líder) (Triana, 1994: 2.402).

⁴⁶ Como ejemplo de empresas imaginativas, emprendedoras y abiertas a lo nuevo y a ofrecer cada vez más servicios están los *Konbini* o tiendas de conveniencia que en el Japón tienen su paraíso. Para un estudio ilustrativo de estos y de su reciente evolución ver el artículo "Konbini" de Fukunaga Kazuhiro de julio de 1999.

⁴⁷ Lo que si está cambiando el panorama es internet, germen de nuevos emprendedores. Para Kano Masaaki, economista jefe de J.P. Morgan, internet está teniendo un enorme impacto tanto en la sociedad y en el mundo empresarial (Dawson, 1999a).

estas acciones se encuentran las de la incentivación del autoempleo como base de futuras nuevas empresas (Genda, 2000: 11).

El Gobierno sabe que debe reestructurar su economía y así lo estableció en 1986 en el anteriormente mencionado informe Maekawa. Para lograrlo se propone reducir el superávit en la balanza comercial (el Japón es un país mercantilista: mantiene con todos los países una balanza comercial a su favor exportando más de lo que importa), aumentar la demanda interna y finalmente mejorar la calidad de vida de los japoneses.

Con las sucesivas reformas emprendidas por los últimos gobiernos japoneses para hacer frente a la severa crisis y para desregular la economía japonesa se está consiguiendo, aunque a un nivel muy bajo, que el mercado japonés sea más atractivo para las empresas y los inversionistas extranjeros. A esto ha contribuido también el que esté desapareciendo una gran barrera a la inversión exterior en el Japón: el alto coste alcanzado tanto por los terrenos como por los inmuebles durante la etapa de la burbuja especulativa. Estos han caído considerablemente con lo que las empresas extranjeras deseosas de radicarse en el archipiélago ya no lo consideran como una idea impensable (Shinozaki, 1999: 2). Pero todavía quedan otras barreras que, para algunas empresas, aún son muy altas tales como, el idioma, la cerrada cultura y las excesivas regulaciones (Hotta, 1999: 8) y estructuras económicas anacrónicas y rígidas (Yamada, 1999), un sistema financiero que, inmerso en un lentísimo proceso de desregulación y saneamiento, no termina de despegar (Ohno, 1999: 10) y unos altos y rígidos niveles impositivos -que si se reformaran tendrían un fuerte impacto sobre la economía japonesa- (Tanaka, 1999: 11-2) que impiden un desarrollo fluido de las actividades industriales y comerciales.

Estimo que los siguientes serían algunos de los principales retos y opciones que se presentan:

- Revitalización de la economía a través la reducción del abultado superávit comercial, la reactivación de la demanda interna -que sólo se va a conseguir dando confianza a los consumidores- y la incentivación de las inversiones directas en el exterior de empresas extranjeras en el archipiélago. Para conseguirlo hay que eliminar las barreras que impiden aquellas -muchas de ellas sociales y culturales mas que técnicas- y aligerar la reglamentación societaria que es muy densa y restrictiva. También se hace muy necesaria una actualización de las estructuras económicas anacrónicas y, muchas veces, no acordes a la lógica del libre mercado.
- Revisar el tradicional sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad:
 - Resaltar un nuevo predominio de los méritos frente al predominio de la edad, centrándose en la capacidad y el rendimiento de las personas a la hora de tomar una decisión

sobre un contrato o una renovación; la antigüedad sería ahora un aspecto secundario. Para esto hay que establecer una cultura de evaluación del mérito.

- Poner una edad límite para poder optar a los ascensos a director en la empresa.
- Reducir la excesiva jornada laboral tanto en días -pasando a cinco como en Occidente- como en horas -disminuyendo las horas extra, muchas veces no declaradas, que son excesivas a todas luces-. También hay que reducir el número total anual de horas trabajadas haciendo que trabajadores y empleados tomen más días de vacaciones pagadas⁴⁸. Sería deseable que tanto trabajadores como empleados disfrutaran al menos de los días que por Ley les corresponden de vacaciones.
- Alargamiento del período de vacaciones.
- La incursión de la mujer en el mundo laboral en igualdad de condiciones laborales, hecho que debido al tradicional papel social de la mujer va a plantear muchos problemas.
- Aumento de la contratación de trabajo a tiempo parcial y eventual frente al todavía predominio del trabajo indefinido en la gran empresa.
- Admitir y fomentar el individualismo y una mayor heterogeneidad en la empresa japonesa frente al total uniformismo de épocas anteriores. Muchas empresas se están dando cuenta que el individualismo es fuente de creatividad y que no significa que el trabajador tenga <<hábitos>> que no concuerdan con los de la empresa. Para esto se necesita aligerar la omnipresente conciencia grupal que se da en todos los estamentos sociales y en todas las organizaciones
- Crear una actitud activa tanto en los trabajadores y empleados como en las organizaciones sindicales ante la creciente innovación tecnológica en los procesos productivos y la aparición de nuevos sectores de actividad -muchos relacionados con la nueva economía- que son los que verdaderamente van a crear empleo. Con esto se podrá hacer frente a la destrucción del mismo en los sectores tradicionales de producción masiva donde el Japón está perdiendo terreno día tras día en gran parte debido a los altos costes laborales soportados. Esto anterior requiere la revitalización del papel de los sindicatos⁴⁹ cuando no un profundo cambio ideológico de los mismos como está sucediendo también en Occidente⁵⁰.

⁴⁸ Todavía, según Dunkus, ocurre que las estadísticas oficiales demuestran que las horas de trabajo en las fábricas son considerablemente superiores a las de muchos países europeos (y las horas no oficiales son aún mucho mayores) (Dunkus, 1994: 7).

⁴⁹ Ver Navarro Elola y Bayo Ros, 1995: 71.

⁵⁰ Masumoto Jun cree que ya ha llegado el momento de poner fin a la cooperación empresa-sindicato debido a que las condiciones económicas y sociales han cambiado considerablemente. Los sindicatos se enfrentan, ahora, a la tareas prioritarias de protección del empleo y de canalización de las mejoras de la productividad hacia el bienestar de empleados y trabajadores para lo que se va a necesitar un <<nuevo equilibrio>> en el marco de las relaciones laborales (Masumoto, 1995: 9)

5.2.- Medidas tendentes a la flexibilización del mercado laboral

El 17 de diciembre de 1996, el Gobierno aprobó el Programa de Reformas Económicas Estructurales, reformas drásticas y desreguladoras entre las que se incluyen las reformas concernientes al empleo⁵¹ y al trabajo tales como las medidas para la protección de los derechos de los trabajadores, la revisión de la legislación laboral sobre horas de trabajo y las medidas de equiparación laboral entre el hombre y la mujer, medidas todas ellas que no encajan en el actual sistema de empleo vitalicio y de retribución por antigüedad. (Economic Planning Agency, 1997: 34-49). El Gobierno es consciente de que los factores que están originando las altas cifras de desempleo ni son todos estructurales ni son exclusivamente coyunturales sino una mezcla de ambos tipos y hay que enmarcarlos en el creciente cambio económico y social que está viviendo el Japón sobre todo desde la década de los 90.

En la propuesta de medidas de la Agencia de Planificación Económica del Gobierno japonés de 20 de febrero de 1997 se sigue incidiendo en la promoción de reformas estructurales. A este respecto el Gobierno considera necesaria la desregulación de la actividad empresarial y los temas laborales de cara a la realización eficiente de la actividad de las empresas sobre todo en lo concerniente a la actividad internacional de las mismas (Economic Planning Agency, 1997: 50-71).

El conjunto de 2.800 medidas tendentes a reformar el sistema económico japonés puestas en marcha por el Gobierno de Hashimoto Ryūtarō en 1997 aspiraba, entre otras cosas, a conseguir el aumento de la movilidad de los recursos humanos dentro de las empresas y al cambio de los actuales y tradicionales sistemas retributivos (Economic Planning Agency, 1997: 50-71).

El Estado asegura, a través del seguro de desempleo⁵², el pago de seis meses de desempleo. Muchas empresas han ofrecido jubilaciones anticipadas a sus trabajadores pero a otras la crisis las ha pillado por sorpresa por lo que el trabajador, ante la falta de un respaldo suficiente proporcionado por el Estado, se encuentra en la más absoluta indefensión (Escandón, 1998b: 5).

La incertidumbre en la economía japonesa siguió estando presente –por no decir agrandándose– durante todo el mandato del inepto *premier* Mori (Kruger, 2001) y no presentaba visos clarificadores salvo que se dieran elecciones o dimitiera el primer ministro. La incertidumbre ya sólo

⁵¹ Muchos analistas ya proponían la desregulación profunda del trabajo al objeto de así poder hacer frente a las <<altas>> tasas de paro vividas por el país, dotando al mercado laboral de la necesaria flexibilidad al objeto de reducir los altos costes laborales. Para Yashiro Naohiro, conseguir esto cree necesaria la reforma del sistema japonés de gestión empresarial (Yashiro, 1998: 16).

⁵² El seguro de desempleo fue bautizado eufemísticamente en 1991 con el nombre de <<seguro de empleo>>.

desaparecerá con un cambio definitivo de las reglas del juego tal que la totalidad de los mercados -financieros, de factores productivos y bienes- se liberalicen y agilicen, se hagan más dinámicos, es decir, sean abiertos, flexibles y competitivos⁵³ (Sebastián, 2001: 18).

El excéntrico Koizumi Joichiro es elegido el 24 de abril de 2001 por el grupo parlamentario del Partido Liberal Democrático (PDL) como nuevo primer ministro en sustitución del inepto Mori Yoshiro sorpresivamente para que emprenda las reformas que el Japón necesita. Pero se da la paradoja de que esta elección sólo ha sido posible gracias al apoyo unánime de la facción más conservadora del PDL. Su máximo opositor en esta elección era el que fue primer ministro entre 1996 y 1998 Hashimoto Ryutaro (Esteruelas, 2001b).

El 26 de abril el primer ministro Koizumi nombra a cinco ministras, hecho insólito en el Japón, para las carteras de Asuntos Exteriores, Medio Ambiente, Infraestructura y Transporte, Justicia, y Educación, Ciencia, Cultura, Deporte y Tecnología⁵⁴. Estos nombramientos se enmarcan en una parte delicada de su programa: el combate a los antirreformistas tanto en el ámbito político como en el económico, ámbitos considerados por la mayoría de los analistas como catatónicos (País, El, 2001), pero muestra signos contradictorios. Así, Junuchiro Koizumi rindió, el día 13 de agosto de 2001, homenaje a los japoneses caídos en combate, entre los que se encuentran catorce criminales de guerra, tales como el general Tojo, lo que hace pensar si está otra vez resurgiendo el nacionalismo de la mano del <<reformador>> Koizumi o es que nunca ha desaparecido del Japón (Esteruelas, 2001a)⁵⁵.

Rudi Dornbusch cree que el nuevo primer ministro a la vez que está demorando las recetas, como sus predecesores, dispone de muy poco margen tanto en lo político como en lo económico. Opina que (Dornbusch, 2001):

por el momento, Koizumi disfruta de un amplio respaldo... es cierto que Koizumi ha anunciado que si la economía de Japón se deteriora rápidamente como resultado de sus acciones, adoptará audaces

⁵³ El primer ministro Mori Yoshiro ya había anunciado su intención de abandonar el cargo debido a las presiones internas de su partido PDL, así como de la opinión pública que lo tachaba de incompetente, harta de sus meteduras de patas y salidas de tono.

⁵⁴ Este ministerio es clave debido al proceso que se está viviendo de cambio en la educación del país; proceso emprendido hace ya varios años que parece que no tiene claro cual es la meta. Para Federico Lanzaco (Lanzaco Salafranca, 2000a: 197) *los programas educativos del ministerio de Educación, hasta hoy, todavía no han acertado en proponer una base sólida de principios humanísticos que orienten la singladura de la juventud actual envuelta en un clima general de incertidumbre, cambio y expansión tecnológica descontrolada...*

⁵⁵ Aunque tiene un amplio apoyo social y el de la clase empresarial también hay quien duda de que vaya a poder poner en marcha la pretendida <<enésima>> reforma (Asiared, 2000j): *los críticos del nuevo primer ministro japonés, Koizumi Junichiro, esperan poder reprocharle que no ha sido capaz de hacer realidad sus valientes promesas de reforma de la economía estancada desde hace una década. Es la hora de la verdad y los desafíos son múltiples.*

medidas flexibles. El problema es éste: no hay ninguna de esas medidas a su disposición.

En el cuarto trimestre del año 2001, ya en la era Koizumi, la situación ha seguido empeorando ya que la economía japonesa ha caído un 1,2 % (ver tabla 7) lo que significa el mayor descenso desde la recesión de 1999. Además la cifra de desempleo se ha colocado en enero de 2002 en un histórico 5,6 %, nivel no conocido desde la postguerra.

Tabla 7
Variación del PIB en el Japón

Período	variación
Segundo trimestre 2000	+ 0,2 %
Tercer trimestre 2000	- 0,6 %
Cuarto trimestre 2000	+ 0,6 %
Primer trimestre 2001	+ 0,1 %
Segundo trimestre 2001	- 0,8 %
Tercer trimestre 2001	- 0,5 %
Cuarto trimestre 2001	-1,2 %

5.3.- Ideas para la adaptación

El Japón camina hacia una nueva identidad; el problema va a ser encontrarla entendiéndola que ha de situarse entre la tradición y la modernidad representada por los estándares globales (Pertejo, 1996). El Japón está cambiando, quiere cambiar, debe cambiar. A este respecto, Arthur Whitehill (Whitehill, 1994: 310) dice:

tengo plena confianza en que Japón, una vez más, estará a la altura de las circunstancias. Sin embargo... sería un grave error creer que las respuestas, necesariamente, imitarán a las de occidente.

Efectivamente, es de esperar una respuesta típica japonesa a este problema y no una respuesta copiada del sistema occidental. Ellos sabrán adaptarse al cambio y tomarán alguna medida que lo solucione de forma adecuada. El consenso empieza a aparecer entre los diferentes actores, aunque muchos se muestren aún reacios a aceptarlo, sobre la imposibilidad de mantener el sistema de seguridad a largo plazo en el empleo. Seguramente se ingeniarán algunas alternativas muy típicas japonesas como las que proponen algunos autores para reducir el desempleo. Así Esaka Akira y Moroi Kaoru proponen que la edad de la jubilación sea adelantada a los 45 años ya que a esta edad es cuando se es todavía muy activo y productivo y esa persona estaría en capacidad de empezar una nueva empresa o llevar a cabo algún proyecto propio, y

para los que no quieran jubilarse podrán seguir trabajando hasta los 60 años pero con un salario reducido (Esaka y Moroi, 1996: 33).

O este otro proyecto, aunque descabellado, que defiende Takeda Toru de transferir la capital de una ciudad a otra convirtiéndola en una capital ambulante:

mi consejo es buscar calmadamente una ciudad que esté bien dotada en infraestructura, una ciudad a donde la capital pueda ser transferida sin que el costo de la transferencia sea exorbitante, una ciudad, también, que necesitaría de la transfusión que el status de capital le daría. Luego, cuando esta ciudad se acercara a la maduración, habrá que pensar a transferir de nuevo la capital hacia una nueva ciudad, para la cual esta transfusión pueda ser provechosa⁵⁶.

Como se puede ver, creo que no se debe dudar del ingenio japonés, estarán en capacidad de dar de baja este <<tesoro sagrado>> y encontrar uno nuevo que sea la piedra angular de su nuevo sistema gerencial, un sistema que esté acorde al nuevo mercado y la realidad mundial. La Administración japonesa -y las empresas- demuestran una lentitud proverbial para responder a las nuevas realidades, por lo que continuamente pasan por alto los nuevos problemas <<globales>> a los que ha de hacer frente con celeridad (Watkins, 2001). Para que la Administración Pública pueda adaptarse a los nuevos tiempos va a ser imprescindible que todos sus funcionarios, todos los <<burócratas>> cambien de mentalidad, acepten que habrá decisiones que ya no serán tomadas por ellos sino por los políticos. Se desea dejar más claro, con la actual reforma emprendida en la Administración Pública japonesa, que los políticos han de tener una posición superior en la elaboración de las principales directrices (leyes) de la política nacional. Para Muramatsu Michio, los burócratas han de seguir participando en la toma de decisiones como especialistas que son pero manteniendo su neutralidad e intentando contener su tendencia natural a exceder el límite de sus competencias (Muramatsu, 2001: 9).

Con la reforma de la Administración Pública iniciada por Hashimoto Ryutaro se pretende, según su declaración de intenciones, alcanzar un *sistema administrativo flexible, capaz de adoptar una visión global e integradora que permita desarrollar una estrategia política adaptada a las circunstancias*. Los gobiernos japoneses han presentado una tradicional debilidad frente a la burocracia de la Administración Pública que hacía que fueran muchas veces inoperantes frente a los retos que demandaba la sociedad. Se pretende, con la reforma, que la política nacional sea diseñada y liderada por el Gobierno y, especialmente por el primer ministro⁵⁷. Para alcanzar

⁵⁶ TORU, T. (1997) "Pourquoi Transférer la Capitale?", *Cahiers du Japon*, otoño, pp. 43.

⁵⁷ En una entrevista a Koike Tadao, consejero para la reforma administrativa del Gobierno central opina al respecto que *desde la época del Gobierno Meiji hasta la actualidad... el Primer Ministro ha sido considerado como un ministro más, con las mismas limitaciones que sus compañeros de Gobierno. En este sentido, Japón siempre ha considerado indeseable toda*

esto, con la Ley de Gobierno, se ha dotado de más competencias tanto al Gobierno como al primer ministro así como se ha determinado la superioridad -el control- de ambos sobre los distintos organismos ministeriales y gubernamentales. Esto es de una especial importancia ya que tradicionalmente se admitía que la principal función del Gobierno era la de aplicar la Ley a través de los organismos ministeriales gubernamentales (Doi, 2001: 7).

El Gobierno también pretende que los funcionarios de la Administración Pública se <<especialicen>> al objeto de que puedan aportar los conocimientos específicos que permitan desarrollar eficientemente las políticas puestas en marcha por él; pero éste es un *handicap* parecido al de las empresas privadas donde sus departamentos de recursos humanos son muy deficientes a la hora del desarrollo de verdaderos especialistas lo que mina la creatividad y la eficiencia de las mismas provocando la pérdida de la posición competitiva frente a competidores exteriores tanto en los mercados internacionales como en el mercado interior. Los burócratas deberán proporcionar información de alta calidad a los políticos dejando para estos la actividad negociadora que era la virtud más apreciada en el pasado en un funcionario. Como dice Muramatsu Michio, han de ser burócratas pero sin crear una burocracia (Muramatsu, 2001: 11):

la era de la burocracia clásica en la que los funcionarios guiaban la política ha terminado... estamos ahora en la era de los funcionarios politizados, en la que los funcionarios formulan resoluciones y directrices de política nacional bajo la dirección de los poderes y facciones políticas.

Por último quisiera mencionar que la paciencia y la perseverancia son, y han sido durante siglos, virtudes principales en la vida japonesa, pero es bueno que tanto los empresarios como, principalmente, los políticos no las confundan con la dejadez y el descuido

exhibición de liderazgo político por parte del Primer Ministro ... Las reformas actuales difieren de las anteriores en que refuerzan la autoridad legal del Primer Ministro; por tanto, requieren un cambio significativo en la mentalidad del funcionariado japonés (Look Japan, 2001: 3)

Bibliografía

- AOKI, M. (1990): *La Estructura Económica Japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- ASIARED (1999a): "Japón: Crisis en la Madurez", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, de noviembre, <http://http://www.asiared.com/historia/h5-afondo.html>
- ASIARED (2001j): "Koizumi: Cómo Hacer Realidad la Promesa de Reformar la Economía de Japón", *Asiared, Economía, Política y Cultura de Asia*, de mayo, <http://http://www.asiared.com/historia/23-afondo.html>
- BUSTELO, P. (1995) : "Crisis Económica y Desempleo en Japón", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1995): *Economía y Empresa Japonesa. Su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid, pp.25-38.
- CASTELLS, M. (2000): *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*, volumen 1: "La Sociedad Red", Alianza Editorial, Madrid
- COOPER, R. (1997): "Algunas Reflexiones de Peter Druker sobre la Economía Japonesa", *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº. 16, febrero, pp. 72-80.
- DAWSON, C. (1999a): "Web Rebels", *Far Eastern Economic Review*, 29 de julio, http://www.feer.com/9907_29/p08.cover.html
- DIRKS, D., HUCHET, J.-F. y RIBAUT, T. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg.
- DOI, M. (2001): "Reforma en Profundidad", *Look Japan*, vol. 11, nº 130, pp. 7-8.
- DORNBUSCH, R. (2001): "¿Puede Koizumi Salvar Japón?", *El País*, suplemento *Negocios*, domingo 5 de agosto, pp. 2.
- DRUCKER, P. (1977): "Lo que podemos Aprender del Modo de Dirigir de los Japoneses", *Harvard Deusto Business Review*, España, nº 1.
- DUNSKUS, T. (1994): "Las Reglas de oro para Invertir en Japón", *El Economista*, nº 5.410, 2 de noviembre, pp. 5-7.
- ECONOMIC PLANNING AGENCY (1997): *The Programm for Economic Structure Reform (Summary). The Japanese Economy: Recent Trends and Outlook 1997, Economic Plannning Agency*, Coordination Bureau, Japanese Government, Tokio, Apéndice V, pp. 39-49.
- ECOMONIST, THE (1994): "A Survey of Japan", *The Economist*, vol. 332, nº 7871, 9 de julio, pp.58.
- ERNST, D. (1999): "Externalization and Inter-organizational Networks. How Globalization Transform the Japanese Model, comentario a "Role of Inter-organizational Networks: The Case of Japanese Corporate Groups" en DIRKS, D., HUCHET, J.-F. y RIBAUT, T. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg, pp. 59-71.

- ESAKA, A. y MOROI, K. (1996): "L'Horizon s'Assombrit pour les Employés", *Cahiers du Japon*, nº especial de 1996, "Une Societé Viellissante", pp. 36-41.
- ESCANDÓN, A. (1998a): "Japón Cae en Recesión tras 23 Años Seguidos de Esplendor Económico", *El Mundo*, sábado, 13 de junio, pp. 49.
- ESCANDÓN, A. (1998b): "El Inem del Sol Naciente", *El Mundo*, Crónica, domingo 9 de agosto, pp. 5.
- ESCANDÓN, A. (1999c): "Temporeros y Asalariados", Revista de Japón, Nakamichi Press, 25 de octubre, <http://http://www.nakamichi.com/press/temporero.html>
- ESTERUELAS, B. (2001a): Koizumi Revive el Fantasma del Imperialismo Japonés", *El País*, martes 14 de agosto, pp. 4.
- ESTERUELAS, B. (2001b): "Un Reformador que Promete Cambiar la Economía Será Primer Ministro en Japón", *El País*, miércoles 25 de abril, pp. 4.
- FOLLATH, E. y WAGNER, W. (1998): "Japón a la Intemperie. El País más Rico de Oriente Vive con Creciente Inseguridad y Xenofobia la Crisis de su Modelo Social", *El País*. Suplemento Domingo, nº. 663, domingo 28 de junio, pp. 1-3.
- FRANKO, L.G. (1983): *Réplique Occidentale aux Multinationales Japonaises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- FREEDMAN, C. (1999): *Why Did Japan Stumble. Cases and Cures*, Edward Edgar Publishing Ltd., Cheltenham.
- FUJIMOTO, T. (1999): "Transformation of the Japanese Management System: A Contingency View" en DIRKS, D., HUCHET, J.-F. y RIBAUT, T. (1999): *Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg, pp. 389-407.
- FUJIMURA, H. (2000): "Employment Extension for Workers in Their Early 60s at Japanese Firms", *Japan Labor Bulletin*, vol. 39, nº 4, pp. 6-10
- GARCÍA RUIZ, J.L. (Coord) (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- GENDA, H. (2000): "Employment Extension for Workers in Their Early 60s at Japanese Firms", *Japan Labor Bulletin*, vol. 39, nº 4, pp. 6-10.
- GIBNEY, F. (1998): "Death of a Salaryman", *Time Magazine*, Febrero 16 de 1998, Vol. 151 nº 6, <http://http://www.pathfinder.com/time/magazine/1998/int/980216/labour.html>
- HARA, K. (1999): "Potenciando la Pequeña y Mediana Empresa", *Look Japan*, vol 10, nº 112, julio, pp. 9.
- HARADA, Y. (1999): "Muerte del Asalariado Japonés. Fin de una Era de <<Empleo al Estilo Japonés>>", *Look Japan*, vol. 10, nº 117, diciembre, pp. 2-6.
- HIGUCHI, Y. (1999): "Superar el Déficit de Empleos", *Look Japan*, vol. 10, nº 117, diciembre, pp. 9-10.
- HOTTA, S. (1999): "Los Inversores Pasan Revista a Japón", *Look Japan*, vol 9, nº 108, marzo, pp. 8-10.

- HSU, R.C. (1994): *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusets.
- ITO, T. (1997): "La Economía del Japón Necesita un Cambio estructural"; *Finanzas & Desarrollo*, vol. 34, nº 2, Fondo Monetario Internacional y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, pp. 16-19.
- ITOH, H. y TERUYAMA, H. (1998b): "Effort Incentives: Evidence from Japanese Data", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 97-125.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999a): "Drastic Restructuring in Banking and Financial Circles", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 2, febrero, pp. 4-5.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999b): "Toyota to Reduce Production capacity Through Employment Maintenance", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 3, marzo, pp. 2-3.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999c): "Emergency Employment Measures", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 8, agosto, pp. 5.
- JAPAN LABOR BULLETIN (1999d): "The 1999 White Paper on Labour: A Summary of the Analysis", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 9, septiembre, pp. 12-5.
- JAPAN PICTORICAL (1994): "El Asalarido Japonés: ¿Una Especie en Vías de Extinción?. Redefiniendo las Normas Éticas del trabajo", *Japan Pictorial*, vol. 17, nº 2, pp. 2-13.
- JETRO (1997): *Nippon 1997, Business Facts and Figure*, Japan External Trade Organization, Tokio.
- KARIYA, T. (2001): "La Falta de alumnos y la Fórmula para Bajar los Estándares Académicos", *Cuadernos de Japón*, vol. XIV, nº 2, pp. 53-6.
- KOBAYASHI, Y. (1998): "Path to Becoming a Manager: Promotion, Advancement and Incentives for Office Workers", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 79-96.
- KOIKE, K. (1983): "Workers in Small Firms and Women in Industry", en SHIRAI, T. (1983): *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, Wisconsin. Milwaukee, pp. 89-115.
- KOMIYA, R. y MOROI, K. (1996): "Économie: Un Optimisme Mitigué", *Cahiers du Japon*, nº 68, verano, pp. 10-7.
- KRUGER, D. (2001): "If It's Broken, Fix It", *Far Eastern Economic Review*, , 22 de marzo, Tokio, [http:// http://www.feer.com/_0103_22/p014region.html](http://www.feer.com/_0103_22/p014region.html)
- KRUGER, D. Y FUYUNO, I. (2001): "Job Flexibility in Japan", *Far Eastern Economic Review*, 8 de febrero, http://www.feer.com/_0102_07/p80.html
- LANZACO SALAFRANCA, F. (2000a): *Introducción a la Cultura japonesa. Pensamiento y Religión*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid, Valladolid.
- LANZACO SALAFRANCA (2000b): *El Mundo de la Empresa Japonesa ante el Siglo XXI: Necesidad de un Nuevo Modelo*, UA Ediciones, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

- LOOK JAPAN (2001): "Revolución en Kasumigaseki", *Look Japan*, vol. 11, nº 130, pp. 2-6.
- MALLABY, S (1994): "Sol Naciente, Precios Menguantes", *Actualidad Económica*, nº 1.903, del 12 al 18 de diciembre, pp. 52-3.
- MASUMOTO, J. (1995): "Se acabó el Idilio", *Look Japan*, vol. 6, nº 66, septiembre, pp. 8-9.
- MENTE, DE, B. (1992): *Cómo Hacer Negocios con los Japoneses. Una Guía Completa de las Costumbres y Prácticas de Negocios Japonesas*, McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez.
- MITA, M. (1991): "El cambio de Mentalidad de las Generaciones Jóvenes de Japón", *Política Exterior*, vol. V, nº 21, verano, pp. 85-97.
- MITANI, N. (1998): "Work Incentives for White-collar Workers: Wages and Promotion", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 126-51.
- MORISHITA, K. (2001): "Un Buen Trabajo para la Liberalización", *Look Japan*, vol. 11, nº 131, pp. 16.
- MURAMATSU, M. (2001): "El Peso de la Burocrazia", *Look Japan*, vol. 11, nº 130, pp. 9-11.
- NAVARRO ELOLA, L. y BAYO ROS, G. (1995): "Factores Característicos del Entorno de fabricación de las Empresas Japonesas", *Alta Dirección*, nº 181, especial, pp. 63-73.
- NUENO, P (1998): "¿Qué le ocurre a Japón?", *Actualidad Económica*, nº 2.083, 25 de mayo, pp. 24-5.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMAS, G. (1998) : "La Empresa en Dos Países de Reciente Industrialización (I): Japón", en GARCÍA RUIZ, J.L. coord. (1998): *Historia de la Empresa Mundial y de España*, Editorial Síntesis, Madrid, pp. 199-226.
- OHNO, K. (1999): "Ventajas e Inconvenientes de la Revolución Financiera", *Look Japan*, vol 10, nº 112, julio, pp. 10-2.
- PAÍS, EL (1999): "Sumitomo y Sakura Firman la Tercera Gran Fusión Bancaria en Japón desde Agosto", *El País*, viernes 15 de octubre, pp.86.
- PAÍS, EL (2001): "Aire Fresco en Japón", *EL País*, viernes 27 de abril, pp. 10 y 12.
- PAÍS, EL (2001): "La Economía Japonesa Cae un 0,8 % en el Segundo Trimestre y Coloca al País al Borde de la Recesión", *El País*, sábado 8 de septiembre, pp. 44.
- PERTEJO, J. (1996): "Japón en el Umbral del Siglo XXI", *Boletín Kaname*, nº 5 especial, Instituto de Japonología, <http://www.idecnet.com/infojap/kaname/kaname.html>.
- RAMOS ALONSO, L.O. (1996): "Sociedad General de Comercio en un Entorno Global Sogo Shosha", en RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. coord. (1996): *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid, Valladolid.

- RAMOS ALONSO, L.O. y RUIZ RUIZ, J.M. (1996): coord., *Economía y Empresa Japonesa, su Presencia en España*, Secretariado de Publicaciones de la Publicaciones de la Universidad de Valladolid, Valladolid
- REHFELD, J. E. (1995): *La Alquimia de un Líder. Síntesis de las Mejores Técnicas de Gestión Japonesas y Occidentales*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- SATO, A. (1999): "Employment and Treatment of Middle-Aged and Older White-Collar Employees After the Bubble", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, nº 6, pp. 5-10.
- SEBASTIÁN, M. (2001): "Nueva Década y Viejos Problemas. La Economía Japonesa se Enfrenta a Otra Crisis por el Fracaso de los Planes de expansión", *El País*, suplemento *Negocios*, domingo 18 de marzo, pp. 18.
- SHERIDAN, K. (1999): "Japan's Business Culture and Society", en FREEDMAN, C. (1999): *Why Did Japan Stumble. Cases and Cures*, Edward Edgar Publishing Ltd., Cheltenham, pp. 116-41.
- SHIRAI, T. (1983): *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, Wisconsin. Milwaukee.
- SHOJI Kokichi (1993): *La Sociedad japonesa*, International Society for Educational Information, Inc., Tokio.
- SHINOZAKI, A. (1999): "Inversiones en Japón. ¿Cuál es la Atracción?", *Look Japan*, vol 10, nº 110, mayo, pp. 2-7.
- SUZUKI, F. (1998): "White-collar Careers and Trade Unions", en TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña, pp. 220-41.
- SUZUKI, H. (1999): "Nuevas Empresas Poniéndose en Marcha en Japón", *Look Japan*, vol 10, nº 109, abril, pp. 2-8.
- TACHIBANAKI, T. ed. (1998a): *Who Runs Japanese Business. Management and Motivation in the Firm*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gran Bretaña.
- TAKEUCHI, Y. (1998): "L'Entreprise Japonaise Féodale a Fait son temps", *Cahiers du Japon*, nº. 75, primavera, pp. 37-40.
- TANAKA, K. (1999): "¿Nuevo Código Impositivo para Vencer la Recesión?", *Look Japan*, vol 10, nº 109, abril, pp. 10-2.
- TOKADO, K. (1994b) : "¿Por qué la Tasa de Paro es tan Baja en el Japón?", *Información Comercial Española*, nº 763, diciembre, pp. 98-105.
- TORU, T. (1997): "Pourquoi Transférer la Capitale?", *Cahiers du Japon*, nº 73, otoño, pp. 43-7.
- TRIANA, E. (1994): "Sectores Prioritarios de la Economía Japonesa en el Horizonte del Año 2000", *Boletín Económico del ICE*, nº 2426, 26 de octubre-2 de noviembre, pp. 2.401-4.
- TSUCHIYA, M. Y KONOMI, Y. (1997): *Shaping the Future of Japanese Management: New Leadership to Overcome the Impeding Crisis*, LTCB International Library Foundation, Tokio.

- VIDAL GONZÁLEZ, M. y LLOPIS GOIG, R. (2000): *Sayonara Japón. Adiós al Antiguo Japón*, Hiperión, Madrid.
- VIDAL-FOLCH, X. (1998): "Ocaso Japonés. La Crisis Económica Rompe el Modelo de Sociedad Nacido tras la Segunda Guerra Mundial", *El País*, nº 669, domingo 9 de agosto, pp. 3.
- VIDAL-FOLCH, X. Y NAKAMAE, T. (1998): "La Economía Japonesa Está en Situación Desesperada", *El País*, suplemento *Negocios*, nº 667, domingo 16 de agosto, pp. 4.
- WATKINS, M. (2001): *Pasajeros de un Sueño. Emigrantes Latinoamericanos en Japón*, Luna Books, Kanagawa. <http://www.vapt.org/luna/pasajeros.htm>
- WHITEHILL, A. (1994): *La Gestión Empresarial Japonesa, Tradición y Transición*, Editorial Andrés Bello, Chile.
- WOOD, C. (1994): *The End of Japan Inc.: And How the New Japan Will Look*, Simon & Schuster, Nueva York.
- WORONOFF, J. (1992): *The Japanese Economic Crisis*, MacMillan, Londres.
- YAMADA, M. (1999): "Desempolvar al Industria", *Look Japan*, vol 10, nº 113, agosto, pp. 10-2.
- YAMADA, M. (2001): "Las Amas de Casa: ¿Una Especie en Vías de Extinción?", *Cuadernos de Japón*, vol. XIV, nº 2, pp. 47-52.
- YAMAGUCHI, T. (1994) : Las Relaciones Económicas Hispano-Japonesas, *Boletín Económico de ICE*, nº 2426, 26 de septiembre al 2 de octubre, pp. 2.421-4.
- YAMAKAWARA, R. (1999): "The Silence of Stockholders: Japanese Labor Law from the Viewpoint of Corporate Governance", *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, noviembre, pp. 6-12.
- YAMAUCHI, K. (1996): "La Erosión del Sistema Japonés de Gestión", *Harvard Deusto Business Review*, nº. 71, Marzo-Abril.
- YASHIRO, N. (1996a): "L'Economie du Mariage", *Cahiers du Japon*, número especial de 1996, pp. 20-6.
- YASHIRO, N. (1996b): "Éliminer les Obstacles Institutionnels au Travail des Femmes", *Cahiers du Japon*, nº. especial de 1996, pp. 42-7.
- YASHIRO, N. (1998): "Aprendiendo a Vivir con un Desempleo del 4 %", *Cuadernos de Japón*, vol. XI, nº 4, otoño, pp. 16-8.



Y sucedió que cierto día quiso el Sol crear un pueblo que fuera superior a todos los demás, para que habitase aquellas hermosas islas, y tomando un haz de sus propios rayos formó a una encantadora mujer, a la que llamó Amaterasu, que quiere decir diosa de la luz. Cuando la hubo creado, le dio el poder de ser diosa y madre del nuevo pueblo.

Francisco Caudet Yarza, 1998: 12.

Anexo 6A

Cronología de los hechos socioeconómicos más importantes del Japón

- 8.000 a.C. a 300 a.C.: Periodo Jomon (se conoce el uso de la cerámica y de técnicas de caza desarrolladas).
- s. IV a. C.: Se introduce un método de cultivo del arroz.
- 300 a.C. a 300 d.C.: Periodo Yayoi (surge el hierro: armas y útiles agrícolas). La separación del trabajo va agrandando las diferencias entre las distintas clases sociales. Surgen innumerables estados en el archipiélago.
- Siglo IV: Estos estados se van agrupando hasta unirse todos en torno a la autoridad única, centralizada y fuerte de Yamato (actualmente se corresponde con la prefectura de Nara).
- 369: El ejército japonés vence a Silla y ocupa Mimana, en Corea. El ejército japonés invade Ko-gu-ryo, en Corea, pero es derrotado.
- 391: El ejército japonés invade Corea para conquistar Pak-ce y Silla.
- Siglos IV a VI: Se introduce la cultura china (religión, escritura etc.) a través de la península de Corea.
- 552: Introducción del budismo por el monje Norisatchigye desde el reino de Pak-ce (Península de Corea).
- Finales del Siglo VI: Establecimiento de contactos entre Japón y los reinos de la península coreana: Silla (37 a.C.-935 d.C.), Ko-gu-ryo (27 a.C.-668 d.C.) y Pak-ce (18 a.C.-660 d.C.).
- 604: El príncipe Shotoku promulga la Constitución de los Diecisiete Artículos.
- 605: Ono Imoko es enviado como embajador ante la dinastía Sui de China.
- 630: Primer enviado a la dinastía T'ang de China.
- 645: El príncipe Naka-no-Oe lleva a cabo la Reforma de Taika.
- 701: Se completa la compilación del código legal de Taiho.
- 708: Se acuñan las primera monedas de cobre.
- 709: Se funda la capital Heijo-kyo (Nara).
- 710: Establecimiento de la primera capital imperial estable del Japón en Nara (Heijo-Kyo). Comienzo del periodo Nara.
- 745: Construcción de un templo budista en honor del *buddha* del futuro o Maitreya dentro del recinto del templo *shinto* de Usa.

- 794: Kyoto (Heian-Kyo) surge como nueva capital imperial. Comienzo del periodo Heian (794-1192). En éste se desarrolla la escritura japonesa (*kana*). El poder imperial se va debilitando con el tiempo hasta que pasa a ser objeto de disputa entre las familias Taira y Minamoto, dos clanes muy poderosos (ambos son descendientes de emperadores).
- 858: La familia Fujiwara consolida su regencia (con Fujiwara Yoshifusa). Esta etapa dura hasta el año 867, en que el emperador Uda (897-931), gobierna sin un regente Fujiwara, haciendo lo mismo los emperadores Daigo (885-930) y Murakami (927-967).
- 967: Recuperación por la familia Fujiwara del control de la regencia. Comienza la etapa conocida como periodo de la Regencia (967-1068).
- 1007 aprox.: Murasaki-shikibu, una escritora de la corte de Heian, acaba su obra maestra Genji Monogatari (Cuentos de Genji).
- 1086: El emperador en retiro Shirakawa forma una cámara de gobierno (Insei).
- 1150: Comienzo de la Guerra entre los Minamoto y los Taira. Los disturbios de Hogen de 1156 y Heiji de 1159 consolidan el poder de los Taira. Los enfrentamientos finalizan en 1185.
- 1159: Las rivalidades entre los clanes Taira y Minamoto terminan en conflictos civiles.
- 1167: Taira Kiyomori del clan de Heike es nombrado Gran Ministro. Etapa de esplendor de la familia Taira.
- 1185: En una lucha encarnizada ganan los Minamoto, acabando con los Taira en la batalla de Dannoura. La victoria de este clan da origen a los *shogun* o gobiernos militares (que van a extender su poder hasta la llegada de la Reinstauración Meiji en 1868).
- 1192: Minamoto Yorimoto es nombrado Seii-Taishogun (Generalísimo al Mando de las Fuerzas contra los Bárbaros). Minamoto Yoritomo, el primer *shogun*, establece su *bakufu* en la ciudad de Kamamura en este año (muy próxima a la actual capital imperial, Tokio) asumiendo ciertos poderes administrativos que son usurpados al emperador. Comienzo del periodo Kamamura.
- 1203: El poder efectivo es transferido de la familia Minamoto a la de la mujer de Yoritomo, familia Hojo, al ser exterminados los descendientes de los Minamoto. Actúan en funciones de regentes del *shogun* hasta el año 1333. El primer regente de esta familia es Hojo Tokimasa durante el periodo 1203-1205.
- 1219: Minamoto Yorimoto, el tercer *shogun*, es asesinado.

- 1274: Los ejércitos de Mongolia y de Ko-gu-ryo (Corea) invaden el norte de Kyushu (guerra de Bunei).
- 1281: Nueva invasión mongola (guerra de Koan).
- 1321: El emperador Go-daigo reinstaura el gobierno imperial.
- 1331: Frustrado golpe de Estado del emperador Go-daigo.
- 1333 a 1338: Breve reinstauración del poder imperial en la figura del emperador Go-daigo.
- 1336: El emperador Go-daigo traslada su corte a Yoshino, en Yamato (dinastía del Sur), mientras que Kyoto cae bajo el control de Ashikaga Takauji, partidario del emperador Komyo (dinastía del Norte).
- 1338: Surge un nuevo shogunato, el de los Ashikaga. Este nuevo Gobierno militar de Ashikaga Takauji fija, el mismo año 1338, la capitalidad en Kyoto (antiguamente Muromachi). Aquí comienza el conocido como periodo Muromachi que abarca hasta el año 1573.
- 1392: Se reúnen las dinastías del norte y del sur.
- 1404: Se permite el comercio con la dinastía Ming de China, a través de naves autorizadas a tal efecto.
- 1467 ~1477: Conflictos civiles de sucesión en las grandes familias, Onin-no ran.
- 1488: Miembros de la secta Ikko-shu se hacen con el poder en la provincia de Kaga.
- 1490: Inicio del período de Guerras Civiles.
- 1497: Rennyo construye el templo de Ishiyama Honganji.
- 1520: Surgimiento generalizado de los *daimyo* (señores feudales).
- 1543: Llegan los primeros occidentales a Japón: los portugueses acceden desde Goa a la isla de Tanegashima introduciendo, por primera vez, las armas de fuego; españoles, holandeses e ingleses llegarán después.
- 1549: Llegada de San Francisco Javier; desembarca en Kagoshima, Kyushu. Introducción del cristianismo.
- 1567: Una nave portuguesa desembarca en Nagasaki.
- 1568: Oda Nobunaga toma la ciudad de Kyoto.

- 1573: Oda Nobunaga expulsa al *shogun* Yoshiaki. Desaparece el *bakufu* Ashikaga.
- 1582: Asesinato de Oda Nobunaga. Es muerto en el templo de Honnoji, Kyoto.
- 1583: Unificación del Japón por el general Toyotomi Hideyoshi.
- 1586: Toyotomi Hideyoshi obtiene el cargo de Gran Ministro.
- 1587: Toyotomi Hideyoshi ordena la expulsión de los misioneros jesuitas.
- 1592: Toyotomi Hideyoshi invade Corea.
- 1598: Muerte de Toyotomi Hideyoshi.
- 1600: Fin de la batalla de Sekighara que da el poder a Tokugawa Ieyasu. La labor reunificadora y pacificadora del Japón emprendida por Toyotomi Hideyoshi es continuada por Tokugawa Ieyasu, apoyándose en la posesión y el uso de la tecnología armamentística -armas de fuego- introducida por los occidentales.
- 1603: Comienza el último shogunato, el Tokugawa, con sede en la ciudad de Edo (la actual Tokio), fundada por Ieyasu a semejanza de Kyoto. En Edo establece su *bakufu*. Comienzo del Periodo Edo
- 1609: Naves holandesas desembarcan en Hirado; se establece una oficina comercial holandesa. Comienzan las relaciones comerciales entre el Japón y los Países Bajos.
- 1613: El *shogun* Hidetada prohíbe el culto de la religión cristiana.
- 1628: Ejecuciones de cristianos en Nagasaki. En 1630 queda prohibida la importación de libros cristianos.
- 1630: Fundación de la primera escuela-monasterio confuciana de Edo.
- 1633: Se prohíben los viajes al extranjero para los japoneses, excepto para los barcos con sello rojo y cartas de permiso oficial. Se prohíbe la navegación de naves que no sean de la línea Hoshō-sen; primer paso de la política nacional de aislamiento.
- 1635: Es impuesto el sistema Sankintokai, en que los señores feudales (*daimyo*) provinciales deben residir en Edo algunos años, por turnos.
- 1639: Japón se cierra al exterior por voluntad de Tokugawa Ieyasu. El cristianismo es prohibido, los extranjeros son asesinados o expulsados, excepto una pequeña colonia de holandeses, coreanos y chinos que dedicándose fundamentalmente al comercio son confinados todos en

la isla de Dejima (Nagasaki), salvo una muy pequeña colonia de chinos que, a su vez, lo es en Nagasaki. Se prohíbe el ataque de naves portuguesas en el Japón. Hasta el año 1868, durante casi un cuarto de milenio, éste va a ser el único punto de contacto con el exterior.

- 1641: La oficina de comercio holandesa de Hirado es trasladada a Dejima, una pequeña isla en Nagasaki.
- 1657: Ocorre un gran incendio en Edo.
- 1690: El médico alemán Kaempfer llega a Nagasaki.
- 1716: Yoshimune asume el shogunato.
- 1792: Laxman, enviado ruso, llega a Nemuro, Hokkaido.
- 1803: Presiones occidentales para que Japón se abra al exterior.
- 1804: El embajador de Rusia, Rezanov, arriba a Nagasaki.
- 1823: Von Siebold, médico alemán, llega a Nagasaki.
- 1831: Hambruna en el archipiélago; dura hasta 1841.
- 1853: El Comodoro Perry, enviado presidencial norteamericano, llega a Uraga. Entra en la bahía de Tokio con una carta presidencial requiriendo la apertura del Japón. El comandante ruso Putiatin llega a la costa de Nagasaki.
- 1854: Firma de un Tratado Kanagawa de Amistad con Estados Unidos; posteriormente, aunque en el mismo año, se hará con Rusia (el enviado ruso Putiatin llegó a Nagasaki el año anterior) y Gran Bretaña. Con estos tratados se da una apertura comercial del Japón al exterior. Apertura de los puertos de Hakodate, Nagasaki y Shimoda.
- 1855: Firma de tratados de amistad con los Países Bajos y Francia.
- 1858: Las anteriores relaciones son ampliadas con la sustitución de aquellos por tratados comerciales. Estos tratados están basados en la desigualdad ya que se reconocen a estos países derechos extraterritoriales y establecen la prohibición al Japón de poder poner impuestos aduaneros.
- 1867: Tokugawa Yoshinobu, el último *shogun*, transfiere los poderes gubernamentales al Emperador.
- 1868: Revolución Meiji. El poder vuelve, aunque solo sea formalmente, a estar en manos del emperador. Se inaugura la era Meiji del emperador Mutsuhito (Gobierno Preclaro o Gobierno Ilustrado según unos u otros autores). La capitalidad imperial pasa de Kyoto a la sede

de los Tokugawa, Edo, siendo rebautizada con el actual nombre, Tokio. Se promulgan los Cinco artículos de la Promesa Imperial.

- 1871: Establecimiento del sistema de educación nacional y de la enseñanza obligatoria con la Reforma Mori. Se establece el sistema moderno de prefecturas (*ken*).
- 1872: Inauguración de la línea ferroviaria Shimbashi-Yokoyama.
- 1873: Se autoriza de nuevo el cristianismo.
- 1875 :e concluye el Tratado de Intercambio de la isla Sakhalin y las Kuriles.
- 1876: Se establece un tratado de amistad con Corea.
- 1882: El Gobierno japonés desgaja en dos el *shinto*: el *jinja shinto* o de los templos, dependiente del ministerio del Interior, y el *kyoha shinto* o de las sectas dependiente del ministerio de Cultura.
- 1886: Establecimiento de la escolarización obligatoria de los niños en la escuela elemental durante 3-4 años.
- 1889: Se promulga la Constitución Imperial conocida como Constitución Meiji.
- 1890: Primera Asamblea Nacional Japonesa y promulgación del Decreto Imperial sobre Educación.
- 1894: Guerra Chino-Japonesa: el Japón declara sus derechos territoriales sobre China. Previamente otros países occidentales habían conseguido lo mismo. La guerra dura hasta el año siguiente.
- 1895: Firma del Tratado de Paz Shimonoseki con China. Rusia, Francia y Alemania intervienen en el Tratado de Paz Chino-Japonés. El Japón al ganar la guerra a China consigue lo que perseguía, territorios en ésta.
- 1900: Gratuidad de la escolarización obligatoria.
- 1902: Se termina la Alianza Anglo-Japonesa.
- 1904: Guerra Ruso-Japonesa.
- 1905: Con la firma del Tratado de Portsmouth acaba la Guerra Ruso-Japonesa. Japón se anexiona Corea
- 1906: Ampliación a 6 años del periodo de escolarización obligatoria.

- 1908: Reglamento del ministerio del Interior para el control de la gestión financiera de los templos del *shinto* de Estado (*jinja shinto*). Ampliación del periodo de escolarización obligatoria a 6 años.
- 1910: Anexión de Corea.
- 1911: Se revisa el Tratado de Comercio y Navegación entre Japón y EEUU para devolver la autonomía tarifaria.
- 1912: Muerte del emperador Meiji. Le sucede el príncipe Yoshihito. Comienzo de la Era Taisho.
- 1914: Japón declara la guerra a Alemania.
- 1915: Las Veinte Demandas son presentadas a China.
- 1918: Japón envía tropas a Siberia.
- 1922: Se firma el Tratado de Armamento Naval en la Conferencia de Washington.
- 1923: Ocurre el gran terremoto de Tokio.
- 1925: Ley de Asociaciones de Exportadores. Son promulgadas el Acta de Preservación de la Paz Pública y el Acta de Sufragio Universal Masculino.
- 1926: Muerte del emperador Yoshihito. Ley de Control de Industrias Relevantes.
- 1927: Profunda crisis bancaria en Japón.
- 1928: Nombramiento oficial de Hiro Hito como el 124º emperador. Comienzo de la Era Sowa (Paz y Armonía).
- 1930: Fundación de la secta budista Soka-Gakkai (Sociedad para la Creación de Valores). Ésta dará origen al partido político confesional Komei-to.
- 1931: Incidente de Mudken y posterior Invasión de Manchuria.
- 1932: Creación del Estado títere del Manchukuo. Ley de Combate a la Fuga de Capitales. El intento de golpe de Estado, a cargo de unos jóvenes oficiales de la Armada acaba con la vida del *premier* Inukai Tsuyoshi.
- 1933: Salida del Japón de la Sociedad de Naciones. Ley de Control de Cambios.
- 1934: Ley de la Industria Petrolífera (antecedente de la homónima de 1962).

- 1936: Firma del Pacto Tripartito Anti Cominter entre el Japón, Alemania e Italia. Ley de la Industria Automovilística. Jóvenes oficiales militares de Kodo-ha (facción de la Vía Imperial) intentan producir un golpe de Estado.
- 1937: Creación del Departamento de Combustibles como agencia externa del Ministerio de Comercio e Industria. El ejército japonés invade China tras el incidente ocurrido en el Puente de Marco Polo.
- 1938: Ley de Control de la Energía Eléctrica. Se promulga el Acta de Reclutamiento Nacional.
- 1939: Ruptura del Tratado Comercial entre el Japón y Norteamérica. Choque ruso-japonés en Nomonhan.
- 1940: El Japón, Alemania e Italia firman el Pacto Tripartito.
- 1941: Ataque a Pearl Harbor, Malasia, Singapur, Hong Kong y Filipinas. Se firma un pacto de neutralidad con la Unión Soviética.
- 1943: Ley de Empresas de Armamento.
- 1945: Bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki. Capitulación incondicional del Japón. El Japón se rinde y acepta, incondicionalmente, los términos del Tratado de Potsdam.
- 1946: Se promulga la Constitución Japonesa. Hiro Hito renuncia oficialmente a <<su>> condición divina.
- 1945 a 1948: Crisis de alimentos. Al acabar la guerra había en Japón 13 millones de desempleados (1'5 millones de repatriados, 7'6 millones de soldados desmovilizados y 4 millones de extrabajadores de la industria militar). Los *zaibatsu* son desmantelados por el Comando Supremo Aliado (SCAP).
- 1947: Nueva Constitución liberal. Promulgación de la Ley Fundamental de Educación y de la Ley de Educación Escolar. Promulgación de la legislación antimonopolio.
- 1949: Creación del MITI o ministerio de Comercio Internacional e Industria. Creación del Consejo de Racionalización Industrial. Yukawa Hideki gana el premio Nobel de Física.
- 1950 Se crea la Reserva de la Policía Nacional (denominadas Fuerzas de Autodefensa a partir de 1954). Guerra de Corea. Los norteamericanos piden a la economía japonesa que realice un mayor esfuerzo. Comienzo del espectacular desarrollo económico japonés. Ley del Capital Extranjero.

- 1951: Ley de Estímulo y Racionalización de las Empresas. Se firman el Tratado de Paz de San Francisco y el Tratado de Seguridad Nipón-Estadounidense.
- 1952: Fin del periodo de ocupación. Entrada del Japón en el Fondo Monetario Internacional. Ingreso en el Banco Mundial. Aceptación del Japón en el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo. Nace el Consejo Nacional de Educación o Chukyoshin como ente asesor del Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura en política educativa.
- 1953: Admisión de Japón en el GATT. Firma del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación entre el Japón y Estados Unidos.
- 1955: Nacimiento del Japan Productivity Center para el aumento de la productividad. Alteración de la Ley de Negocios de Exportaciones al objeto de favorecer la creación de carteles por los pequeños exportadores y para fortalecer a las sociedades generales de comercio japonesas o *sogo shosha*. Se forma el Partido Liberal Demócrata (PLD-Jiminto).
- 1956: Japón es admitido en las Naciones Unidas. Se restauran las relaciones diplomáticas con la Unión Soviética.
- 1957: Ley de Medidas Especiales para el Incentivo a la Industria Electrónica.
- 1959: Introducción del sistema métrico decimal.
- 1961: Creación del Consejo de Investigación de la Estructura Industrial.
- 1962: Ley de Medidas Especiales para el Estímulo de la Industrias Designadas.
- 1964: Ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Creación del Komei-to (Partido del Gobierno Limpio) por la secta budista Soka-Gakkai. El consejo de Investigación de la Política Industrial junto con el Consejo de Racionalización Industrial configuran el Consejo de Estructura Industrial. El tren bala Shinkansen comienza a funcionar. Los juegos olímpicos se llevan a cabo en Tokio.
- 1965: Por primera vez en la postguerra las exportaciones superan a las importaciones. Se firma el Tratado de Relaciones Básicas con la República de Corea.
- 1967: El número de habitantes del archipiélago supera los cien millones.
- 1969: Directriz Básica para la Nueva Política Industrial y del Comercio Internacional.

- 1970: La Exposición Universal se lleva cabo en Osaka.
- 1971: EEUU acuerda devolver Okinawa a Japón.
- 1972: El primer ministro Tanaka Kakuei normaliza las relaciones con la República Popular de China.
- 1973: Ley de medidas de Emergencia para la Estabilización de la Subsistencia de la Población. Sube el precio del petróleo a raíz de la Cuarta Guerra del Oriente Medio (primera crisis petrolera). Ley de Normalización de la Oferta y la Demanda del Petróleo.
- 1975: La población alcanza los 115 millones.
- 1976: Estalla el escándalo de Lockheed y es arrestado el ex primer ministro Tanaka.
- 1978: Firma del Tratado de Paz y Amistad con la República Popular China. Ley de Industrias en Dificultades. Se inaugura el nuevo aeropuerto internacional de Tokio.
- 1980: Japón desbanca a Estados Unidos en la producción de automóviles.
- 1983: Se crea el Consejo Nacional para la Reforma de la Educación o Rinkyoshin que pasa a realizar las funciones del extinto Consejo Nacional de Educación o Chukyoshin. Ley de Industrias en Dificultades Estructurales.
- 1986: Quiebra del Heiwa Sogo Bank. El ministerio de Finanzas decide que el Sumitomo Bank tome el control del anterior.
- 1988: El escándalo Recruit amenaza al LDP y al Gabinete.
- 1989: Muerte de Hiro Hito, fin de la era Showa (Paz y armonía). Es nombrado oficialmente Akihito 125º emperador del Japón. Comienzo de la era Heisei (Prosperidad). El PLD pierde la mayoría en la Cámara Baja.
- 1990: Estalla la economía de burbuja, basada en la especulación inmobiliaria.
- 1992: Estalla el escándalo de Sagawa Express. Una pequeña unidad de las Fuerzas de Autodefensa es enviada a Camboya.
- 1993: El primer ministro Hosokawa lidera el primer Gabinete de oposición al LDP.
- 1994: Sancionada la Reforma Política por el Parlamento. Oe Kenzaburo gana el premio Nobel de Literatura.

- 1995: Gran terremoto de Hanshin-Awaji.
- 1997: Nace el Bank of Tokyo-Mitsubishi por la unión del Mitsubishi Bank y el Bank of Tokyo. Quiebras sonadas en el sistema financiero: el importante Hokkaido Tokushoku Bank, quinto en el *ranking* japonés, el menos importante Toyoko City Bank y las agencias de valores Sanyo Securities y Yamaichi Securities, cuarta del *ranking* japonés. Quiebra por primera vez una aseguradora, Nissan Mutual Life. También quiebran las financieras Crow Leasing, Nippon Credit y Nippon Total.
- 1998: El PLD pierde la mayoría en la Cámara Alta. Grave crisis económica y bancaria. Ataque de la secta Aum con gas sarín al metro de Tokio. Nace el Partido Socialdemócrata. Es elegido como *premier* Obuchi Keizo.
- 1999: El PLD y el Partido Liberal se ponen de acuerdo para iniciar la reforma política. Nacionalización del Long Term Credit Bank. Nace el partido Nuevo Komei-to con la unificación de los partidos Shinto Heiwa y Komei después de estar separados cuatro años. Nace el Sumitomo-Sakura Bank a través de la fusión del Sumitomo Bank y el Sakura Bank. Nace el Dai-ichi Kangyo-Fuji-IBJ Bank formado por el Dai-ichi Kangyo Bank, el Fuji Bank y el Industrial Bank of Japan (IBJ).
- 2000: Tras la repentina muerte del premier Obuchi se forma el Gobierno Mori. La situación económica sigue empeorando. Se suceden las quiebras de instituciones financieras y de seguros. Se fusionan Sanwa Bank, Asahi Bank y Tokai Bank.
- 2001: El inepto Mori es sustituido por el reformista Koizumi con el apoyo de la facción central del PLD. El primer ministro presenta en el parlamento su plan de reforma. Se pone en marcha la reforma de la Administración Pública. La *rating* Fitch IBCA rebaja la calificación de los principales bancos japoneses.
- 2002: Se inicia la implantación de la reforma del sistema educativo.

建前と本音

tatemaie to honne



Uno queda inmediatamente impresionado por la suave fluidez del principio aplicado del wa (armonía) que se percibe no sólo como una «flexible» (ju) mezcla de estrategias, movimientos y acciones con los de su adversario, sino incluso como una extensa mezcla del yo con todo el entorno del que el adversario es sólo una parte.

Oscar Ratti y Adele Westbrook, 1994: 393.

Capítulo 7 **La evidencia empírica.** **La encuesta-entrevista**

1.- La elaboración de la encuesta

El trabajo de campo se realizó en el Japón durante los meses de octubre y noviembre de 2001. Los estudios preliminares se llevaron a cabo en los meses de mayo y junio del mismo año, en la Facultad de Relaciones Internacionales de la Universidad Nihon en su campus de Mishima.

Se optó por un híbrido entre una encuesta y una entrevista a directivos de un número reducido de empresas por varias razones. La primera radica en la dificultad de realizar un gran trabajo de campo en el Japón donde acceder a las empresas sólo se puede hacer a través de <<presentadores>> de prestigio con <<contactos>> en las mismas. La segunda razón importante es que, aunque lo verdaderamente significativo para este trabajo es la realización de entrevistas a los directivos en las que estos expresaran de una forma más directa sus opiniones o las de sus empresas -en esto se les dio libertad debido a que las opiniones al respecto eran contrarias-, estimé conveniente estandarizar la base de las respuestas al objeto de unificar las entrevistas y, a la vez, obtener información adicional de las mismas.

He de hacer constar que, a veces, la comunicación tanto verbal como escrita no ha sido fácil debido a la complejidad de las formas comunicativas del país y a la utilización de tres alfabetos para comunicar la encuesta, *kanji*, *hiragana* y *katakana*, y a veces un cuarto, el romaji, como es usual en el país. También he de reseñar que entre las formas de expresión *tatema*e y *hon*ne, ante determinadas preguntas optaron por el *tatema*e (Gobierno, sindicatos, política, mujer, gasto social, etc.) mientras que para otras fueron más abiertos por lo que utilizaron el *hon*ne.

Respecto a la forma de encuesta, ha intentado seguir la estructura de la tesis. Es por esto que ha sido configurada en cuatro bloques que resumen lo tratado en los capítulos de este trabajo:

- Bloque A: Economía General (14 ítems: A1-A14).
- Bloque B: Gestión Empresarial (21 ítems: B1-B21).
- Bloque C: Gestión de los Recursos Humanos (13 ítems: C1-C13).
- Bloque D: Nuevos Planteamientos Sociales (36 ítems: D1-D36).

El primero se centra en el tradicional papel intervencionista de la Administración Pública y en los otros grandes protagonistas de la economía japonesa -banca y *keiretsu*-, en el nuevo talante del Gabinete Koizumi y en las reformas emprendidas por éste; también aborda la injerencia de los grupos organizados de presión en la gestión de la empresa (*sokaiya*). El segundo, se interroga sobre la actitud grupal, la ética del trabajo, la armonía, el sistema de toma de decisiones (*nemawashi* + *ringi*), los lenguajes verbales (*tatema*e y *hon*ne) y no verbales (*haragei*) y la imprescindible búsqueda de la armonía (*wa*) como

aspectos configuradores de la gestión empresarial <<a la japonesa>> que soportan un fuerte componente cultural. El tercero se centra en los aspectos más relevantes de lo que aún sigue siendo su modelo de gestión de recursos humanos, aunque ha soportado fuertes cambios: el mercado interior de trabajo y su paternalismo, el sistema retributivo por antigüedad, los gastos sociales, los ascensos y las plantillas. Por último, el cuarto bloque se centra en todo lo nuevo que está afectando al sistema que hizo que el Japón fuera diferente, en todo lo que está haciendo que se estén planteando desde hace años serios interrogantes: la meritocracia, la actitud de los jóvenes, la irrupción de las mujeres por los nuevos roles sociales hombre-mujer, los nuevos estilos de vida (calidad de vida y ocio), la formación especialista, el empeoramiento de las condiciones laborales y la flexibilización contractual.

Se realizaron entrevistas personales a directivos *senior* y *junior* de nueve empresas, quienes posteriormente cumplieron el cuestionario de la encuesta. Estas entrevistas figuran en el apartado tres: entrevistas personales a directivos de los departamentos de Personal y Asuntos Generales. Al resto de empresas se les remitió el cuestionario (por tanto no se realizaron entrevistas a sus directivos).

2.- Formato de la encuesta

Bloque A. Economía General

A1. Considera que la apertura tanto del Japón como de sus organizaciones al exterior (otras costumbres, formas culturales y formas de dirigir las organizaciones)

- ha sido muy grande.
- ha sido la suficiente.
- ha sido la justa.
- debería ser mayor.

comentarios:

A2. Considera que las barreras al cambio, tanto social como económico, en el Japón, son

- fuertes.
- normales.
- débiles.

comentarios:

A3. El papel intervencionista de la Administración Pública en los asuntos económicos

- debe desaparecer.
 - debe continuar pero de forma reducida.
 - debe continuar como hasta ahora, por ser positivo.
- comentarios:

A4. Considera los *keiretsu* y su red de relaciones e intercambios accionariales como

- algo muy positivo.
 - algo positivo.
 - algo normal.
 - algo negativo.
 - algo muy negativo.
- comentarios:

A5. Cree que la situación de la banca japonesa

- va a mejorar.
 - va a mantenerse.
 - va a empeorar.
- comentarios.

A6. Considera como <<normales>> los estrechos vínculos de la banca japonesa con las empresas

- sí.
 - sí, pero se pueden mejorar.
 - no.
- comentarios:

A7. Considera beneficiosa la presencia de la banca japonesa en el capital y en la dirección de las empresas

- sí.
 - no.
- comentarios.

A8. Considera que la presencia de la banca japonesa en el capital de las empresas es

- alta.
- razonable.
- baja.

comentarios:

A9. Considera que hay barreras que impiden el establecimiento y normal desarrollo de empresas extranjeras en el Japón

- sí, algunas de ellas insalvables.
- sí, pero ninguna es insalvable.
- no.

comentarios:

A10. Estas barreras, de existir, serían

- sociales y culturales.
- estructurales.
- de ambos tipos.

comentarios:

A11. Cree que las reformas estructurales puestas en marcha por los sucesivos gobiernos (anteriores al Gobierno Koizumi) para dinamizar y liberalizar la economía japonesa

- han sido eficaces y, por tanto, han dado los resultados esperados.
- no han sido eficaces.

comentarios:

A12. Cree que las reformas estructurales puestas en marcha por los sucesivos gobiernos (anteriores al Gobierno Koizumi) para dinamizar y liberalizar la economía japonesa

- han sido excesivas.
- han sido suficientes.
- se han demostrado escasas.

comentarios:

A13. Cree que las reformas estructurales puestas en marcha por el actual Gobierno Koizumi para dinamizar y liberalizar la economía japonesa

- han sido excesivas.
- son suficientes.
- son escasas.

comentarios:

A14. Cree que la presencia inusual de mujeres y jóvenes en el Gabinete Koizumi van a servir de aliciente para la anunciada (por el nuevo primer ministro) tercera gran apertura del Japón

- sí.
- no.

comentarios:

Bloque B. Gestión Empresarial

B1. ¿Considera la conciencia grupal y el trabajo de grupo como algo consustancial con la cultura japonesa?

- sí.
- no.

comentarios:

B2. Considera la conciencia grupal y el trabajo de grupo

- como algo positivo y dinamizador de la toma de decisiones.
- como algo normal en la toma de decisiones.
- como algo negativo, por entorpecedor, en la toma de decisiones.

comentarios:

B3. Considera la conciencia grupal y el trabajo de grupo

- como algo necesario.
- como algo normal.
- como algo prescindible.

comentarios:

B4. ¿Considera que la pertenencia al grupo puede llegar a anular la iniciativa individual de sus miembros y, por tanto, su creatividad?

- sí.
- no.

comentarios:

B5. ¿Considera que hay que anteponer siempre los objetivos colectivos frente a los individuales, aunque estos últimos estén justificados, para el buen funcionamiento de las organizaciones?

- sí.
- no.

comentarios:

B6. ¿Considera que la ética japonesa del trabajo tiene sus orígenes en los principios establecidos por el confucianismo?

- sí.
- no.

comentarios:

B7. ¿Considera la búsqueda continua de la armonía como algo fundamental para el normal desarrollo, sin traumas, de la actividad de las organizaciones?

- sí.
- no.

comentarios.

B8. Dejando a un lado la propiedad legal de la empresa, en la práctica, ¿quién cree que es el verdadero propietario de la empresa?

- los directivos.
- los accionistas.
- los trabajadores y empleados.

comentarios:

B9. ¿La empresa japonesa ha de seguir dando una prioridad absoluta a los objetivos a largo plazo frente a los que son a corto plazo?

- sí.
- no.

comentarios:

B10. El sistema negociador por consenso *ringi*

- se ha de mantener sin modificaciones.
- se ha de mantener pero con modificaciones
- ha de desaparecer.

comentarios:

B11. Considera que el sistema negociador *ringi*

- es dinamizador de la posterior toma de decisiones.
- no influye en la toma de decisiones.
- es entorpecedor para la posterior toma de decisiones.

comentarios:

B12. Considera que el sistema negociador *ringi*

- es rápido.
- tiene una duración normal.
- es lento pero compensa.
- es lento y no compensa.

comentarios:

B13. Considera que el sistema *ringi* tiene raíces culturales?

- sí.
- no.

comentarios:

B14. Considera el *nemawasi* como

- algo necesario.
- algo prescindible.

comentarios:

B15. Considera el *nemawasi* como

- algo serio.
- algo normal.
- algo poco serio.

comentarios:

B16. ¿Considera que el sistema *nemawasi* tiene raíces culturales?

- sí.
 - no.
- comentarios:

B17. ¿Cree que en algunas empresas la *sokaiya* puede seguir actuando?

- sí.
 - no.
- comentarios:

B18. ¿Considera normal la falta de participación de los accionistas en las juntas generales de accionistas?

- sí.
 - no.
- comentarios:

B19. Considera que el modelo de mercado interior de trabajo

- ha de desaparecer.
 - ha de permanecer pero con modificaciones
 - ha de cambiar.
 - ha de permanecer.
- comentarios.

B20. Respecto a los lenguajes *tatemae* y *honne* cree que

- deben seguir coexistiendo.
 - deben fusionarse.
 - debe desaparecer el lenguaje *tatemae* por ser nebuloso.
- comentarios:

B21. Considera importante el *haragei*, como forma de comunicación complementaria al *tatemae* y al *honne*

- bastante.
- mucho.
- regular.

- poco.
 - nada.
- comentarios:

Bloque C. Gestión de los Recursos Humanos

C1. ¿Debe cambiar la gestión a la japonesa de los recursos humanos?

- mucho.
 - bastante.
 - lo normal por evolución.
 - poco.
 - nada.
- comentarios:

C2. Respecto a los principios que rigen el modelo de gestión de los recursos humanos

- se han de abandonar todos y cambiarlos por estándares occidentales.
 - se deben olvidar algunos y dejar el resto como están.
 - se deben olvidar algunos y profundizar en los demás.
 - se deben olvidar algunos e introducir algunos estándares occidentales.
 - se deben dejar los que están.
- comentarios.

C3. Considera que el modelo de mercado interior de trabajo

- proporciona ventajas.
 - proporciona inconvenientes.
- comentarios:

C4. ¿Considera que la gestión a la japonesa de los recursos humanos es paternalista?

- mucho.
 - bastante.
 - lo normal.
 - poco.
 - nada.
- comentarios:

C5. ¿Cree lógico que la empresa siga pagando o subvencionando conceptos tales como ayudas para el pago de alquileres o compra de la vivienda, educación de los hijos, gastos por enfermedad, clubes sociales, etc.?

- sí.
 - no.
 - debe ser suprimido algún concepto
- comentarios:

C6. ¿Cree que la empresa va a poder seguir haciendo frente al abultado pago único por jubilación en función de la antigüedad en la misma (pago que no existe en Occidente)?

- sí.
 - si, pero de menor cuantía.
 - si, pero no ligándolo a la antigüedad.
 - no.
- comentarios:

C7. ¿Cree que la antigüedad es importante a la hora de decidirse por ascender a alguien?

- si, muy importante.
 - si, pero menos importante que los méritos.
 - si, pero igual de importante que los méritos.
 - no.
- comentarios:

C8. ¿Cree que las empresas han de seguir con la práctica de contratar a los egresados universitarios al comienzo del año fiscal, una vez realizada la planificación de contrataciones anuales?

- sí.
 - no.
- comentarios:

C9. ¿Cree que el sistema de gestión japonés de recursos humanos es flexible?

- mucho.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios:

C10. ¿Cree que el sistema de gestión japonés de recursos humanos infla las plantillas?

- mucho.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios.

C11. ¿Cree que el modelo japonés de gestión de los recursos humanos es caro?

- más que el occidental.
- igual que el occidental.
- menos que el occidental.

comentarios

C12. ¿Cree que el modelo japonés de gestión de los recursos humanos permite alcanzar una mayor eficiencia empresarial?

- mucho.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios:

C13. ¿Cree que el modelo japonés de gestión de los recursos humanos y la fabricación flexible están relacionados?

- mucho.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios:

BIBLIOTECA VIRTUAL

Bloque D. Nuevos planteamientos sociales

D1. El sistema de empleo vitalicio puede seguir teniendo vigencia

- mucha.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios:

D2. El sistema de empleo vitalicio

- debe ampliarse a más empresas a las PYMEs.
- debe permanecer en las grandes empresas.
- debe desaparecer totalmente.

comentarios:

D3. ¿Cree justificado el sistema retributivo y de ascensos por antigüedad?

- sí.
- no.

comentarios:

D4. ¿Cree que habría que poner una edad tope para acceder a determinados puestos de dirección (cosa que ya están haciendo algunas empresas)?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D5. Respecto a la antigüedad y la meritocracia (los méritos)

- ha de anteponerse la primera sobre la segunda.
 - han de ser consideradas igual de importantes.
 - ha de anteponerse la segunda sobre la primera.
- comentarios:

D6. ¿Cree que sin empleo vitalicio se va a poder seguir dando una formación generalista continuada a los trabajadores y empleados?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D7. Respecto a la formación generalista y la formación especialista

- ha de anteponerse la primera sobre la segunda.
 - han de ser consideradas como igual de importantes.
 - ha de anteponerse la segunda sobre la primera.
- comentarios:

D8. ¿Cree necesaria actualmente la formación especialista?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D9. ¿Cree que la importancia que tiene actualmente el departamento de personal va a seguir siendo la misma?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D10. ¿Cree que la empresa japonesa va a poder seguir proporcionando las mismas prestaciones sociales como ahora (ayuda para el transporte, compra de vivienda, educación de los hijos, clubes sociales, etc.)?

- sí.
- no
- alguna/s prestación/es ha7n de ser suprimida/s.

comentarios:

D11. ¿Cree que los trabajadores japoneses comenzarán a exigir y/o disfrutar de más días de vacaciones?

- sí.
- no.

comentarios:

D12. ¿La ética japonesa del trabajo puede cambiar con las nuevas y peores condiciones laborales?

- sí.
- no.

comentarios:

D13. ¿Considera positivo el sindicato de empresa frente al sindicato por rama de actividad?

- sí.
- no.

comentarios:

D14. ¿Cree que el sindicato de empresa va a desaparecer?

- sí.
- no.

comentarios:

D15. ¿Cree que el sindicato de empresa debería transformarse para adaptarse a la nueva situación?

- sí.
- no.

comentarios:

D16. ¿Cree necesarias unas nuevas actitudes de los empleados y trabajadores ante el trabajo?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D17. ¿Cree necesarias unas nuevas actitudes de los empleadores ante el trabajo?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D18. ¿Las nuevas y más bajas retribuciones junto a la inseguridad en el trabajo cree que van a repercutir negativamente en la actitud de los trabajadores y empleados ante el trabajo?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D19. ¿Cree que la occidentalización en la escala de valores de los jóvenes va a poder ser asumida por las empresas japonesas?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D20. ¿Cree que una mayor disponibilidad de tiempo en los jóvenes, para dedicarlo al ocio y a la familia, va a ser compatible con la entrega fiel y absoluta a la empresa?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D21. ¿Cree que el papel laboral de la mujer va a cambiar rápidamente?

- sí.
- no.

comentarios:

D22. Si contestó sí antes, ¿cuánto cree va a cambiar el papel laboral de la mujer ?

- mucho.
- bastante.
- regular.
- poco.
- nada.

comentarios:

D23. ¿Cree necesario un cambio en el papel laboral de la mujer?

- sí.
- no.

comentarios:

D24. ¿Cree que la mujer japonesa está capacitada, por la formación recibida (tipo y nivel), para hacer carrera profesional dentro de las empresas?

- sí.
- no.

comentarios:

D25. ¿Esta carrera profesional de la mujer sería bien vista por sus compañeros masculinos?

- sí.
- no.

comentarios:

D26. ¿Está preparada la sociedad japonesa para aceptar un cambio en el papel laboral de la mujer?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D27. ¿El hombre japonés (y las empresas donde estos se entregan absolutamente) estaría dispuestos a compartir las labores domésticas para que la mujer pudiera desarrollarse profesionalmente?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D28. ¿Está preparada la mujer japonesa con la formación universitaria que recibe para poder afrontar un cambio positivo en sus condiciones laborales?

- mucho.
 - bastante.
 - regular.
 - poco.
 - nada.
- comentarios:

D29. ¿Cree que la flexibilización del mercado laboral es necesaria?

- sí.
 - no.
- comentarios:

D30. ¿Cree que la flexibilización del mercado laboral es compatible con la cultura japonesa?

- mucho.
 - bastante.
 - regular.
 - poco.
 - nada.
- comentarios:

D31. ¿Cree que la actual situación que está viviendo el Japón es una crisis económica o, por el contrario, es una crisis socio-cultural?

- es sólo económica.
- es sólo socio-cultural.
- es una mezcla de ambas.

comentarios:

D32. ¿Cree que la cultura japonesa incide en la gestión empresarial?

- mucho.
- bastante.
- como en todas partes.
- poco.
- nada.

comentarios:

D33. ¿Cree que la cultura japonesa incide en la gestión de los recursos humanos?

- bastante.
- mucho.
- como en todas partes.
- poco.
- nada.

comentarios:

D34. ¿Cree posible un cambio en lo económico sin un cambio social?

- sí.
- no.

comentarios:

D35. ¿Cree que el actual cambio económico y/o social va a obligar a abandonar el actual modelo de gestión de los recursos humanos?

- sí.
- no.

comentarios:

D36. ¿Quién va a salir fortalecido de la actual confrontación (cambio) económico-cultural que vive el Japón actualmente?

- el modelo tradicional de gestión de los recursos humanos.
- el sistema económico, en general.
- ambos.

comentarios:

3.- Comentarios realizados por los directivos a los ítems de la encuesta

Para una mejor comprensión de lo expuesto en esta parte del trabajo, he de hacer las siguientes precisiones:

1. Se ha seguido la estructura de la encuesta (cuatro bloques) al objeto de reflejar, en este apartado, los comentarios realizados a los ítems de la misma.
2. Se ha consignado delante del comentario realizado por los encuestados la respuesta dada al correspondiente ítem, excepto en los ítems a que se hace referencia a continuación.
3. En algunas encuestas el encuestado ha realizado comentarios a un determinado ítem y ha optado por no señalar ninguna de sus respuestas posibles; es por lo que sólo figura el comentario realizado.
4. Algunos encuestados han asignado el mismo comentario a varios ítems; es por esto que aparece dicho comentario varias veces en ítems distintos.

Bloque A. Economía General

A1

- Debería ser mayor. Al aplicar los estándares internacionales contables se reveló que las reservas para pensiones de jubilación eran insuficientes.
- Las empresas llevan ya cierto tiempo captando ejecutivos de otras empresas.
- Las empresas empiezan a ser dirigidas por sus accionistas.
- Ha sido la justa. El estilo de gestión japonés está muy estudiado y las empresas lo aplican según sus necesidades.
- Debería ser mayor. Desde hace mucho tiempo el sistema económico-empresarial japonés ha sido bastante cerrado.
- Debería ser mayor. Hay que encontrar y después aplicar la manera más eficaz de mejorar la competitividad.

- Ha sido la justa. Aunque hay diferencias dependiendo del sector de actividad, la industria manufacturera está ya abierta hasta cierto punto.
- Ha sido la justa. Desde la Reforma Meiji se están aplicando cosas buenas en el Japón que se van reformando con el transcurso del tiempo.
- Ha sido la suficiente. No obstante, para las empresas, los resultados de la apertura dependen del tamaño y el tipo de negocio de la empresa.
- Ha sido la justa. Se está llevando a cabo en la forma adecuada pero esto está significando un abandono de ciertos usos y comportamientos culturales y sociales.

A2

- Fuertes. Una de las más importante es la burocracia -y los burócratas de la Administración Pública- que tuvo su significado e importancia en la época del gran desarrollo: años 60 y 70.
- Fuertes. Después de la Segunda Guerra mundial el país experimentó un largo y fuerte crecimiento por lo que el modelo japonés económico-empresarial fue muy apreciado en el mundo hasta la caída experimentada al final de la etapa de la economía de burbuja especulativa. Aún ejerce hoy influencia este modelo. El proceso de reforma es difícil.
- Uno de los mayores factores es el dominio extremadamente desarrollado de los burócratas (que tienen tendencia a preferir el orden frente al cambio).
- Hasta ahora, la burocracia, es la gran barrera para el éxito.
- Fuertes. Hay bastantes reglamentaciones (barreras) gubernamentales. Japón ha crecido regularmente gracias a estas barreras. Ahora ya no valen.
- Fuertes. Las barreras más grandes son las experiencias de éxito del pasado reciente.
- Fuertes. Hay bastantes barreras gubernamentales.
- Fuertes. Hasta ahora el país ha crecido regularmente creando barreras para ello. Aunque hay cosas que a los japoneses no les parecen barreras sí lo son para los extranjeros.

A3

- Debe continuar pero reducida. En teoría, se debe dejar actuar a los principios de la economía de mercado y a la iniciativa de cada empresa.
- Debe continuar como hasta ahora. Para la regeneración de la economía japonesa es necesario que el Gobierno y demás administraciones públicas realicen fuertes inversiones y/o bajadas en los tipos de interés.

- Debe continuar pero reducida. Hay cosas que eran eficaces antes pero ahora no se adecúan a la nueva situación. Las cosas han cambiado.
- Normales. Se debe dar rienda suelta a la libre competencia todo lo que sea posible.
- Debe continuar pero reducida. En los sectores de agricultura y energía sigue siendo necesaria la intervención pública.
- Debe continuar pero reducida. La Administración Pública ha creado demasiadas reglamentaciones.
- Los intercambios accionariales entre las empresas asociadas o miembros de los *keiretsu* no durarán mucho tiempo.
- Debe continuar como hasta ahora, por ser positivo. Sin embargo, no está bien que permanezcan las costumbres vigentes hasta el momento.

BIBLIOTECA VIRTUAL

MIGUEL D.

A4

- Algo normal. Aunque algunas subsidiarias son de propiedad 100 % de la matriz industrial del *keiretsu* las ventas que realizan dentro del grupo son sólo del 30 %; mantienen negocios con empresas de otros grupos.
- Algo normal-algo negativo. A veces, ellos se convierten en barreras sobre todo en esta época que demanda cambios.
- Algo positivo. Hasta el momento han sido útiles pero hay bastantes posibilidades de que se conviertan en una pesada carga a partir de ahora.
- Algo negativo. Desde el punto de vista del *corporate governance*, no permanecerán durante mucho tiempo estos intercambios accionariales entre las empresas del grupo.
- Algo positivo. Para los directivos es más fácil dirigir una empresa cuando no se producen cambios de accionistas, cuando éstos son estables, tales como los de las empresas del *keiretsu*.
- Aunque han sido útiles hasta ahora, habrá que pensar cómo, y bajo qué forma, podrán seguir siéndolo en el futuro.
- Algo normal. El cambio dependerá de la visión de futuro de la empresa.
- Algo negativo. Es negativo que las acciones de la empresa estén en pocas manos (en pocos accionistas: las empresas del *keiretsu*). Esto es normal en el Japón.
- Algo positivo. Creo que las empresas necesitan accionistas estables como los de las asociadas al *keiretsu*.
- Algo positivo. No se puede generalizar, pero el intercambio accionarial es útil en ciertos aspectos.

A5

- Va a mantenerse, pero en unos años mejorarán drásticamente y rápidamente. Sólo sobrevivirán los bancos que hayan acometido mejoras con éxito.
- Sólo conocemos la situación a través de la prensa.
- Va a empeorar. Se está produciendo una bajada del precio promedio de las acciones del índice Nikkei lo que le está provocando pérdidas latentes.
- Va a mantenerse. La sensación de crisis es muy grande y se están realizando esfuerzos de reorganización y de racionalización, lo más ampliamente posible.
- Va a empeorar. Aún tienen muchos créditos incobrables.
- Va a empeorar. Aun no han llevado a cabo su reforma.
- Va a mejorar. Aunque están cambiando, en parte debido a las fusiones entre ellos, en última instancia demandan un cambio en sus cúpulas directivas (ahora ya no son válidas) y una mayor independencia de la Administración Pública.
- Están sufriendo continuas pérdidas en su capitalización bursátil.

A6

- No. Se han dado relaciones injustas (carentes de lógica) entre la banca y ciertas empresas tales como la renuncia al cobro de los créditos impagados o pendientes de éstas con aquella.
- No. Los bancos aun tienen poca mentalidad de competencia.
- Sí, pero se puede mejorar. Tiene que desaparecer la connivencia entre la empresa y la banca.
- Sí, pero se pueden mejorar. Hay cosas que eran eficaces (válidas) antes pero ahora ya no sirven en la nueva situación, donde muchas cosas han cambiado.

A7

- El hecho es que, durante la postguerra y la posterior etapa de gran crecimiento, destacaron los grandes grupos industriales en los que la banca jugó un papel fundamental.
- Sí. Éstas hacen posible una financiación estable.
- Las relaciones con el banco han tenido tradicionalmente mucha importancia para las empresas.
- Sí. Las empresas privadas no pueden tener complicada su financiación si desean tener un buen funcionamiento; de aquí que tengan excelentes relaciones con la banca.
- Sí. La presencia de un banco en el capital de las empresas tiene mucha importancia en todas ellas. Por esta razón los bancos deben ser conscientes de su responsabilidad.
- No. La posesión excesiva de acciones, por la banca de una empresa, debilita la dirección de la misma; es una interferencia en ella.
- Sí. Una empresa puede existir siempre que tenga buenas relaciones con la banca.

A8

- Sí. Es alto, sobre todo, en las PYMEs; estas no tienen otra forma de conseguir fondos.
- Sí. La presencia de un banco en el capital de las empresas tiene mucha importancia en todas ellas. Por esto los bancos deben ser conscientes de su responsabilidad.
- Sí. El alto nivel de presencia hace posible una financiación estable.
- Razonable. Antes era alto pero va bajando porque está aumentando el porcentaje de capital aportado por el mercado bursátil.
- Alta, pero la empresa necesitan tratar bien a sus accionistas normales (los no bancarios) para así poder ir abandonando la dependencia de la banca.

A9

- Sí, algunas de ellas insalvables. Hay muchas barreras para los extranjeros, como el idioma, religión, convenciones y usos sociales. Las compañías extranjeras necesitan conocer la cultura japonesa.
- No. Es posible penetrar en el mercado japonés (para las empresas extranjeras) con un buen análisis del mismo.
- Sí, algunas de ellas insalvables. Uno de los factores más claros que impiden el acceso es el dominio extremadamente desarrollado de los burócratas (que prefieren el orden frente al cambio) y los impedimentos legales que erigen.
- Otra barrera, además de la burocracia, es el exclusivismo japonés que hace que se prefiera lo nativo frente a lo exterior.
- Sí, algunas de ellas insalvables. Se limita la presencia de las empresas extranjeras, por ejemplo, en el campo de ventas al por menor, debido a la restrictiva legislación existente.
- No. Han quitado muchas barreras a la participación de las empresas extranjeras.

A10

- De ambos tipos. La mala imagen de marca de los productos extranjeros (por ejemplo, la de los coches americanos hace que no se vendan en el Japón).
- Son estructurales (burocráticas). Uno de los factores más importantes es el dominio extremadamente desarrollado de los burócratas (que prefieren el orden frente al cambio).
- De ambos tipos. Al mismo tiempo que existen barreras administrativas está la mentalidad exclusivista de los japoneses que les hace adquirir lo suyo.
- De ambos tipos. Hay muchas barreras culturales tales como idioma, religión y convenciones sociales. Las compañías extranjeras necesitan conocer la cultura japonesa.

A11

- Han sido eficaces. Se han producido privatizaciones eficaces, tales como las de los ferrocarriles (JR) y la telefonía (NTT). No obstante no se ha avanzado en otras reformas porque existe una clara oposición a las mismas.
- No. No han sido importantes. Así, por ejemplo, no se ha abordado el problema de la banca, compañías de seguros y medios de comunicación.
- No han sido eficaces. Ha faltado visión a largo plazo.
- No han sido eficaces, por eso se ha dado el estancamiento económico en los 90.
- No han sido eficaces. Ha sido algo superficial.
- No han sido eficaces. Ha caído la capacidad competitiva internacional de las empresas japonesas debido a la política tradicional de la Administración Pública que derrocha (o derrama) el dinero del presupuesto.

A12

- No. No ya que se ha dejado a un lado la reforma de banca, compañías de seguros y medios de comunicación.
- Se han demostrado escasas. No han sido todo lo amplio posible (la reformas de las estructuras erigidas en la época de gran crecimiento) debido a que ha actuado una fuerza contraria a las mismas que ha tratado de proteger los privilegios existentes.
- No han sido amplias por la falta de visión a largo plazo.
- Han sido escasas. No se ha promocionado la libre competencia entre las empresas privadas.
- Se han demostrado escasas. Así, por ejemplo, empeora la situación de día en día, la tardía reforma de la banca, debido a la política de la Administración Pública de protegerla excesivamente.
- Han sido escasas. No han tratado los aspectos fundamentales de la reforma.
- Se han demostrado escasas. Las fuerzas que se oponen a la reforma la han entorpecido excesivamente, la han estropeado.

A13

- Son un poco escasas.
- Todavía no se han llevado a la práctica, sólo existen, en gran medida, en el campo de las propuestas.
- Son escasas. Me temo que serán más flojas que lo que propuso el Primer Ministro Koizumi al principio de su mandato.
- Son suficientes. Causarían un gran impacto si pudieran llevarse adelante todos los planes propuestos por el Gobierno Koizumi.
- Son escasas. Hay que acometer una reforma aún más fuerte que la propuesta por Koizumi, para poder enfrentarse a las fuerzas que se oponen al cambio, debido a que quieren seguir manteniendo sus privilegios.
- Son escasas. Carecen de veracidad.

- Son suficientes. Su política es correcta pero lo que importa verdaderamente es que la lleve a cabo.
- Son escasas. No podemos opinar nada porque las reformas están, todavía, en fase de anuncio. No sabemos hasta que punto pueden llevarse a cabo.
- Son suficientes. Pero dependen del contenido de cada reforma, en particular.
- Son escasas. En principio la economía debería ser libre. Las leyes que regulan la actividad económica deben ser legislación de duración limitada (coyuntural). La cuestión es si deben estar en vigor una vez que haya cambiado la situación económica.

A14

- No, no es un aliciente; No son más que tópicos de la prensa.
- Sí. No obstante, no es tan grande como para que pueda compararse a la Reforma Meiji o la de la Segunda Guerra Mundial.
- No. No basta con la imagen dada (la portada de la noticia). Son más importantes los contenidos, en la práctica.
- No. No basta con incluir jóvenes en el Gobierno para que se impulse la reforma. Lo que se necesita, verdaderamente, es la reforma del sistema educativo ya que ahora la educación está destruida.
- Sí, y plantea la posibilidad de romper con planteamientos arcaicos.
- Sí, pero esta <<tercera gran reforma>> no es tan importante como la originada por la Reinstauración Meiji y la producida tras la Segunda Guerra Mundial.
- No, ya que lo importante no es que se cuente con los jóvenes sino que se necesita una reforma de la educación de los jóvenes ya que está ahora devaluada.
- No, ya que lo importante es la calidad de los ministros. Todo dependerá de su capacidad, independientemente de si son jóvenes y/o mujeres.
- No, no se puede considerar como el comienzo de una nueva etapa sólo por (con) el nombramiento de mujeres y jóvenes en el Gabinete.
- No se puede decir rotundamente sí o no.

Bloque B: Gestión Empresarial

B1

- Sí. Está muy arraigada la idea de que la autorresponsabilidad conducente a la armonía del grupo es algo impuesto a la fuerza.
- Sí, ya que su origen está en el pueblo agrícola y la sociedad feudal.
- Sí, y el desarrollo del Japón se debe al grupo, desde las épocas antiguas.
- Sí, y no puede separarse de la mentalidad cerrada (al extranjero) propia de las islas.
- Sí, y el 99 % de los japoneses son étnicamente iguales y tienen una cultura totalmente distinta de la occidental.

B2

- Como algo positivo, para el país de la etnia única (el Japón). Así es muy fácil estar -ponerse- de acuerdo.
- Como algo negativo. Fue un sistema que funcionó efectivamente en la etapa de gran crecimiento.
- Como algo normal. Es necesario tener conciencia grupal y moverse en grupo. Por esta razón, los japoneses intentan poner de acuerdo a todos los miembros del mismo.
- Funcionaron muy bien en la etapa de gran crecimiento.
- Como algo negativo por entorpecedor en la toma de decisiones. Presenta un lado negativo a la hora de tomar decisiones.
- Es algo entorpecedor ya que las decisiones sólo pueden ser tomadas por pocas personas. Después, su ejecución deberá ser realizada por el grupo.
- Como algo positivo y dinamizador de la toma de decisiones. Es importante conseguir más rapidez en la toma de decisiones, pero se requiere andar con cuidado.
- Es algo negativo. Muchas veces es lo que hace que se tarde mucho en la toma de decisiones.

B3

- Como algo necesario. El espíritu de grupo pero ahora basado en la responsabilidad individual (*self-management*), para el buen funcionamiento de la empresa.
- Como algo necesario. Es normal en una sociedad tan competitiva como la japonesa.
- Como algo normal. Pero la conciencia de grupo es necesaria. Actuar (moverse) en grupo no es necesario.

B4

- No. Dependerá mucho de la mentalidad de cada individuo.
- Sí. Pueden existir este tipo de desventaja pero por lo general las ventajas son mayores, tales como el efecto positivo que consigue por la cooperación de cada individuo -todos- y la posibilidad de cometer pocos errores.
- No, ya que los objetivos individuales son necesarios para conseguir la meta colectiva.
- Sí, ya que el individuo se queda fundido (anulado) en el grupo por lo que no puede aportar ciertas características personales tales como la espontaneidad y la creatividad.
- No, ya que si el líder del grupo actúa con la visión y el objetivo claros, mejorarán tanto la espontaneidad como la creatividad de sus individuos.
- Sí. Si conseguimos desarrollar la personalidad de cada uno de sus miembros se originará un desarrollo del grupo.

B5

- En teoría sí, pero dependerá del caso.
- Sí. La meta colectiva es más importante que la personal, pero al mismo tiempo se hacen esfuerzos para hacer concordar ambas.
- La supremacía del objetivo colectivo sobre los individuales es necesaria para el buen funcionamiento de la organización.
- No se puede generalizar. Depende del caso.
- Sí. Esto es necesario para el buen funcionamiento de una organización.

B6

- Sí. Así eran la ética de la empresa y la moral del trabajador pero esto se está derrumbando.
- No. La idea que tienen los jóvenes de ahora sobre el trabajo ha cambiado a otra cuyo principio más importante es la autorrealización.
- Sí. Siguen siendo muy representativos el principio (concepto) confucianista de la familia y el sistema de salarios (confucianista) por antigüedad pero ya no tienen tanto vigor como antes.
- Sí, en el principio de fidelidad.
- Sí. Históricamente, la influencia del taoísmo es grande en la ética del trabajo
- Sí. Fundamentalmente sí.

B7

- Si, y para esto es muy importante la comunicación (en la unificación de voluntades) para el desarrollo de la empresa.
- Sí. La armonía es la concepción fundamental del sistema de valores de los japoneses.
- Sí, porque evita la confusión dentro de la organización.
- No. Claro que es importante la armonía, pero también lo es que la organización dé importancia a la personalidad del individuo a través de sus actuaciones en la misma.
- Sí. Ya el príncipe Shotoku gobernaba importándole mucho la armonía de la gente. Con esto consiguió que el pueblo se ilusionara con su política.
- No. El desarrollo demanda cambios aunque se rompa la armonía.

B8

- Los accionistas. En el futuro les importará más la administración de su empresa.
- Actualmente son <<el dios>> en las empresas.
- En realidad no se plantea nadie el dilema de a quién pertenece.
- A los directivos. Por mi experiencia pienso así.
- A los directivos. Esta idea es más fuerte en las empresas subsidiarias que tienen <<sólo>> un dueño.

- Pertenece a los accionistas aunque ahora participan poco en la gestión. En el futuro la importancia y participación de los mismos en la dirección serán mayores.
- Los directivos-los trabajadores y empleados. Desde el punto de vista de la economía capitalista, el dueño es el accionista pero, a la hora de la verdad, lo son los directivos y los empleados.
- Me cuesta entender el concepto de la expresión <<el verdadero dueño>>.
- Todos lo son porque en nuestra empresa valoramos los tres grupos (accionistas, directivos y trabajadores y empleados).
- Es algo que incluye los ejecutivos, los accionistas, los clientes habituales y los proveedores.

B9

- No. Hoy en día, cuando hay tantos cambios en el entorno ya no se puede hablar de largo o corto plazo sino que habrá que hacerlo de objetivos flexibles.
- Sí. Pero es muy importante el equilibrio de ambas tipos de objetivos.
- No. Ambos son necesarios para ser una empresa.
- Sí, en el Japón son inseparables de sus empresas.
- Es necesario crear el objetivo que conlleve el equilibrio entre el largo, medio y corto plazo.
- Sí, en el Japón, sí en sus empresas.

B10

- Se ha de mantener sin modificaciones, pero ha de venir acompañado de más rapidez. Es un sistema para los que lo conocen.
- Se ha de mantener pero con modificaciones, pero es necesaria la simplificación del proceso y alcanzar más rapidez.
- Se ha de mantener con modificaciones. Creo que no desaparecerá en el futuro pero pienso que puede cambiar para que permita aumentar las ocasiones de discusión. Los japoneses necesitan de la conciencia de grupo y moverse en él. Intentan ponerse de acuerdo con los otros miembros.
- Se siente la necesidad de que sea más rápido.
- Se ha de mantener sin modificaciones. Me parece extraño que se cuestione este sistema.
- Se ha de mantener pero con modificaciones, ya que se siente la necesidad de ser más rápidos en la toma de decisiones.

B11

- No influye. Si va acompañado de más rapidez; bastará con su modificación.
- No influye y es entorpecedor. Fundamentalmente no es rápido. Además, el proceso es opaco y esto puede originar malas influencias.
- No influye en la toma de decisiones. Creo que no plantea problemas tal y como es.

- Es dinamizador de la posterior toma de decisiones. Permite conseguir una decisión clara de cada sección pero no es un sistema rápido.
- Es dinamizador de la posterior toma de decisiones. Creo que su origen está en el documento firmado por los campesinos que entregaron al señor feudal después de una confrontación en el período Edo.
- En nuestra empresa no existe el sistema *ringi*.

B12

- Tiene una duración normal. Por lo general, dicen que es lento. No obstante el de nuestra empresa es de los más rápidos.
- Es lento pero compensa. Aunque se invierte mucho tiempo en conseguir el acuerdo consensuado de todos, es totalmente práctico porque, después, todos van a estar <<de acuerdo>> con la decisión adoptada en él, todos los que tienen intereses en la decisión que se va a poner en marcha.
- Es lento pero compensa. Depende del tema que trate el *ringi*.

B13

- Sí. Tiene su origen en la estructura de organización de forma piramidal. Un hecho bien conocido en las organizaciones japonesas es el de un total patriarcado.
- Sí. Es necesario tener conciencia de grupo y actuar en grupo porque los japoneses siempre intentan poner de acuerdo a todos los miembros del grupo.
- Sí. Es una mezcla del sistema de decisión colegial y un sistema donde la decisión es tomada por pocas personas.
- La antigüedad y la historia del Japón hace incierto saber donde está la responsabilidad, es decir, se diluye la responsabilidad.
- Sí, no existe un sistema parecido en el mundo; culturalmente es japonés.
- Sí. La ambigüedad propia del Japón hace muy difícil hacer recaer la responsabilidad en alguien.

B14

- No. Depende del caso. No hace falta en nuestra empresa.
- Algo necesario. Las gestiones previas (*nemawasi*) originan una posterior decisión rápida (así no habrá opiniones en contra a la hora de decidir), a la vez que facilitan la actividad posterior (la implementación de la decisión, la acción).
- Algo necesario. A veces son imprescindibles para los individuos, en particular para poder cumplir las tareas encomendadas sin dificultad. No obstante no sé si lo es para la empresa.
- Sí, para poder llevar las cosas sin conflictos.
- Sí. De momento es algo necesario para la empresa japonesa.
- La palabra clave es: honor, posición.

B15

- Depende del caso. En nuestra empresa no hace falta.
- Algo normal. Teniendo en cuenta la mentalidad rural de los japoneses, es muy natural el *nemawasi* (sin juzgar si es bueno o malo).
- Algo Serio. Personalmente, para mí, es importante.

B16

- Sí. Es un sistema colegial propio de sociedad rurales (aldeas).
- Sí. Es necesario tener conciencia de grupo y actuar en grupo porque los japoneses siempre intentan poner de acuerdo a todos los miembros del grupo.
- Sí. Los japoneses no son abruptos en las discusiones en público.
- Sí. Lo mismo que el *ringi*.

B17

- No. He oído que ya se ha debilitado bastante. Sin embargo, ignoro <<lo que pasa debajo del agua>> (lo que hacen a escondidas).
- Sí. Va reduciéndose pero no desaparecerá.
- Sí. Seguirá actuando en las empresas que intenten esconder sus defectos (puntos débiles).
- Sí. Mientras no cambie la mentalidad de los empresarios no desaparecerá.

B18

- No. Tanto los accionistas como los directivos están poco concienciados de la participación de los primeros en la administración de la misma.
- No. En principio, es anormal que no participen.
- No. Como no está disponible muchas veces, para ellos, la información de la empresa, los accionistas normales (los no bancarios o de empresas asociadas) no pueden opinar aunque participen.

B19

- Ha de desaparecer, ya que no pueden alcanzarse los objetivos en la empresa por el único hecho ser mayor o de haber trabajado más tiempo.
- Ha de cambiar. Como está claro que tiene sus desventajas, hay que reformarlo.
- Ha de permanecer. En el Japón, se considera que la familia y la empresa son una misma comunidad.
- Ha de desaparecer. Se deben ir abandonando gradualmente.
- Ha de cambiar, pero teniendo en cuenta que se tiene que seguir con la tradición de respeto a los mayores en la empresa.
- Ha de desaparecer, ya que como está cambiando muy rápidamente la actividad de las empresas, la gestión de los recursos humanos ha de adecuarse a esto.

B20

- Deben fusionarse. En realidad existen ambos (pero no sólo en el Japón).
- Deben seguir coexistiendo. Piensan que es necesario jugar con dos barajas para facilitar la relación entre las personas, aunque no lo vean tan positivo.
- Deben seguir coexistiendo. Deben sobrevivir ambos dentro de la cultura japonesa.
- Deben seguir coexistiendo. Se da este tipo de mentalidad sobre todo en la zona de Asia (China, Taiwan, etc.).
- Deben seguir coexistiendo. Son eficaces para evitar el conflicto al expresar directamente los sentimientos.
- Debe desaparecer el lenguaje *tatema* por ser nebuloso. Pero es una parte de la cultura japonesa y es muy difícil de corregir.

B21

- Nada. Nunca he sido consciente de esto.
- Poco o nada. Para los japoneses que no se atreven a decir (enseñar sus sentimientos) todo de manera clara, tiene su importancia (aunque ésta se está reduciendo).
- Nada. Como se ha empezado a abrir la información ya no se puede trabajar con improvisación (*haragei*).

Bloque C. Gestión de los Recursos Humanos

C1

- Lo normal por evolución, ya que es inevitable, teniendo en cuenta los principios y normas establecidas.
- Mucho. Aunque depende de la empresa, está cambiando mucho.
- Poco o nada. Es evidente que como están cambiando las circunstancias, por lo menos tienen que modificarlo para adecuarlo a éstas (adecuarlo, y no cambiarlo, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos).
- Bastante. Es necesario para poder competir internacionalmente.
- Bastante. Es necesaria la modificación del sistema en aspectos tales como las retribuciones según antigüedad. En nuestra empresa también hemos cambiado la gestión de los recursos humanos en el año 2000.
- Nada. Puede existir algo propio del Japón.
- Se siente la necesidad de un nuevo cambio profundo.

C2

- Se deben olvidar algunos e introducir algunos estándares occidentales. Todo depende de lo que cambien las circunstancias. Por lo menos tienen que modificarlo para adecuarlo a éstas (adecuarlo, y no cambiarlo, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos).
- Olvidar algunos y dejar el resto como están. Se debe distinguir lo válido del sistema y reformar la parte inadecuada.

- Olvidar algunos y dejar el resto como están. Cambiar todo al estándar occidental sería ir demasiado lejos.
- Se deben olvidar algunos e introducir algunos estándares -patrones- occidentales. Pero se debe distinguir lo válido del sistema ya existente que ha de permanecer y sólo reformar la parte inadecuada.

C3

- Proporciona inconvenientes. Si se mantiene el sistema actual, tocará el límite dentro de 5 años.
- Proporciona ventajas. Los empleados pueden planificar mejor su vida.
- Proporciona inconvenientes. El actual -el tradicional- impide mostrar las capacidades (potencial) de los jóvenes.

C4

- Bastante. Muchas veces la cercanía directivo-empleado "*top-down*" es válida (es importante su equilibrio).
- Bastante. Esto suaviza las relaciones entre el empresario y los empleados.
- Bastante-normal. Es evidente, es una gran familia. A veces, toman la empresa como la analogía del hogar y la familia.
- Poco. Lo que sí existe en él es el principio cultural del respeto a los mayores, pero esto está desapareciendo poco a poco.

C5

- Depende de hasta qué grado es evidente que están cambiando las circunstancias, por lo menos tienen que modificarlo para adecuarlo (adecuarlo, y no cambiarlo, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos).
- Debe ser suprimido algún concepto. Es preferible reducir la importancia los elementos individuales (edad, estudios, años que se ha trabajado) y hacerlos funcionar sincrónicamente con los resultados obtenidos a la hora de establecer las retribuciones.
- Sí. Para eliminarlos se requeriría una reforma social y no creo que la misma presente ventajas.
- Debe ser suprimido algún concepto. Se necesita la modificación del sistema que presupone el empleo a largo plazo (vitalicio).
- Debe ser suprimido algún concepto. El gasto social, en las empresas, es necesario, pero sólo el obligado por Ley. Se debe discutir sobre la conveniencia de pagar otros gastos sociales (los no obligados por ley) dentro de la estrategia de gestión de los recursos humanos.
- Debe ser suprimido algún concepto. Debe pagarse sólo la parte (cantidad) que se merezca el empleado, es decir, según el trabajo realizado.
- Debe ser suprimido algún concepto. Intentamos su abolición con mucho cuidado porque a veces podría ser ilegal u objeto de una imposición.
- No. No me parece natural su pago.

C6

- No. En nuestra compañía hemos aplicado el sistema que depende de la estimación de cada año.
- Sí, de menor cuantía y no ligado a antigüedad. No se puede decir cuál va a ser el futuro porque hay demasiados elementos inciertos.
- No. Creo que se abolirá en el futuro.
- Sí, pero no ligándolo a la antigüedad. Hay que reflejar el resultado obtenido.
- Sí. En Taiwan, al igual que en el Japón, calculan el importe de la jubilación sobre la base del sueldo básico multiplicado por el número de años trabajados. El sueldo básico refleja el grado de cooperación del empleado con la empresa.

C7

- No. No obstante, la antigüedad está relacionada con la madurez de conocimientos y técnicas.
- Sí, pero menos importante que los méritos. Gradualmente el peso de la contribución del empleado está aumentando.
- Sí, pero menos importante que los méritos.
- No. No tiene sentido computar los años que se ha trabajado.
- Sí, muy importante. La mayoría de las veces se trabaja en grupo por lo que es muy difícil determinar el mérito individual.
- Es adecuado, hasta cierto punto, promocionar a los trabajadores según los años que han trabajado en la empresa.
- Para poder hacer frente a una competencia global no es suficiente tener en cuenta sólo los años que se lleva en el trabajo a la hora de fijar las retribuciones.

C8

- No. Se debe ser flexible dependiendo del grado de actividad y de los resultados de la empresa.
- No. Hasta ahora era así pero, a partir de este momento, creo que va a ir cambiando.
- Sí. Aunque hoy el empleo es llevado a cabo dependiendo de la necesidad del momento.
- No. Si hay buenos trabajadores disponibles, se les puede emplear en cualquier momento.

C9

- Nada. Debido a las restricciones que impone la legislación laboral, la decisión de la empresa tiene esos límites (jubilación a los 60, derecho por despido, plazo del contrato, etc.).
- Regular. Proporciona flexibilidad ya que permite la movilidad de los trabajadores entre empresas asociadas y puestos de trabajo.
- Regular, porque existe una parte opaca en el modelo.
- Bastante. Pero las leyes laborales dan prioridad a los trabajadores.

C10

- Regular. Debido a las restricciones que impone la legislación laboral la decisión de la empresa tiene esos límites (jubilación a los 60, derecho por despido, plazo del contrato, etc.).
- Regular. Se tiene la sensación de que hay muchos desempleados dentro de la empresa.
- Regular. Impide que salgan los trabajadores innecesarios de la empresa.
- Bastante. Porque siguen en plantilla los que le sobran para la empresa ya sea por bajo rendimiento de los empleados o por el bajo rendimiento (actividad) de la empresa.
- Nada. Es responsabilidad del empresario aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores que ha empleado (que tiene en plantilla).

C11

- En Europa, también usan el sistema de empleo vitalicio, en teoría. No se puede juzgar si es caro o no porque dependerá del porcentaje de impuestos, seguros sociales, etc. pagados.
- Más que el occidental. La empresa es consciente de que pasa por una situación en que ya no se puede mantener el sistema de empleo vitalicio.
- Igual que el occidental. El gasto varía dependiendo de cómo la empresa forma a los empleados.
- Igual que el occidental. Creo que los resultados de coste son iguales en uno u otro.
- Más que el occidental. Este sistema fija el coste del sueldo. Presiona a la baja al beneficio de la empresa a pesar de un buen resultado de ventas.
- Más que el occidental. Los más antiguos y mayores cobran un sueldo demasiado alto comparado con los resultados del trabajo.
- Se debe aprovechar el sistema de empleo vitalicio no para reducir el gasto sino para la comodidad de los trabajadores y para el desarrollo de la empresa.
- Igual que el occidental.

C12

- Poco, aunque en parte sí eleva la eficiencia.
- Mucho-bastante. El no estar preocupado por el desempleo fortalece la relación con la compañía.
- Nada ya que no puede relacionarse con la eficiencia empresarial.
- Bastante. Hay veces en que la tranquilidad derivada de la seguridad en el puesto de trabajo origina una mejor predisposición y un aumento de la capacidad de los trabajadores.
- Bastante. Se debe aprovechar el sistema de empleo vitalicio no para reducir el gasto en recursos humanos sino para la comodidad de los trabajadores y para el desarrollo de la empresa.
- Dudo si será posible la relación en la nueva época empresarial, pero hasta ahora sí están relacionados.

C13

- Me parece que es contrario al JIT.
- Poco o nada. El JIT está aplicado en las empresas fuera del Japón y con éxito.
- Nada. El JIT no tiene nada que ver con el sistema japonés de empleo porque es una técnica de producción tendente a no tener *stocks*.
- Nada. El sistema de empleo vitalicio proviene del taoísmo y su virtud reside en la singularidad social japonesa de intentar llevarse bien con todos.

Bloque D. Nuevos planteamientos Sociales

D1

- Poco. Hay un peligro de falta de mano de obra a pesar de los avances informáticos en una sociedad de baja natalidad y una alta tasa de ancianos.
- Regular-poco. Porque hay una parte que está arraigada en la mentalidad japonesa.
- Bastante. Presenta un aspecto positivo: que piensa en el largo plazo de la empresa.
- Regular. Este sistema da estabilidad a la sociedad, más que la gestión a la manera occidental.
- Poco. A pesar de la automatización de procesos se plantea el peligro de la escasez de mano de obra en una sociedad con baja natalidad y una alta esperanza de vida.
- Depende de cómo reaccione cada empresa.

D2

- Debe permanecer en las grandes. Al mismo tiempo que se abandona el sistema se necesita otro que estimule la movilidad de los trabajadores, un sistema más flexible (impuestos, legislación laboral, jubilaciones y pensiones, etc.)
- El origen del sistema de empleo vitalicio está muy relacionado con el sistema de relaciones sociales. Tiene que cambiar el sistema social para que pueda cambiar el sistema de relaciones laborales.
- Debe permanecer en las grandes. Si la salida de la empresa es hacia otra empresa del mismo grupo equivale a continuar con el mismo sistema de empleo.
- Si es posible, deben mantenerlo.
- Debe desaparecer totalmente. En nuestra empresa se abandonó el pago por jubilación hace 2 años.
- Dependerá de la empresa.

D3

- No. En nuestra empresa hemos cancelado los aumentos de sueldo por antigüedad.

- No. A partir de ahora se cambiará al sistema de retribuciones según capacidad y resultados.
- Sí, ya que es necesario para poder realizar una planificación en la familia.
- No. Hoy no tiene sentido valorar los años que se han trabajado en la empresa.

D4

- Sí. El origen del sistema de empleo vitalicio está muy relacionado con el sistema de relaciones sociales. Tiene que cambiar el sistema social para que pueda cambiar el sistema de relaciones laborales.
- No. En un sistema donde se dé importancia al resultado, no importará la edad.
- Sí ya que no se ha de promocionar a un puesto más alta de dirección dependiendo de la edad.
- No. No tiene nada que ver la capacidad con la edad (y años trabajados).
- No, ya que no se puede juzgar el resultado del trabajo por la edad.
- Sí, ya que se debe tener en cuenta la edad hasta cierto punto.
- No. No a la posibilidad de poner limitaciones por edad en los ascensos y a que se abandonen los cargos por edad.

D5

- Los méritos se anteponen a la antigüedad. Ya lo hemos llevado a cabo.
- Se anteponen los méritos. El principio de valorar el resultado (meritocracia) está en fase de desarrollo en nuestra empresa.
- Ha de anteponerse la segunda sobre la primera. El mero hecho de haber trabajado durante muchos años no significa poder alcanzar ciertos resultados fijados.
- Han de ser consideradas como iguales. Debe despedirse a los trabajadores que no alcanzan los resultados fijados. La ventaja radica en trabajar muchos años haciendo muchos esfuerzos.
- Ha de anteponerse la segunda sobre la primera. Lo importante es lo que puede dar uno a la empresa en el futuro.

D6

- Sí, pero dudo de si es necesaria la formación generalista.
- Es importante la experiencia (laboral) obtenida con el tiempo pero, por otro lado, *la tecnología que avanza cada día requiere la formación del pin-point* (ajustado a un punto concreto) o el aprendizaje a través del trabajo.
- No. No obstante, será distinta que en el sistema de empleo vitalicio.
- Sí. Si se hace también en otras empresas es posible.
- No, pero no están tan relacionados el empleo de por vida y la formación dentro de la empresa.
- Sí, aunque fijamos 60 años como edad de jubilación, los más eficientes (dotados) continúan en la empresa (con un cargo especial).

- Sí, ya que es importante la experiencia laboral alcanzada año tras año pero, por otro lado, las tecnologías están avanzando mucho y esto requiere una educación *pin-point*, es decir, en un tema muy concreto o específico.

D7

- Ha de anteponerse la segunda sobre la primera. Estamos transformándola en el tipo que crea especialistas.
- Han de considerarse igual de importantes, aunque podría cambiar el equilibrio entre ellas según el tipo de trabajo y responsabilidad.
- Han de considerarse igual de importantes. En el Japón no se separan la educación generalista y la necesaria para ser especialista.
- Creo que es obligatorio realizar formación en la empresa. Pero pienso que no pueden generalizarse ni su método ni sus contenidos a todos.

D8

- Sí. Desde el año 2001, estamos preparando el programa de especialización.
- Sí. Los especialistas son necesarios para la competencia actual. Estos puestos no pueden cubrirse con *out-source* (gente de fuera de la empresa) ni cazatalentos.
- No. Para las tareas menos importantes es mejor aprovechar los recursos de fuera.

D9

- Sí. Es importante para crear un sistema de gestión de RR.HH acorde con las necesidades del momento.
- Sí. Aumentará la necesidad de controlar. Además, a medida que aumente la importancia del individuo, irá siendo más complicado tratar los temas relacionados con los recursos humanos.
- Sí, ya que no cambiará su importancia pero cambiarán sus contenidos.
- Sí ya que una empresa consiste en los empleados, la administración y los accionistas. Por eso, la sección o el departamento de gestión de los recursos humanos juega un papel importante.
- Sí. No obstante su papel esperado cambiará del actual de <<vigilante del sistema>> a uno de <<catalizador del cambio>>.

D10

- No. Es posible mantenerlas en la sociedad actual donde varían mucho los puntos de vista de cada uno.
- Suprimir algunas. Al considerar los problemas sociales actuales, como el de la disminución de la tasa de natalidad, creemos que no se podrá mantener la misma forma en el futuro.

D11

- Sí. Aumentará el aprovechamiento de las vacaciones pagadas y enriquecerá el tiempo libre de cada uno.
- No. Creo que no aumentará más que lo que se toman ahora.
- Sí. A largo plazo intentarán disfrutar de las vacaciones en la misma medida que los occidentales.
- No. Primero es necesario cambiar la mentalidad sobre el tiempo libre.

D12

- Por culpa de los cambios, tanto de la economía como de la sociedad, es inevitable cambiarlo.
- Sí. Aunque hay cosas que nunca cambian, se van transformando en parte, adaptándose a nuevas situaciones.
- Sí, aunque habrá que luchar contra su empeoramiento.

D13

- Sí ya que tiene en cuenta las desigualdades inter-sectoriales.
- Sí. El objetivo empresarial que desea alcanzar la compañía y el que desean alcanzar los empleados es lo mismo. El sindicato dentro de la empresa está en posición de entenderlo bien.
- Sí. En el Japón, la empresa y su sindicato están muy unidos.
- Sí. Es útil para ponerse de acuerdo fácilmente, y es cómodo para el empresario, también.
- Sí. Por lo general no existen los sindicatos por rama de actividad como en Occidente sino que sólo hay sindicatos de empresa.

D14

- No. El objetivo empresarial que desea alcanzar la compañía y el que desean alcanzar los empleados son lo mismo. El sindicato dentro de la empresa está en posición de entenderlo bien.
- No se puede negar que hoy tiene forjada una imagen del mensajero de la empresa.
- Sí. Hoy, en nuestra empresa, es obligatorio por ley.
- Sí. No va a desaparecer por completo pero va a limitar su papel por la llegada de la movilidad al mercado laboral.
- Creo que cambiará su naturaleza (carácter).
- No. Es eficaz para controlar <<el trabajo>>.

D15

- No. Creo que ya no tiene el papel de portavoz de los empleados.
- Sí. Se espera que juegue el papel de la segunda división de la administración de RR.HH. de la empresa.
- Sí. Originalmente trabajaba, sobre todo, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. No obstante, ahora, siente la necesidad de adaptarse a la sociedad global colaborando ambos, empresa y trabajadores.
- Sí. Mientras no se dé un empeoramiento de las condiciones laborales, se ha de aceptar la flexibilidad en las medidas que tome la empresa.

D16

- Sí. Están aumentando el *self-management* (la autodirección que se ha de dar al simplificarse las estructuras organizativas y eliminarse jefes), *self-control* (autocontrol) y el *employability* (la capacitación para ser empleable).
- Sí. Depende de hasta qué grado es evidente que están cambiando las circunstancias. Por lo menos tienen que modificarlas para adaptarse, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos.
- Sí, es necesario que aumenten su capacidad y que la demuestren adecuadamente.
- Sí. Se renuevan cada día. Es uno de los objetivos (virtudes) de los japoneses.

D17

- Sí. Depende de hasta qué grado es evidente que están cambiando las circunstancias. Por lo menos tienen que modificarlas para adaptarse, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos.
- Sí. La empresa ha de poner en marcha nuevas actitudes obligada por las reformas.

D18

- No sólo en el Japón, sino en todos los países, cada trabajador considera que él es mejor que los otros y que trabaja más.
- Sí. Es evidente si consideramos la hipoteca de la casa y los gastos de educación de los hijos para los que ya no hay la seguridad de pago anterior.
- Sí. Cada trabajador cree que él es mejor que los otros y que trabaja más, lo que ocurre no sólo en el Japón.

D19

- No. Por lo visto algunas están a favor de que se valore el resultado pero a la hora de la verdad, tienen tendencia a moverse en grupo.
- Sí. No hay otro remedio más que aceptarlo.
- Sí. Como es una realidad inevitable para la empresa hay que aceptarla. Pero es importante buscar el punto en que estén de acuerdo ambas partes (empleadores y empleados).
- No puedo constatarlo, no lo sé.
- Sí. Desde la Reforma Meiji, el Japón ha aceptado la occidentalización. Creo que ahora también pasa lo mismo.
- Sí-no. No me parece especialmente preferible ninguna escala de valores.

D20

- No. Para ellos está muy clara la frontera entre la vida privada y el trabajo.

- Sí. Creo que se fortalecerá la relación entre los trabajadores y la empresa si los trabajadores llegan a apreciar los esfuerzos de la empresa encaminados ofrecerles el tiempo libre completo (el que ellos demandan).
- Sí. Es posible si se originan unos mejores resultados en el puesto de trabajo.
- Sí, pero no se va a dar una devoción a la empresa mediante el sacrificio tanto del hogar como de los intereses individuales como antes.

D21

- Sí. Están dejando de ser conscientes del sexo de los empleados.
- Sí. Antes, muchas veces, las consideraban como ayudantes de los hombres pero últimamente han accedido a puestos de trabajo en el que ellas también pueden decidir y poner en marcha iniciativas (en puestos de responsabilidad).
- Sí. Para determinados puestos de trabajo, las mujeres tienen un don importante que no tienen los hombres, la sensibilidad.
- Sí. Aumentará el porcentaje de mujeres que estudian en la universidad y el número de ejecutivas en las empresas.

D22

- Sí. Aumentará el porcentaje de mujeres que estudian en la universidad y el número de ejecutivas en las empresas.
- Bastante. Ya ha cambiado sobre todo en el sector servicios.
- Bastante, debido, por un lado, al cambio de la mentalidad tanto de los hombres como de las mujeres, y, por otro, a los cambios introducidos en la legislación que impedían la participación de las mujeres en el trabajo.

D23

- Sí. Su papel está cambiando por necesidad.
- Sí. Depende de hasta qué grado es evidente que están cambiando las circunstancias, por lo menos tienen que modificarse para adaptarse.
- Sí. La capacidad no depende del sexo (no se trabaja según el sexo), depende de las personas.
- Sí. Es necesario el cambio social del papel de la mujer y, por tanto, su *rol* en el hogar.

D24

- Sí. La diferencia entre los individuos es más grande que la que hay entre los sexos.
- Sí. La capacidad innata que tiene para entrar en una empresa es la misma para hombre y mujeres.
- Sí. Ya han alcanzado la capacitación necesaria.
- Sí. La capacitación depende de cada persona, no del sexo.
- No. Lo mismo se puede decir de los hombres.
- Sí. Hay diferencias entre los individuos, no entre los sexos.

D25

- No. No siempre es favorable la visión (idea) que el hombre tiene de las mujeres.
- Sí. No hay protestas en la empresa si se las ubica en la posición adecuada.
- Sí. Ya no existe la mentalidad de <<porque es mujer>>.
- Sí. El Japón era un pueblo agrícola y un matriarcado en épocas antiguas, donde existía un respeto hacia las mujeres, igual que hoy.
- Sí. Los jóvenes de la misma generación, la actual, hombres y mujeres se ven como compañeros en el trabajo.

D26

- No. Todavía hay muchas barreras (oposición) al cambio.
- Sí. Salvo en algunas empresas de mentalidad <<antigua>>, el proceso está avanzando mucho. No obstante, también, hay algunas mujeres que no lo desean (el cambio).
- No. Algunos creen un avance tan grande en el papel laboral de la mujer que acabarán quitando el trabajo a los hombres.
- No. De momento, el cambio de mentalidad va más rápido que el de la sociedad y el sistema empresarial.
- No. Todavía hay bastantes prejuicios.
- Sí. Si las mujeres trabajan igual o más que los hombres, serán respetadas.

D27

- No. En realidad, todavía no están preparados.
- Sí. Sobre todo en la generación joven están empezando a encargar a los hombres las tareas de la casa. Además están aumentando el número de mujeres que al casarse no abandona el puesto de trabajo.
- No. Hay trabajos que son más adecuados para las mujeres que para los hombres (los del hogar).

D28

- No puedo juzgarlo porque esto depende mucho de las circunstancias en que ha crecido cada mujer.
- Poco. Pero hoy hay más conciencia del feminismo que antes. La influencia de las políticas y de las representantes de la opinión de las mujeres en los medios de comunicación es grande.
- Mucho. Pero dependerá de la situación particular de cada mujer.

D29

- Sí. Inevitablemente se está haciendo flexible.
- Sí, pero depende de hasta qué grado es evidente que están cambiando las circunstancias; por lo menos hay que modificarlo para adecuarlo (adecuarlo, y no cambiarlo, ya que el modelo de gestión de recursos humanos japonés presenta aspectos positivos).

- Sí. La necesita hasta cierto punto, pero dudo si necesitamos tanta flexibilidad como en Occidente.

D30

- La mayoría de los jóvenes eligen el desempleo *voluntariamente* (*free arbeiter*: son jóvenes aún sin trabajo o que mantienen más de un trabajo esporádico a la vez para no ligarse a ninguno de ellos).
- La mentalidad sobre el trabajo está cambiando mucho (sobre todo en lo referente a la elección del puesto de trabajo).
- Regular. Por esto, la flexibilización quizás no alcance el nivel que tienen los países occidentales pero aumentarán los casos de *job-hopping* (cambio de puesto de trabajo) y *work-sharing* (trabajo a media jornada para evitar despidos).
- Poco. Es difícil para la gente mayor. Es bastante fácil para los jóvenes (más bien no son pocos los que lo desean).
- Poco. Todavía las circunstancias no son favorables a una mayor flexibilización. Por hoy no es suficiente la flexibilización pero mejorará (avanzará) en los próximos diez años.
- Bastante. La cultura japonesa ha demostrado su capacidad de aceptar constantemente las nuevas culturas extranjeras y aplicarlas (adecuarlas) a la forma de vida japonesa.
- Bastante. Pero la mayoría de los jóvenes eligen el desempleo voluntario (*free-arbeiter*). Su mentalidad sobre el trabajo está cambiando considerablemente.

D31

- Está acelerándose la tendencia a vivir sólo para el placer del momento. Por otro lado, esta tendencia mantiene el consumo.
- Es una mezcla de ambas. La crisis social y cultural está originando que los costes sociales de las empresas sean altos y como la, cada vez mayor, competencia presiona a las empresas, éstas provocan desempleo con lo que está cayendo la moralidad, cundiendo el desánimo entre los trabajadores y empleados. Es un círculo vicioso.
- Es una mezcla de ambas, aunque vislumbramos el remedio para la crisis económica pero no vemos el remedio para la crisis cultural y social.
- Es sólo económica. El Japón ha hecho frente a varias crisis como las de las revalorizaciones del yen o los altos precios del petróleo y las ha superado. No hace falta ser demasiado pesimista sobre la depresión económica de ahora.
- Es una mezcla de ambas. Se está acelerando la tendencia a vivir solo para el placer del momento. Pero, por otro lado, este mayor consumo en ocio y entretenimiento es lo que mantiene la demanda interna del país (el consumo).

D32

- Como en todas partes. Está derrumbándose la idea unívoca de la empresa y la dirección tanto en el sentido positivo como en el negativo.
- Mucho-bastante. Esto es porque las empresas japonesas están administradas por japoneses, por gente del país (lo mismo que ocurre en cualquier país y cultura).
- Bastante. Durante muchos años han estado obsesionados por preservar la paz y esto se ha plasmado en la vida empresarial. Los japoneses no actúan sin tener alguna crisis delante.
- Bastante. El Japón ha hecho frente a varias crisis como las de las revalorizaciones del yen o los altos precios del petróleo y las ha superado. No hace falta ser demasiado pesimista sobre la depresión económica de ahora.

D33

- Como en todas partes. Aunque el freno cultural al cambio que existía en las mismas está impidiendo su adaptación a la nueva realidad.
- Mucho-bastante. Esto es porque las empresas japonesas están administradas por japoneses (lo mismo que ocurre en cualquier país y cultura).
- Bastante. Durante muchos años han estado obsesionados por preservar la paz y esto se ha plasmado en la gestión de los RR.HH. Los japoneses no actúan sin tener alguna crisis delante.

D34

- No puedo juzgar.
- No. No pueden separarse la reforma social de la económica: son sinónimos de la misma cosa.
- Sí. Todo depende de quién lo dirija.
- No. La economía actual está en estrecha relación con la sociedad. Lo económico es inseparable de lo social.
- Sin comentarios.

D35

- Sí. Incitará a la reconsideración de varios aspectos del sistema de gestión de los RR.HH. tales como: jornada laboral, tipo de contrato, etc.
- Sí y no. No digo que se vaya a abolir pero creo que hay posibilidades de que reciba grandes influencias (esto último es inevitable).
- No. No tendrá por qué ocurrir; no se ve una relación directa entre el cambio y el sistema de gestión de RR.HH.
- No. En parte tienen algo que ver ambos pero son cosas distintas.
- Sí. No se puede mantener la pureza del sistema; hay que adecuarlo a las circunstancias.
- No. Es necesaria poner en marcha una reforma del mismo, poniendo de acuerdo a empleadores y empleados.

D36

- El sistema económico, en general. No hay otro camino de supervivencia que seguir cambiando la empresa, flexibilizándola de tal forma que se adapte a la actual situación económica y social.
- Ambos. No obstante, creo que primero cambiará el sistema económico y luego el sistema de gestión de RR.HH. correspondiendo éste al cambio de aquel.
- Ambos. Seguro que se transforman en el estilo que demandan los nuevos tiempos.
- Ambos. En cualquier época se han enfrentado lo antiguo y lo nuevo y el grupo se desarrollaba adaptándose al cambio. Sin embargo, no se pueden quitar de un golpe tanto la historia como las tradiciones ancestrales.

4.- Análisis de los resultados de la encuesta

He decidido fijarme, especialmente, sólo en aquellos ítems que han tenido unas respuestas poco unánimes unas veces, y contradictorias o chocantes otras. No obstante, he reflejado, aunque en una forma asociativa, las opiniones vertidas sobre un tema común.

A1 y A12. Ninguno de los encuestados consideró que la apertura del país haya sido muy grande. La mayoría se decanta por afirmar que ha sido la justa y en una proporción menor, que ha sido suficiente o debería ser mayor. Opinan, casi por unanimidad, que las barreras al cambio son fuertes.

A3. Mayoritariamente opinan que el papel intervencionista de la Administración Pública en los asuntos económico-empresariales debería continuar, aunque de forma reducida.

A4. Consideran la mayoría a los *keiretsu* como algo positivo, después como algo normal y en último lugar como algo negativo.

A5, A6, A7 y A8. Son muy pesimistas respecto a la situación/evolución de la banca japonesa ya que opinan, casi todos, que la situación va a mantenerse o empeorar. Todos, excepto un encuestado, opinaron que la presencia de la banca en el capital de las empresas es normal y beneficiosa. Un porcentaje significativamente alto considera que la presencia de la banca japonesa en las empresas es alta. Uno de los encuestados considera que aún es baja.

A9 y A10. Mayoritariamente opinan que las barreras para el establecimiento de las empresas extranjeras en el país son insalvables y que son tanto estructurales como sociales y culturales.

A11, A13 y A14. Opinan mayoritariamente que las reformas puestas en marcha por el Gobierno Koizumi no han sido eficaces y sí han sido

escasas. En cambio, dividen sus opiniones sobre si la presencia de <<jóvenes>> y mujeres en el último Gabinete va a ser un aliciente para la reforma.

A12. La opinión sobre si las reformas emprendidas por los gobiernos anteriores han sido escasas es unánime.

B1, B2, B3 y B4. Todos, excepto uno, consideran la actitud grupal como parte de la cultura japonesa, como algo necesario o normal. Las opiniones son dispares respecto a si el trabajo de grupo dinamiza o entorpece la toma de decisiones. Además, mayoritariamente creen que el grupo no anula la individualidad y creatividad de sus miembros.

B5. Cuál es primero, el objetivo colectivo o el individual: las opiniones están divididas por igual.

B6. Un porcentaje mayoritario y significativo ve los orígenes de la ética del trabajo en el confucianismo.

B7. Consideran la armonía como algo fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

B8. Sorprendentemente, un porcentaje significativo cree que, verdaderamente, la empresa pertenece a los directivos.

B9. Tres cuartas partes creen que se debe primar el objetivo a largo plazo.

B10, B11, B12 y B13. Mayoritariamente ven el sistema negociador *ringi* como bueno, aunque aceptan que han de incorporarse modificaciones porque es lento; creen, pero menos, que dinamiza la toma de decisiones. Un porcentaje mayoritario y significativo cree que tiene raíces culturales.

B14, B15 y B16. Casi todos opinan que el *nemawashi* tiene raíces culturales. Todos creen que es necesario y respecto a si tiene o no raíces culturales, la opinión se divide por igual.

B17. Casi la mitad cree que la *sokaiya* sigue extorsionando a las empresas.

B18. Casi unánime es la opinión sobre que es anómala la falta de participación de los accionistas en las juntas generales de accionistas.

B19 y C3. Respecto a si el mercado interior de trabajo ha de permanecer o desaparecer, ya es significativa la opinión de los que creen que desaparecer o al menos modificarse. Creen mayoritariamente que presenta inconvenientes.

B20 y B21. Son más los que creen que deben seguir coexistiendo por separado *tatemae* y *honne*, pero es significativa la cifra de los que dicen que deberían fusionarse en un único lenguaje. Casi todos no consideran al *haragei* como complementario de los anteriores.

C1, C2 y C9. Casi todos opinan que la gestión de los recursos humanos a la japonesa ha de cambiar, unos mucho y otros, en cambio, en forma evolutiva. Mayoritariamente creen que el modelo ha de conservar lo bueno a la vez que ha de introducir estándares occidentales de gestión. Respecto a la flexibilidad del modelo japonés, las opiniones se dividen casi en la misma proporción entre quienes creen que es bastante flexible, regularmente flexible o nada.

C5, C6 y D10. Son mayoría los que creen que respecto a las ayudas sociales que proporciona la empresa algunas han de desaparecer. También opinan que la paga por jubilación ya no ha de ligarse a la antigüedad y ha de ser menor.

C7. La mayoría opina que ahora son más importantes los méritos que la antigüedad.

C8.- Mayoritariamente opinan que se ha de acabar con las contrataciones masivas al inicio del año fiscal (uno de abril) de los recién titulados universitarios, aunque todavía una cuarta parte opina que hay que continuar con esta práctica.

C10, C11 y C12. No creen que infle las plantillas más de lo que hacen las empresas occidentales aunque, por el contrario, sí opinan mayoritariamente que resulta más caro. Respecto a la eficiencia que aporta el sistema creen que es poca, y que no se debe relacionar (poco o nada) el modelo con la fabricación flexible.

D1, D2, D3 y D5. Mayoritariamente opinan que el sistema de empleo vitalicio no tendrá vigencia por lo que deberá desaparecer totalmente o, en menor medida, permanecer en las grandes empresas. Sin embargo, todavía un porcentaje significativo (más de un tercio) cree justificado el sistema retributivo y de ascensos por antigüedad. No obstante consideran como más importante los méritos que la antigüedad.

D4. Las opiniones sobre la imposición de una edad límite para ascender a la alta dirección, como han hecho algunas grandes empresas, están muy encontradas aunque la mayoritaria es la de imponer un tope de edad.

D6, D7 y D8. Creen por amplia mayoría que con otro sistema distinto al tradicional las empresas también podrán seguir invirtiendo en formación generalista continua. Opinan que la formación especialista es tan importante como la generalista, y que la formación especialista (opinión casi unánime) es necesaria para las empresas.

D9.- Una amplia mayoría opina que el departamento de personal va a seguir teniendo la misma importancia que tenía hasta ahora.

D11, D12, D16, D17, D18, D29 y D30. Ampliamente creen que las nuevas condiciones laborales pueden originar un cambio negativo en la ética del trabajo, en sus actitudes, aunque las opiniones están muy igualadas, por ejemplo, respecto al disfrute de más días de vacaciones, aunque la mayoría es la de no disfrutar más días, es decir, seguir como ahora. Por unanimidad, estiman necesarias nuevas actitudes tanto de empleadores como de empleados. Casi por unanimidad opinan que la flexibilización es necesaria aunque no ven claro que sea compatible con la cultura japonesa.

D13, D14 y D15. Mayoritariamente creen que los sindicatos de empresa son positivos para la misma pero que han de transformarse para adaptarse a los nuevos tiempos, por lo que no van a desaparecer.

D19 y D20. Mayoritariamente, aunque a poca distancia, se cree que la occidentalización de la escala de valores va a poder ser asumida por las empresas. Así, opinan que los jóvenes van a compatibilizar bien más ocio y tiempo libre -más calidad de vida- con una entrega total a la empresa.

D21, D22, D23, D24, D25 y D26. Opinan que, efectivamente, el *rol* socio-laboral de la mujer va a cambiar rápidamente, bastante o mucho porque es necesario (esto último es casi unánime) y porque está capacitada para afrontar nuevas competencias y responsabilidades, y esto no va a ser mal visto por sus compañeros masculinos en las empresas y demás organizaciones. En cambio, mayoritariamente, creen que la sociedad no está preparada para afrontar lo anterior, para asumirlo. Así, opinan que los maridos no están dispuestos a descargarlas de labores domésticas (o compartirlas) para que se les facilite su desarrollo profesional.

D31. Opinan que la crisis actual es económica, social y cultural aunque casi una quinta parte sigue creyendo que sólo es económica.

D32 y D33. Afirman que la cultura japonesa incide mucho o bastante en la gestión empresarial, aunque más de un tercio cree que la influencia es parecida a la que se da en otros países y culturas. En cambio, no opinan lo mismo respecto a la gestión de los recursos humanos donde los pareceres están más divididos.

D35 y D36. Por último, y en consecuencia con lo anterior, creen casi a partes iguales, que el modelo de gestión de los recursos humanos va a ser abandonado, o no, por las presiones económicas y sociales que se están viviendo, y que de este proceso de cambio general que vive el país va a salir fortalecida la economía en general en detrimento del actual modelo de gestión de recursos humanos.

5.- Entrevistas personales a directivos de los departamentos de Personal y Asuntos Generales

Se han realizado entrevistas en nueve empresas entre todas las encuestadas, tanto a directivos senior como junior de los departamentos de personal o de asuntos generales. Las entrevistas se completaron con los datos de la encuesta y con los comentarios realizados en la misma. Fueron realizadas en las ciudades de Atzagi, Tokio, Nagoya, Gotenba, Numazu y Susono que están situadas en la zona más industrializada del país. Los ítems utilizados en las entrevistas fueron los siguientes:

- a) Abandono del modelo japonés.
 - b) Las reformas emprendidas por el Gabinete Koizumi.
 - c) Los *keiretsu*: ¿van a seguir siendo tan importantes?
 - d) Los sindicatos: ¿colaboración, resignación u oposición?
 - e) ¿Se sigue practicando el *amakudari*?
 - f) ¿A los jóvenes del *Nihon wo yasumo* -el Japón está de vacaciones- se les puede seguir dando formación? ¿Qué ocurre con los cambios de empresa?
 - g) Las mujeres: ¿están capacitadas con la formación recibida para escalar en la empresa?
 - h) ¿Cuál es la respuesta de los empleados ante el cambio?
 - i) ¿Se sigue realizando una contratación masiva el uno de abril?
 - j) El departamento de asuntos generales: ¿seguirá teniendo la misma importancia que ahora?
 - k) Situación de la banca.
- a) Abandono del modelo japonés
 - A las grandes compañías no les afecta mucho.
 - No se cree que ésta sea la última oportunidad.
 - La situación ha cambiado desde el 11 de septiembre. Esto puede repercutir en los cambios y en el ritmo de su implantación.
 - En nuestra empresa ya no se toman trabajadores y empleados exclusivamente el 1 de abril.
 - En nuestra empresa ahora se contratan especialistas.
 - No se cree que sea la última oportunidad; aunque este Gobierno falle en el intento, otro posteriormente podrá acometer la tarea.
 - Este Gobierno tiene mucho apoyo popular; por esto se cree que puede afrontar el cambio.
 - El proyecto del Gobierno es sólo una teoría que está en la mesa.
 - En nuestra empresa, desde el 1 de abril de 2001, se aplica la meritocracia. Ahora, si se trabaja bien, se puede ganar mucho dinero. En cambio va a originar desempleo.

- En nuestra empresa desde este año fiscal (1 de abril de 2001) ya no contratan masivamente el 1 de abril.
- Va a haber más motivación para trabajar mejor con el nuevo sistema, con lo que aumentará la competitividad de las empresas y así podrán bajar los precios de sus productos.
- El cambio ha de consistir en volver a los orígenes. Se está perdiendo la originalidad japonesa. El Gobierno tiene que tener en cuenta esta realidad.
- Va a aumentar la creatividad en las empresas.
- En nuestra empresa el cambio es programado y se inició en 1999. En este año se cambió al sistema de méritos pero sólo en la alta dirección. En el año 2000 el cambio ha ido descendiendo a otros niveles organizativos. En abril de 2001 el cambio ya ha sido total. Las personas siguen manteniendo, en el año 2001, el sueldo que tenían por el anterior sistema de salarios por antigüedad pero en los próximos tres años se va a producir paulatinamente el cambio al salario por méritos y se verá, una vez transcurridos estos, el rumbo definitivo que va a tomar el nuevo sistema. Por esta razón actualmente los gastos de personal han subido pero se cree que en los próximos 10-20 años descenderán. En los próximos tres años descenderán los salarios que se tenían por antigüedad y se elevarán por méritos. Este descenso de los salarios por antigüedad sólo se puede hacer en las grandes, en las pequeñas se ve como un imposible por conflictivo.
- Koizumi es el primer ministro pero antes de tomar una decisión ha de ser aceptada por los grupos del PLD como decisión de grupo o *gougi-sei*. Además la comunicación al público de la decisión no la hace él, sino que la prepara su gabinete.
- Le falta iniciativa a Koizumi.
- Lo de "la última oportunidad" es un lema para la prensa.
- Lo mismo ocurre en las empresas: se necesitan líderes.
- Depende mucho del tipo de empresa. Nuestra empresa conserva muchas tradiciones. Coexisten ambos sistemas en la compañía.
- Nuestra empresa tiene 60 años de vida por eso aun conserva el modelo de empleo vitalicio. Este año está pensando introducir el nuevo modelo. Conserva la influencia de las tradiciones pero conviven ambos sistemas.
- Nuestra empresa creció mucho en los años 80 pero en los 90 ha caído y se cree que, en parte, puede ser debido al sistema de retribuciones y ascensos por antigüedad.
- En nuestra compañía se ha distribuido internamente un documento donde se comparan ambos sistemas, el tradicional y el nuevo. También se están realizando sesiones informativas sobre cómo se va a afrontar el cambio y con qué beneficios se va a poder contar con el cambio.
- En nuestra empresa, desde el año pasado, a los mayores de 45 años se les está dando jubilaciones anticipadas; aproximadamente ya van unas 300 personas y se espera reducir otras 1.200.

- En nuestra compañía se está pasando de un sistema de producción masiva a otro de gestión de los nuevos conocimientos en los sectores de actividad con futuro.
 - En nuestra empresa se siente la necesidad del nuevo sistema para poder hacer frente a los competidores extranjeros.
 - Antes, a los 10 años de permanencia, se daba la primera promoción, a los 20 años se llegaba a jefe de sección, y a los 30 años, a jefe de departamento. Además los que procedían de universidades famosas subían más. Ahora no ocurre nada de esto.
 - Nuestra compañía pertenece a un gran grupo industrial. El banco principal de éste financia a las empresas del grupo sin problemas, por ahora. Está entrando capital extranjero en la banca japonesa, por esto creen que las relaciones ya no van a ser como antes.
 - La situación es dura para nuestra compañía, pero la compañía no está despidiendo a nadie.
 - El despido es la última opción en nuestra empresa.
 - El lema de la compañía refleja la confianza mutua: “uno para todos y todos para uno”.
- b) Las reformas emprendidas por el Gabinete Koizumi
- Con el cambio de sistema están sufriendo las empresas pero están aguantando, por lo general, bien. Se cree que un 4 % van a quebrar con el cambio de modelo y la apertura de Koizumi. Ésta es una gran preocupación.
 - Todos decían que cambiar pero no podemos cambiar nada. Ahora Koizumi tiene capacidad para poder cambiar, por eso hoy los japoneses confían en que de verdad se pueda cambiar.
 - No es la última oportunidad ya que si el Gobierno falla otro puede hacerlo.
 - Las condiciones económicas han cambiado por el atentado; esto puede entorpecer la reforma.
 - El 70 % de los japoneses creen que Koizumi puede realizar el cambio debido a que tiene apoyo, porque es un verdadero líder.
 - Se ha de cambiar mucho y en nuestra empresa, por supuesto, también.
 - Se ha de cambiar pero no sólo en el Japón, también en el resto del mundo.
 - Nuestra compañía no se inmiscuye en temas políticos.
 - En nuestra empresa se es consciente de que es la última oportunidad.
 - Es un asunto, para nuestra empresa, que aunque compartiéndolo es muy difícil.
 - Esta es la última oportunidad de apertura.
 - Creen que el Gobierno sí puede afrontar la tercera apertura pero habrá que contar con los jóvenes ya que estos piensan de otra forma.
 - El PLD apoya el cambio.
 - No hay apoyos directos al Gobierno de otras instituciones (empresas, sindicatos, etc.)

- El Gobierno quiere solucionar el problema de la banca definitivamente pero mientras ésta está restringiendo el crédito a las PYMEs, éstas lo van a pasar mal pero después van a salir fortalecidas.
 - La nueva situación originada por el atentado del 11 de septiembre puede entorpecer el cambio.
 - Puede haber un entorpecimiento por parte de los partidos pequeños.
- c) Los *keiretsu*: ¿van a seguir siendo tan importantes?
- Nadie sabe lo que va a ocurrir, pero se quiere cambiar el sistema por lo que pueden verse afectados.
- d) Los sindicatos: ¿colaboración, resignación u oposición?
- Tienen que colaborar y lo están haciendo.
 - Van a tener funciones nuevas y van a perder otras.
 - En algunas empresas no existen sindicatos por lo que no puede haber oposición.
 - En nuestra empresa el sindicato de la compañía es muy fuerte porque la compañía es muy antigua pero apoyan el cambio.
 - Van a la par con las compañías. No plantean problemas.
 - En la compañía nuestra el sindicato de la empresa no plantea problemas.
 - Ya no existe armonía con los sindicatos ya que las empresas están deslocalizando la producción en el exterior generando paro. Sólo se están quedando en el Japón las matrices y esto desanima a los trabajadores.
 - Los sindicatos de nuestra empresa no dicen ni sí ni no. Se les consulta las acciones del cambio a poner en marcha. En la compañía hay dos sindicatos. Uno es mayoritario y a él están afiliados $\frac{3}{4}$ partes de los trabajadores y otro minoritario comunista. Se cuenta con el primero pero no con el segundo.
 - Los sindicatos saben que por méritos se puede ganar tanto como por antigüedad.
- e) ¿Se sigue practicando el *amakudari*?
- Rotundamente sí.
 - En nuestra compañía no existe; no necesitan relacionarse con el Gobierno por eso nunca necesitan hacer *amakudari*.
 - Antes sí que había que mantener buenas relaciones con la Administración; ahora no.
 - En la compañía donde trabajo no se hace. Esta compañía sólo recluta las personas que necesita: profesionales.
 - En nuestra empresa ya no hay *amakudari*: es parte del cambio que está haciendo la compañía.
 - Existe y desde el punto de vista de los empresarios rinde. Permite acceder a contratos públicos. Hasta hoy ha dado muchas ganancias. Ha funcionado hasta cierto punto: sólo para determinadas empresas.

Desde el Gobierno Koizumi se intentan realizar reformas estructurales en la Administración. Así, por ejemplo, se han creado los cargos de Viceministro con lo que, en vez de aligerar la Administración Pública, ahora hay más altos cargos. Aparentemente es una reforma pero luego en la realidad no lo es. Estos viceministros después van a ser muy apetecibles para las empresas. Parece que se esté apoyando mantener el sistema de *amakudari*.

- f) ¿A los jóvenes del *Nihon wo yasumo* -el Japón está de vacaciones- se les puede seguir dando formación?; ¿qué ocurre con los cambios de empresa?
- Los jóvenes de ahora están viviendo una época distinta a la de sus padres quienes entregaban su vida a la compañía.
 - Los jóvenes quieren compatibilizar la vida laboral y su vida privada.
 - A una persona que cambia de empresa para mejorar su posición se le mira mal. En japonés se le llama despectivamente *koshikake* (sillita). Se dice: “este hombre es *koshikake*”. Lo cierto es que todavía es muy difícil cambiar de empresa.
 - Piensan más en el ocio, el tiempo libre y la familia.
 - Ahora, los jóvenes no podrán recibir el sueldo de sus mayores.
 - En nuestra empresa a los tres años sólo el 10 %, en cambio el 30 % de los jóvenes dejan las empresas, por término medio. A nuestros empleados se les explica muy bien qué es la empresa, cómo funciona y qué posibilidades van a tener tanto salariales como de ascensos.
 - En la compañía nuestra se dan ayudas para formación, vivienda, transporte, etc., lo que les incentiva para no abandonar la empresa. Es más importante que el sueldo percibido por el trabajo realizado, la satisfacción por lo hecho, aunque se trabajen muchas horas al día.
 - Los jóvenes suelen abandonar las empresas muchas veces porque fallan sus expectativas.
 - En nuestra empresa son conscientes de que van a cambiar de trabajo por lo que están preparados para ello.
 - Es necesario introducir la retribución por mérito en las empresas.
 - Los jóvenes ya están mentalizados sobre las nuevas condiciones.
 - Las actuaciones de los jóvenes dependen de la edad que tengan.
 - Los japoneses no saben disfrutar de sus vacaciones. Se están ofertando vacaciones, en nuestra empresa, para que verdaderamente disfruten de ellas.
 - En la compañía se da libertad a los jóvenes para que escojan puesto de trabajo, para que experimenten al objeto de que se sientan a gusto. Cuando están a disgusto se les pregunta por si desean otra oportunidad en otra compañía del grupo. Se han dado casos, aunque pocos, que dándoles la oportunidad de ir a otras compañías del grupo, han abandonado.
 - La situación actual es una situación fatal que hay que mejorar. ¿quién provocó esta situación? La empresa en parte es responsable. Realizó muchos contratos temporales a los que no se daba formación y aunque se les diera como saben que no van a continuar en la misma,

no se esfuerzan. Otro culpable es la falta de paciencia de los jóvenes: los padres se despreocuparon de su educación ya que se pasaban todo el día trabajando. Se ha disgregado la familia. Los jóvenes hoy tienen más dinero por lo que para muchas cosas no necesitan a los padres. Desde pequeños se da una tendencia a la independencia y, además, hoy hay muchas opciones donde elegir.

g) Las mujeres: ¿están capacitadas con la formación recibida para escalar en la empresa?

- En nuestra empresa no hay mujeres en la alta dirección. Hace cinco años que están entrando mujeres y están haciendo carrera profesional por lo que dentro de poco algunas podrán alcanzar una posición alta.
- En la compañía hace cinco años no había mujeres pero desde hace esos años están aumentando considerablemente.
- En nuestra compañía, antes, las mujeres entraban para realizar trabajos administrativos, de oficinista. Ahora pueden optar a ascensos, a veces sin cambiar de residencia, aunque cuando hay disponibilidad al cambio de residencia, tanto en mujeres como en hombres, las posibilidades de ascenso son mayores. El ascenso dependerá del tipo de trabajo al que se opta y de la disponibilidad para el cambio de residencia, no del sexo. No existen ahora muchas diferencias en cuanto al sexo.
- En nuestra empresa, en sus 120 sucursales sólo hay 12 mujeres en el puesto de jefe de sucursal.
- En la compañía tanto los hombres como las mujeres se están especializando en trabajos hacia los que presentan más sensibilidad. Así, por ejemplo, las mujeres suele atender mejor a los ancianos que son grandes ahorradores, en cambio los hombres se suelen ocupar de los préstamos hipotecarios ya que en las constructoras suelen ser hombres.
- En nuestra empresa ahora aproximadamente un 15 % son mujeres.
- En la empresa ya no se realizan distinciones por el sexo; se buscan, ahora, personas capacitadas.
- En nuestra compañía la presencia de mujeres es muy baja: aproximadamente el 10 % de la plantilla; en el grupo al que pertenece nuestra empresa hay otras cifras distintas.
- Están accediendo en igualdad de condiciones.
- En la empresa ya hay mujeres en los puestos directivos.
- En la empresa están entrando, ahora, mujeres pero preferirían prescindir de ellas debido a que tarde o temprano van a contraer matrimonio.

h) ¿Cuál es la respuesta de los empleados ante el cambio?

- Hay tres tipos de empleados: los jóvenes que cobran por méritos (y cobran mucho), los trabajadores que no pueden dar más de sí y están desesperanzados, y los que aun trabajando mucho como su

departamento, no obtiene buenos resultados; no pueden cobrar más, como se merecerían.

- i) ¿Se sigue realizando una contratación masiva el uno de abril?
- En nuestra empresa se sigue haciendo
- j) El departamento de asuntos generales: ¿seguirá teniendo la misma importancia que ahora?
- No va a perder importancia con el nuevo modelo, pero va a tener que refundarse.
 - Va a perder competencias que van a asumir otros departamentos.
- k) Situación de la banca
- La banca extranjera está entrando en el Japón pero para trabajar, en un principio, con la gente más rica por lo que no está planteando una competencia directa con los bancos más pequeños (provinciales y de ciudad). Además, el terreno es muy caro por lo que deberían hacer grandes inversiones para competir directamente con los pequeños; así, la entrada en este segmento es muy difícil. Otra cosa es internet; con esta modalidad la entrada en el mercado de los pequeños ya no es tan difícil. Con internet ha cambiado todo mucho y aun va a cambiar más el panorama bancario. En internet si que van a plantearles batalla los grandes bancos extranjeros.



Las cosas fueron bastante bien durante un tiempo, pero al final llegó lo inevitable. No todo el mundo estaba de acuerdo con las ideas de Michizane o con su política. Enemigos secretos estaban al acecho en cada esquina.

Richard Gordon Smith, 1997: 73

Anexo 7A

Información estadística de la encuesta

Pregunta A1

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	6	27,3	28,6	28,6
3	11	50,0	52,4	81,0
4	4	18,2	19,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A2

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	19	86,4	90,5	90,5
2	2	9,1	9,5	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A3

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	13,6	13,6
2	16	72,7	72,7	86,4
3	3	13,6	13,6	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A4

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	10	45,5	45,5	45,5
3	7	31,8	31,8	77,3
4	5	22,7	22,7	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A5

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	10,0	10,0
2	12	54,5	60,0	70,0
3	6	27,3	30,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A6

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	19	86,4	90,5	90,5
3	2	9,1	9,5	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A7

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	19	86,4	95,0	95,0
2	1	4,5	5,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A8

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	14	63,6	66,7	66,7
2	5	22,7	23,8	90,5
3	2	9,1	9,5	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A9

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	18	81,8	85,7	85,7
3	3	13,6	14,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A10

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	14,3	14,3
2	6	27,3	28,6	42,9
3	12	54,5	57,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A11

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	14,3	14,3
2	18	81,8	85,7	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A12

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	4,5	4,5	4,5
3	21	95,5	95,5	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A13

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	11	50,0	52,4	52,4
3	10	45,5	47,6	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta A14

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	59,1	61,9	61,9
2	8	36,4	38,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B1

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	95,5	95,5	95,5
2	1	4,5	4,5	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B2

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	5	22,7	23,8	23,8
2	9	40,9	42,9	66,7
3	7	31,8	33,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B3

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	45,5	45,5	45,5
2	9	40,9	40,9	86,4
3	3	13,6	13,6	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B4

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	27,3	27,3	27,3
2	16	72,7	72,7	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B5

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	11	50,0	52,4	52,4
2	10	45,5	47,6	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B6

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	59,1	61,9	61,9
2	8	36,4	38,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B7

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	17	77,3	77,3	77,3
2	5	22,7	22,7	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B8

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	36,4	44,4	44,4
2	7	31,8	38,9	83,3
3	3	13,6	16,7	100,0
NS/NC	4	18,2	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B9

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	59,1	68,4	68,4
2	6	27,3	31,6	100,0
NS/NC	3	13,6	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B10

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	14,3	14,3
2	16	72,7	76,2	90,5
3	2	9,1	9,5	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B11

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	11	50,0	55,0	55,0
2	7	31,8	35,0	90,0
3	2	9,1	10,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B12

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	18,2	20,0	20,0
2	4	18,2	20,0	40,0
3	10	45,5	50,0	90,0
4	2	9,1	10,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B13

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	18	81,8	85,7	85,7
2	3	13,6	14,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B14

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	20	90,9	95,2	95,2
2	1	4,5	4,8	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B15

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	45,5	50,0	50,0
2	10	45,5	50,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B16

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	17	77,3	81,0	81,0
2	4	18,2	19,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B17

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	45,5	47,6	47,6
2	11	50,0	52,4	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B18

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	4,5	4,5
2	21	95,5	95,5	100,0

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B19

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	40,9	40,9	40,9
2	5	22,7	22,7	63,6
3	7	31,8	31,8	95,5
4	1	4,5	4,5	100,0

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B20

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	45,5	47,6	47,6
2	7	31,8	33,3	81,0
3	4	18,2	19,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta B21

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	2	9,1	10,0	10,0
3	3	13,6	15,0	25,0
4	12	54,5	60,0	85,0
5	3	13,6	15,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C1

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	8	36,4	40,0	40,0
3	8	36,4	40,0	80,0
4	3	13,6	15,0	95,0
5	1	4,5	5,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C2

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	4	18,2	19,0	19,0
3	6	27,3	28,6	47,6
4	10	45,5	47,6	95,2
5	1	4,5	4,8	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C3

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	10,0	10,0
2	18	81,8	90,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C4

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	8	36,4	38,1	38,1
3	5	22,7	23,8	61,9
4	6	27,3	28,6	90,5
5	2	9,1	9,5	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C5

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	15,0	15,0
2	6	27,3	30,0	45,0
3	11	50,0	55,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C6

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	9,1	9,1
2	5	22,7	22,7	31,8
3	9	40,9	40,9	72,7
4	6	27,3	27,3	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C7

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	4,8	4,8
2	12	54,5	57,1	61,9
3	3	13,6	14,3	76,2
4	5	22,7	23,8	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C8

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	5	22,7	25,0	25,0
2	15	68,2	75,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C9

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	6	27,3	28,6	28,6
3	6	27,3	28,6	57,1
4	2	9,1	9,5	66,7
5	7	31,8	33,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C10

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	9,1	9,1
2	5	22,7	22,7	31,8
3	11	50,0	50,0	81,8
4	2	9,1	9,1	90,9
5	2	9,1	9,1	100,0

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C11

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	72,7	84,2	84,2
2	3	13,6	15,8	100,0
NS/NC	3	13,6	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C12

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	5,0	5,0
2	2	9,1	10,0	15,0
3	2	9,1	10,0	25,0
4	11	50,0	55,0	80,0
5	4	18,2	20,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta C13

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	4,8	4,8
4	8	36,4	38,1	42,9
5	12	54,5	57,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D1

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	4,5	4,8	4,8
3	3	13,6	14,3	19,0
4	14	63,6	66,7	85,7
5	3	13,6	14,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D2

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	4	18,2	28,6	28,6
3	10	45,5	71,4	100,0
NS/NC	8	36,4	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D3

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	31,8	31,8	31,8
2	15	68,2	68,2	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D4

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	12	54,5	57,1	57,1
2	9	40,9	42,9	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D5

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	4,8	4,8
2	3	13,6	14,3	19,0
3	17	77,3	81,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D6

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	72,7	80,0	80,0
2	4	18,2	20,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D7

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	9,5	9,5
2	14	63,6	66,7	76,2
3	5	22,7	23,8	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D8

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	95,5	95,5	95,5
2	1	4,5	4,5	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D9

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	72,7	80,0	80,0
2	4	18,2	20,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D10

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	5	22,7	22,7	22,7
2	3	13,6	13,6	36,4
3	14	63,6	63,6	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D11

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	40,9	42,9	42,9
2	12	54,5	57,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D12

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	72,7	80,0	80,0
2	4	18,2	20,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D13

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	14	63,6	73,7	73,7
2	5	22,7	26,3	100,0
NS/NC	3	13,6	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D14

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	31,8	35,0	35,0
2	13	59,1	65,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D15

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	20	90,9	95,2	95,2
2	1	4,5	4,8	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D16

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	22	100,0	100,0	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D17

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	22	100,0	100,0	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D18

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	68,2	78,9	78,9
2	4	18,2	21,1	100,0
NS/NC	3	13,6	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D19

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	11	50,0	57,9	57,9
2	8	36,4	42,1	100,0
NS/NC	3	13,6	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D20

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	68,2	71,4	71,4
2	6	27,3	28,6	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D21

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	17	77,3	77,3	77,3
2	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D22

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	18,2	18,2	18,2
2	11	50,0	50,0	68,2
3	5	22,7	22,7	90,9
4	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D23

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	95,5	100,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D24

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	59,1	61,9	61,9
2	8	36,4	38,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D25

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	14	63,6	70,0	70,0
2	6	27,3	30,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D26

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	31,8	31,8	31,8
2	15	68,2	68,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D27

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	14,3	14,3
2	18	81,8	85,7	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D28

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	9,1	10,0	10,0
2	7	31,8	35,0	45,0
3	2	9,1	10,0	55,0
4	8	36,4	40,0	95,0
5	1	4,5	5,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D29

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	95,5	100,0	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D30

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	4,5	4,8	4,8
2	6	27,3	28,6	33,3
3	7	31,8	33,3	66,7
4	7	31,8	33,3	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D31

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	18,2	18,2	18,2
2	1	4,5	4,5	22,7
3	17	77,3	77,3	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D32

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	13,6	13,6
2	11	50,0	50,0	63,6
3	8	36,4	36,4	100,0
	-----	-----	-----	
Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D33

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	13,6	13,6	13,6
2	8	36,4	36,4	50,0
3	9	40,9	40,9	90,9
4	2	9,1	9,1	100,0

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D34

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	27,3	30,0	30,0
2	14	63,6	70,0	100,0
NS/NC	2	9,1	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D35

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	40,9	42,9	42,9
2	12	54,5	57,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	

Pregunta D36

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	9	40,9	42,9	42,9
3	12	54,5	57,1	100,0
NS/NC	1	4,5	Missing	

Total	22	100,0	100,0	



Un preciso conocimiento de sí mismo es el primer paso para crear un nuevo destino. Cuando una organización reconoce totalmente este karma -herencia cultural- entonces la dirección puede dejar a un lado el pasado y guiarla al lugar prometido...

Hayashi, 1994: 178.

Conclusiones

Se está produciendo actualmente una fuerte interacción de la milenaria, cerrada y homogénea cultura japonesa con otras culturas de raíces muy diferentes. Interacción entre culturas muy distintas que está produciendo, como es normal, tensión. Esta interacción está siendo severa y, a veces, traumática debido, en gran parte, al tradicional aislamiento cultural del archipiélago respecto a todo lo extranjero.

El Japón, a diferencia de otros países, es culturalmente muy homogéneo; es la excepción poco común en un contexto internacional con muchos de los países <<heterogéneos>>. En el Japón los límites tanto étnicos como lingüísticos, religiosos y políticos coinciden en una gran parte debido a la insularidad y al aislamiento cultural largamente mantenido. Estos límites han forjado unas fuertes barreras que impiden el establecimiento de las empresas extranjeras en el país (ver ítems A9 y A10, pp. 484).

BIBLIOTECA VIRTUAL

El Japón, en su historia, ha tenido tres grandes y bruscas aperturas al exterior, a lo considerado bárbaro, que han roto fuertes aislamientos en lo artístico, cultural, científico, comercial y social. De las dos primeras obtuvo un claro beneficio, de la última se espera lo mismo. La primera que se produce con las naves del comodoro Perry, da origen a la Reinstauración Meiji y pone fin al último shogunato, el Tokugawa, apertura que hizo que el archipiélago saltara de un Estado feudal cerrado¹ a un Estado moderno. La segunda se produce con la liberalización en los intercambios económicos con el exterior en la década de los 60. La tercera y actual es la social y cultural -la global- y quizás sea la más grande y convulsiva debido al fuerte componente etnocentrista de la cultura japonesa que hacía que ésta fuera vista como algo superior, muy difícil de superar o al menos igualar, por lo que se justificaba la <<incomprensión>> de los extranjeros hacia lo japonés o en otros casos fuera vista por estos como algo inferior, por lo que era comprensible una posible malinterpretación de la misma. Quiero destacar que, por el contrario, ninguno de los encuestados/entrevistados ha considerado esta última apertura como muy grande, para ellos ha sido la justa (ver ítems A1 y A12, pp. 523).

Las opiniones respecto al potencial reformador del nuevo Gobierno (ver ítems a y b, pp. 527-9) son muy variadas y van desde los que consideran que las reformas de Koizumi son papel mojado, que solo existen en el campo teórico, a los que creen que el Gobierno va a poder acometer los cambios necesarios debido a que cuenta con un amplio respaldo social, aunque los partidos pequeños puedan oponer resistencia. Mayoritariamente se opina que la burocracia de la

¹ Prueba de este fuerte aislamiento son las relaciones consentidas y restringidas con los extranjeros (portugueses y, posteriormente, holandeses) en este período. A estos últimos se les confinó en la isla artificial de Dejima entre 1641 y 1856 y se les sometió a fuertes restricciones de entrada y salida y, también, de contacto -contaminación- con los japoneses. Dejima es una isla artificial de una extensión de apenas 53 hectáreas situada en el puerto de la ciudad de Nagasaki.

Administración Pública es el principal freno al cambio (ver ítem A2, pp. 500). También los hay que opinan que con el atentado del 11 de Septiembre de 2001 las cosas han cambiado mucho por lo que se hace necesario replantear los cambios a realizar. Respecto al cacareado lema de “la última oportunidad para el cambio” se cree que verdaderamente no es la última oportunidad ya que si Koizumi no lo hace o fracasa, lo harán otros. Por último, están los que creen que Koizumi hará lo que le dejen las facciones más poderosas del PLD. Creen que las reformas de Koizumi han sido escasas y poco eficaces (ver ítems A11, A12 y A14, pp.523-4).

La cultura japonesa es una cultura híbrida configurada por la suma de una fuerte y homogénea cultura nativa y de importantes préstamos de otras culturas tales como el budismo, confucianismo, taoísmo, la escritura china o el sistema parlamentario occidental. Es una cultura híbrida que no ha perdido, hasta el momento, su alta originalidad. Es una cultura donde los modelos foráneos han sido magníficamente asimilados e integrados y especialmente adaptados tal que han tomado formas <<propias>> de la cultura japonesa por lo que no han llegado a provocar conflictos con lo anterior, con lo <<japonés>>. Mayoritariamente opinan que la cultura japonesa incide mucho o bastante en la gestión empresarial. Donde las opiniones están más divididas es en la influencia de la cultura sobre la gestión de los RR.HH. (ver ítems D32 y D33, pp. 522 y 526).

Así, desde la Reinstauración Meiji hasta ahora, las ideas y prototipos de la cultura capitalista occidental se fueron adaptando pausadamente y sin sobresaltos tal que armonizaran con la realidad del país, con los usos y costumbres económicos y empresariales japoneses. De esta forma se adoptaron muchas ideas y prototipos de Occidente pero fueron replanteados a la japonesa. La cultura administrativa de las empresas japonesas no nació en el archipiélago, era foránea, pero fue cruzada con éxito con una cultura japonesa, fuerte y distintiva, originando una cultura <<propia>> que ha llegado hasta nuestros días y que, actualmente, se está replanteando, que no abandonando, debido a las fuertes y dominantes exigencias de la globalización.

En el periodo de postguerra el Japón absorbió y adaptó el sistema económico y social occidental a la realidad económica, política, social y cultural japonesa. La burocracia del Estado omnipresente y todopoderosa ha dirigido -y aún dirige, aunque la reforma política de la Administración Pública ya ha sido puesta en marcha- un sistema económico exitoso <<diferente>> basado en el confucianismo japonés y no en el marxismo, aunque ningún país se ha situado más cerca de la *praxis* económica marxista como el Japón. Este sistema económico puesto en marcha a continuación de la Segunda Guerra Mundial está siendo sometido a revisión, en parte por las crecientes presiones de la globalización de la economía y, lo que no es menos importante, de las culturas. Se instauró en el país un sistema económico y empresarial tendente a solucionar las

grandes carencias que presentaba el país para emular a Occidente, pero con la nueva situación económico-social es más que posible que el sistema, en su estado puro, ya no valga por lo que se hace necesario realizar retoques.

Para muchos analistas, en el Japón se utilizaron en la postguerra enraizados elementos culturales específicos -japoneses- al objeto de compensar la escasez de recursos naturales o de capital, tal que actuaran como sustitutos de éste. Esta escasez de capital que imposibilitaba el pago de unos salarios justos fue solventada con las exigencias de trabajadores y empleados de <<un trato perfecto>> o <<un alto estatus>>. Esto permitió la entrega absoluta de la mano de obra a través de la realización de un intensivo trabajo moral. Esto fue posible gracias a la visión de las clases dirigentes del Japón -tanto empresariales como de la Administración Pública- sobre la importancia estratégica de los recursos humanos y de la necesaria motivación y formación continuada tal que su capacitación fuera el motor del cambio acelerado.

El sistema se proveía, por un lado, de trabajadores de <<cuello blanco>> que a través de un sistema de ascensos por antigüedad se esforzaban por mejorar su estatus en la organización y la calidad de vida en el puesto de trabajo, y de trabajadores de <<cuello azul>> con un alto grado de preparación que satisfacían su deseo de mejorarse -de perfeccionamiento- a través del trabajo. Tradicionalmente la autoridad, en la historia del Japón, se asignó al miembro de edad mayor no porque fuera más sabio al haber vivido más sino para evitar el conflicto por el ascenso, por la elección del jefe. El sistema de ascensos por antigüedad evitó el conflicto por el poder al establecer unas normas claras de ascensos; todo a su debido tiempo. El sistema hacía ver tanto a trabajadores como a empleados que lo que ellos hacían tenía un valor intrínseco por lo que consideraban el trabajo como un entusiasmado compromiso (equilibrio) entre sus intereses personales y los de la empresa a través de un gran consenso nacional en torno al desarrollo económico, trabajo que sólo se puede entender dentro de una marcada orientación grupal.

La armonía está omnipresente en el país, en la familia, en las instituciones y en la empresa. Ya en la constitución de los 16 artículos del príncipe Shotoku, de 604, se decía que la sociedad japonesa se constituía sobre la base de la armonía entre sus miembros (ver ítem B7, pp. 507 y 524).

La cultura del entorno en el Japón ha sido y es altamente favorecedora de la actitud grupal de los japoneses. Esto no quiere decir que las organizaciones empresariales no puedan fomentar el individualismo, sencillamente no lo han hecho. La orientación al grupo puede derivar, como ya hemos comentado, de la cultura tradicional agrícola previa a la industrialización del Japón. Ni las condiciones climatológicas ni las orográficas del archipiélago eran las más apropiadas para el cultivo del arroz, cultivo no originario del país, de ahí que en las

pequeñas aldeas rurales este cultivo requiriera del esfuerzo de todos los habitantes de la misma. Consideran al grupo como algo necesario y normal, como parte de la cultura japonesa (ver ítems B1, B2, B3 y B4, pp. 524). Consideran al grupo como algo muy arraigado culturalmente y como algo positivo y necesario en las organizaciones (ver ítems B1, B2, B3 y B4, pp. 505-6).

La introducción del confucianismo en el país fortaleció, aún más, la actitud hacia el grupo, el comportamiento grupal. De acuerdo con la estructura jerárquica que fija el confucianismo, el grupo se antepone al individuo, a los objetivos personales, y en el grupo cada uno tiene un cometido con unas obligaciones inherentes al objeto de conseguir la prosperidad colectiva a través de la armonía; la libertad queda relegada frente a ésta. Por esto el conflicto no va a existir, no tiene razón de ser. La no existencia de conflicto hace que el individuo deba controlar sus pensamientos lo que deriva en la complejidad comunicativa ya sea verbal *-tatemae y honne-* o no verbal *-haragei-* (ver ítems B20 y B21, pp. 524-5). Para conseguir la armonía va a ser fundamental otra de las virtudes japonesas, quizás, la más importante, la lealtad, entendida ésta como la obediencia ciega al señor, padre, anciano o superior. Se considera el *ringi* como algo bueno pero necesitado de mejoras por ser lento (aunque aún así compensa) (ver ítems B11 y B12, pp. 508). Creen que tanto el *ringi* como el *nemawashi* tienen un fuerte componente cultural (ver ítems B13, pp. 508-9 y B16, pp. 509).

El Japón, la segunda potencia económica del planeta, se enfrenta desde hace varios años a un panorama más que preocupante, con caídas en la bolsa de Tokio, quiebras de instituciones financieras, comerciales y de seguros e industriales en menor grado, dentro de una crisis generalizada del sistema financiero que está provocando, en gran medida, el estancamiento de su economía. Esto ha provocado que el modelo económico-empresarial se esté reformulando para unos y abandonando para otros. Si lo que defendemos es la reformulación, habremos de tener presente lo que se debe aprender -conservar- del pasado japonés y, también, del exterior para así poder reformular el modelo al objeto de poder identificar los problemas e insatisfacciones. Las empresas, con el cambio del modelo de gestión, no sólo están intentando reducir sus costes fijos a través de la reducción de plantillas y el pago por méritos en vez de por antigüedad sino que también están revisando todas sus operaciones y todos sus planes de inversión llegando al extremo de que algunas están revisando hasta su misión estratégica, es decir, se están interrogando por cuál es su objeto social. Casi todos opinan que el modelo de gestión de los RR.HH. va a cambiar, ¿mucho o poco?, no hay acuerdo (ver ítems C1, C2 y C9, pp. 525). Lo que sí tienen claro es que el componente <<vitalicio>> del empleo ha de desaparecer totalmente o al menos permanecer solamente en las grandes empresas (ver ítems D1, D2, D3 y D5, pp. 514-5 y 525).

De esta forma se podrá delimitar lo que hay que reformular, eliminar, desarrollar, adoptar y adaptar. Esto ya se hizo en el periodo Meiji, por lo que no tendría que verse ahora como un imposible. El cambio en lo económico y empresarial no va a ser tan grande como opinan algunos analistas; es necesario pero va a ser <<limitado>> y siempre hemos de enmarcarlo dentro de un cambio mucho más intenso, el cambio social. Lo que sí está claro es que cada vez son más los japoneses que se preguntan si sigue teniendo sentido que el Gobierno, en muchos aspectos, siga con las políticas industriales al uso, cuando las empresas japonesas son cada vez, por muchas causas, internacionales por lo que están deslocalizando sus actividades en gran medida en el exterior. Además, las economías de Estados Unidos, de Europa y el Japón están, cada vez, más entrelazadas y son, cada vez, más interdependientes, por lo que los ajustes realizados en una de ellas repercutirán en las otras. La amenaza exterior a las formas típicas japonesas, originada fundamentalmente por la globalización, no ha de ser vista sólo como un desafío sino como una fuente de inspiración que aligere la complicada arquitectura de las organizaciones japonesas. La anómala situación económico-social japonesa está cambiando hacia un nuevo modelo, aún por definir en el que, supongo, pervivirá la mejor herencia cultural del anterior modelo que habrá que compatibilizar con una occidentalización de estándares de comportamiento en lo económico, empresarial y social.

Se cree que los nuevos rasgos del modelo se enmarcan dentro de la pérdida de la <<originalidad>> japonesa (ver ítems C1, C2 y C9, pp. 525). Estos podrían ser: la cohabitación en muchas empresas de los dos modelos durante el período de transición del modelo japonés al regido por estándares occidentales, el abandono de las contrataciones masivas el 1 de abril cuando comienza el siguiente año fiscal (ahora se contrata sólo cuando lo necesita la empresa), las empresas empiezan a dotarse de especialistas sin abandonar la formación generalista (ver ítems D6, D7 y D8, pp. 525) y, por último, se pasa a la valoración del mérito como base de ascensos y mejoras en las retribuciones (ver ítem a, pp. 527-9).

Pero una verdadera reforma socioeconómica en el Japón requiere de un liderazgo verdaderamente activo del Gobierno, que no sea dubitativo y que tenga el coraje suficiente. Se requiere de una reforma estructural, verdadera y profunda de la política económica gubernamental y del capitalismo a la japonesa. Algunas de las características de este <<capitalismo de estilo japonés²>> que se podrían resumir perfectamente en una sola, la ausencia de verdadera competencia, son, entre otras:

² Aunque utilizo el término capitalismo hemos de ser conscientes del papel secundario que ha jugado el Japón, a nivel teórico, en la ciencia económica. Una muestra de ello es que la economía japonesa nunca ha dado grandes pensadores, no ha destacado por algo especial que pudiera ser de utilidad en otras economías del planeta. Como dice Makino Noboru, *el archipiélago nunca ha conseguido un premio Nobel en economía, ni siquiera un candidato, y en este campo seguirá los pasos marcados por Estados Unidos. Me temo que la mediocridad de los expertos japoneses represente la primera de las crisis económicas a las cuales el país ha de hacer frente* (Makino, 1999: 15).

- El férreo control del ministerio de Finanzas sobre el sistema financiero.
- La existencia de empresas ineficientes, ya sean públicas o privadas, a las que se permite seguir desarrollándose.
- La descarada connivencia entre la Administración Pública y las empresas al objeto de <<controlar>> las actividades empresariales de determinados sectores.
- Las características de la empresa japonesa con su sistema de gestión <<japonés>>.
- La existencia de considerables trabas tanto para la entrada de nuevos competidores, al objeto de proteger determinados sectores de actividad, como para competir libremente vía mantenimiento de precios artificiales.
- La consecución de un Estado de bienestar basado fundamentalmente en el igualitarismo económico-social de la población.

Hoy, los efectos del cambio podríamos resumirlos en los siguientes hechos: incremento de la competitividad, mejora de la creatividad, ajustes de plantillas muchas veces a través de jubilaciones anticipadas (aunque algunas empresas que están pasando por una mala situación han optado por no despedir a nadie considerando el despido como una última opción), descenso en los salarios por el componente antigüedad y aumento por los méritos, eliminación del *amakudari* (en cambio, algunos opinan que sigue rentando a las empresas) y, por último, la reorientación de las actividades empresariales hacia sectores con futuro (ver ítem e, pp. 530).

Los directivos de las organizaciones japonesas, que nunca fueron mujeres -la sumisión de las mujeres en la cultura japonesa en aras de la armonía ha sido extrema, primero como hijas y después como esposas y madres- no actúan como meros agentes de los propietarios (accionistas) sino que han representado un papel de árbitro entre los intereses de estos y los de los empleados y trabajadores estables. Ésta es otra de las características importantes del modelo de gestión a la japonesa.

Se considera actualmente que la mujer está capacitada para realizar carrera profesional en las empresas y que este hecho no va a ser mal visto por sus compañeros de trabajo y que el único límite a sus aspiraciones no va a estar en la empresa sino en la casa donde el marido no está dispuesto a compartir tareas domésticas para que ella pueda realizarse. Se cree que en unos años habrá ejecutivas de primer nivel ya que las empresas son conscientes de que hay que valorar a las personas por lo que hacen y no por el sexo. Pero algunos creen que ciertas actividades empresariales son más apropiadas para las mujeres porque demuestran más sensibilidad que los hombres. También están los que, en grado extremo, opinan que lo anterior es cierto y ponen como ejemplo de actividades propias de las mujeres las del hogar (ver ítem g, pp. 532).

Se opina que el *rol* sociolaboral de la mujer va a cambiar rápidamente y mucho porque es necesario (ver ítems D21, D22, D23, D24, D25 y D26, pp. 526)

El examen del modelo japonés de gestión de recursos humanos se hace especialmente atractivo en el momento en que la economía japonesa entra en un delicado período de recesión en la década de los 90 y comienza a crecer la tasa de desempleo hasta cifras no conocidas desde hace mucho tiempo (a comienzos de 2002 ya sobrepasaba el 5,5 %). Ante esta situación, la legislación laboral empezó a flexibilizarse al objeto de ponérselo más fácil a las empresas ante la perentoria necesidad de realizar despidos masivos derivados de fuertes ajustes en las plantillas originados por la reestructuración de sus actividades.

Además, la continuada crisis de la economía japonesa, en gran parte provocada por la globalización, ha obligado a sus empresas a considerar el establecimiento de formas organizativas y modelos de gestión nuevos, o al menos a ver los suyos desde otra perspectiva, así como a realizar una revisión profunda de sus estrategias corporativas. La fuerte dependencia hacia los productos energéticos hace que el Japón sea muy vulnerable ante desórdenes en la economía mundial que puedan afectar tanto al comercio internacional como a las finanzas internacionales. Ésta es una de las razones por las que los gobiernos japoneses están interesadísimos en la promoción del entendimiento y la cooperación internacional estables. Esto no es posible sin la cooperación de las empresas y, por tanto, sin que se produzcan cambios en su modelo de dirección. La economía japonesa tiene hoy, más que nunca, necesidad de políticas concebidas desde una perspectiva verdaderamente global y aceptando estándares occidentales ya que:

- Las revalorizaciones del *yen* hacen necesario profundizar en la deslocalización de la actividad productiva lo que, a su vez, provocará más pérdida de tejido industrial.
- Las continuas fricciones comerciales provocan presiones para una mayor apertura del mercado interior lo que obligará a las empresas a ser más competitivas.
- Se está produciendo una pérdida de la motivación intrínseca (la originada por la cultura y el sistema educativo) en los jóvenes, hecho que ya se dio en Occidente hace años pero que en el Japón aparece como escandaloso. Los jóvenes viven una situación muy distinta a la que vivieron sus padres. Disponen de más medios y viajan más. Valoran mucho el ocio, el tiempo libre y la familia. Desean compatibilizar trabajo y esfera privada (ver ítem f, pp. 531). Se cree que van a poder compatibilizar su nueva escala de valores con el trabajo en la empresa (ver ítems D19 y D20, pp. 526).

El Japón en la postguerra diseñó un sistema educativo altamente controlado y homogéneo que estandarizaba las mentes y los comportamientos anulando, de esta forma, el individualismo -el yo-, la

independencia y creatividad tanto de los niños como de los adolescentes, a la vez que conculcaba y reforzaba el comportamiento grupal -el nosotros-. Los jóvenes ahora tienen prisa, tanta como los jóvenes occidentales. Quieren ascender en las empresas rápidamente -aspiran a más- sin tener que esperar a ser mayores, sin tener que hacer desesperantes <<colas>>.

Mucho de lo puesto en marcha por las empresas japonesas se ha intentado extrapolar a empresas occidentales con mayor o menor éxito; entonces, ¿por qué no conservarlo en su justa medida? Para los japoneses, su empresa era un sistema lógico, razonable, congruente, dinámico, flexible, eficiente y fiable que se iba desarrollando -perfeccionando- por la continua introducción de tecnologías, cada vez más complejas y mejores, relativas tanto a la automatización de procesos productivos y administrativos como al tratamiento de la información y de la comunicación que daban más poder a los miembros de la empresa e iban a servir para fortalecer la coordinación.

Son muchos los factores que, ya sea actuando conjuntamente o sucediéndose en el tiempo, han hecho que el sistema japonés de gestión se viera obligado a evolucionar en forma rápida. Hasta la década de los 90 muchas de las características del modelo permanecieron intactas, parecía que determinados factores que actuaban como agentes del cambio no les afectaban. A la larga todas hubieron de cambiar, cuando no abandonar ciertas prácticas del modelo al aspirar a subsistir en un nuevo mundo global y para poder escapar del persistente colapso declarado en el sistema socio-económico japonés.

Otro hecho a destacar, que está influyendo mucho sobre el modelo japonés, es la fusión con empresas occidentales. Esto va a provocar una difícil pero necesaria cohabitación, al menos durante las etapas iniciales de la misma, entre dos estructuras organizativas distintas con dos redes de información disímiles en las que los trabajadores y empleados cuasipermanentes de la empresa japonesa han desarrollado durante muchos años redes de relaciones personales dentro de, como comentábamos, unas fuertes identidades corporativas que ahora están cambiando. Además, en la empresa japonesa, la organización del trabajo y la coordinación de las distintas actividades configuran una estructura informativa mucho más descentralizada que en las empresas occidentales, donde impera una estructura funcional convencional. Esta estructura informativa de la empresa japonesa está basada tanto en la comunicación en forma horizontal entre las distintas unidades funcionales, como en la solución autónoma de los problemas a través del desarrollo de ciertas habilidades integradoras obtenidas a través de una formación generalista transversal tanto de trabajadores como de empleados. Esto choca con las habilidades requeridas <<de especialista>> en Occidente que imposibilita a las empresas con las que se han fusionado la puesta en marcha de verdaderos sistemas flexibles de producción, tema en que los japoneses son afamados expertos.

Tradicionalmente el Japón ha sido un importador nato de ideas exteriores, en cambio nunca ha exportado nada de especial interés cultural. Hoy el modelo de gestión empresarial japonés está volviendo a adoptar ideas occidentales, como ya hizo anteriormente. No estaría mal que las empresas japonesas <<exportaran>> cultura, algo que ampliamente dominan, tal como la lealtad a la empresa, la ética del trabajo o la conducta grupal, a la vez que abandonan otros aspectos tales como el sistema de ascensos y retribuciones por antigüedad.

El país se enfrenta desde hace una década a un serio proceso de innovación y adaptación social, a problemas que básicamente no son sólo económicos y que van a requerir de una solución a la japonesa, como se hizo en las aperturas anteriores. Casi todos creen que la crisis actual es económica, social y cultural; sólo unos pocos opinan que es estrictamente económica (ver ítem D31, pp. 526). Esta reforma se ha de basar, para poder responder a los retos presentados, en los valores japoneses, y tal que no entren en conflicto con los estándares occidentales. Esta capacidad de adaptación ha sido la gran virtud del Japón tanto en la asimilación de la escritura china como del budismo y confucianismo³.

Cuanto más grande es la compañía, más cuesta el paso de un modelo a otro debido a que las empresas están cargadas de estructuras muy pesadas y burocráticas donde parece que las formalidades y los rituales es lo importante, donde lo único que, en definitiva, poseen estas compañías excesivamente diversificadas es el nombre y el prestigio.

Entre los aspectos de la empresa japonesa a retocar podríamos destacar los siguientes:

- Su fuerte orientación al crecimiento. Las empresas japonesas han crecido mucho más rápido que sus homólogas occidentales. Esto puede que se deba a la mayor presión ejercida en estas últimas por los accionistas tendente a una maximización a corto plazo del precio de sus acciones. Por esto se dice que la empresa japonesa ha tenido unas tasas de crecimiento mayores que las tasas de crecimiento que maximizan el beneficio (las que se han dado en Occidente).
- El establecimiento del liderazgo basado en la aceptación por los grupos constitutivos de la empresa (los distintos grupos o clases de propietarios y los trabajadores cuasipermanentes) al sustentarse en la búsqueda del equilibrio permanente y a largo plazo entre los intereses de unos y otros.

³ Al país aún le queda una década, al menos, de adaptación social, donde ha de enfrentarse a problemas tanto económicos como sociales. La solución estará donde se alcance el equilibrio entre los principios y valores tradicionales japoneses y los nuevos retos globales. Esto no es nuevo ya que es lo que ha venido haciendo a través de su historia tanto al incorporar la escritura (caracteres *kanji*), el taoísmo y el confucianismo de China como el budismo a través de Corea o la <<modernidad>> occidental en la Reintegración Meiji: todo se japonizó en gran medida hasta el extremo de hacerlo propio.

- El alto poder de negociación de los empleados cuasipermanentes, mientras estos existan como tales en el nuevo modelo de gestión. La distribución del resultado de las actividades de la empresa entre los propietarios y los trabajadores y empleados ha sido tradicionalmente negociada, en las grandes empresas, entre el sindicato de empresa y la dirección de la mismas. En aras de una nueva armonía, se cree que los sindicatos de empresa van a reorientar sus actividades para adaptarlas a la nueva situación y que están ayudando muy positivamente al cambio en las empresas. Otros creen que el espíritu de colaboración con la empresa está desapareciendo debido al desempleo que se está originando, en gran medida, por la deslocalización en Ultramar de la actividad empresarial. Por último, algunos opinan que los sindicatos son conscientes de que con el nuevo sistema retributivo por méritos se puede ganar más que con el sistema antiguo (ver ítem d, pp. 530).
- La absorción por la empresa <<sin problemas>> de las caídas en su actividad a través de múltiples formas, algunas de ellas típicamente japonesas. Entre las formas más usuales encontramos:
 - La creación de subsidiarias.
 - La subcontratación de actividades.
 - El aumento de la contratación temporal, renovable o no, y a tiempo parcial.
 - Las jubilaciones anticipadas.
 - La preferencia por compartir el trabajo frente a la realización de despidos.
- La coordinación de las actividades basada en la negociación más que en la jerarquía.
- Los ascensos dentro de la organización⁴ y la promoción a puestos de responsabilidad tanto en asociaciones empresariales como a los órganos consultivos gubernamentales como principal fuente de motivación de los directivos, muy por encima de la satisfacción pecuniaria.
- La dualidad que presenta la necesaria coexistencia entre la descentralización en el sistema de información empresarial y la centralización del sistema de ascensos de personal como incentivo principal para un trabajo realizado en forma eficiente.
- Las estrechas relaciones tanto con la banca como con sus <<hermanas>> del grupo industrial (ver ítems A6, A7 y A8, pp. 502).

⁴ Basados en la antigüedad y el mérito demostrado.

Otro hecho a tener en cuenta es que la sociedad japonesa tradicionalmente no ha apoyado el surgimiento de empresas nuevas, no ha incentivado la iniciativa privada ya sea colectiva o individual. Por esto, la creación de una empresa se convierte en el Japón en una decisión de alto riesgo ya que todo se pone en contra de la idea, ya sean las empresas establecidas o la Administración Pública⁵, que en vez de incentivar, penaliza vía impuestos personales o societarios. Esto origina una falta de interés entre los posibles emprendedores.

Se está dando actualmente una falta de espíritu emprendedor en la juventud japonesa⁶ por lo que se hace necesario realizar un cambio en los enfoques tradicionales o poner en marcha enfoques nuevos (referentes a aspectos tales como prestigio social, recursos humanos, tributación, tecnologías, finanzas, infraestructuras, costes del suelo, posibilidades de edificabilidad y restricciones de uso, etc.) para que aquel resurja; en definitiva <<todos>> han de implicarse a fondo.

A modo de resumen se podrían establecer los siguientes hechos como rasgos más significativos del cambio:

- Cambio del papel laboral de la mujer aunque no sea del todo aceptado, por ahora, socialmente (ver ítems D21 a D28, pp. 495-7).
- Abandono de las contrataciones masivas el 1 de abril, al comienzo del siguiente año fiscal.
- Cambio en los cometidos del sindicato de empresa.
- Contratación externa de especialistas.
- Cohabitación de las formaciones generalista y especialista dentro de la empresa.
- Aplicación de la meritocracia tanto de los ascensos como de las retribuciones. (ver ítems C7, pp. 512 y D5, pp. 515).
- Contratación de directivos <<líderes>> fuera de la empresa.
- Ajustes de plantillas vía jubilaciones anticipadas. Aunque no se cree que el modelo japonés infle las plantillas (ver ítem C10, pp. 513) ni se tiene claro sí es más caro que el occidental (ver ítem C11, pp. 513).

Los resultados esperados del cambio serían, entre otros, los siguientes:

- Mayor grado de libertad económica.
- Aumento de la competitividad y, por tanto del empleo.
- Aumento de la motivación y de la creatividad pero bajo una nueva ética del trabajo.

⁵ Téngase en cuenta que si las cosas le fueran bien a la nueva empresa, la hacienda japonesa, en vez de incentivar la idea, sometería a aquella a una fuerte penalización ya que se llevaría más de la mitad de los beneficios empresariales y algo más del 65 % de los ingresos personales del empresario

⁶El Japón es el único país industrializado donde está cayendo paulatinamente la cifra de trabajadores autónomos (exceptuando el sector agrícola).

- Abandono del *amakudari*.
- Agilización del sistema *ringi*.
- Mayor independencia de la banca y de las empresas del grupo.

Además, hoy, la gente busca nuevas formas de bienestar y felicidad en el trabajo por lo que ni la seguridad en el trabajo ni retribuciones más altas con menos jornada laboral van a ser ya suficientes. Se demanda calidad de vida en el trabajo más que nivel retributivo, un trabajo enriquecedor que proporcione satisfacciones. Un trabajo, en definitiva que se enmarque en un estilo de vida sencillo pero de calidad, en definitiva, a la japonesa.



BIBLIOGRAFIA

HAYASHI, S. (1994): *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.

MAKINO, N. (1999): "Les Quatre Crises qui Menacent le Japon", *Cahiers du Japon*, nº 80, verano, pp. 15-17.

