

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS. UN MODELO TRADICIONAL EN PROCESO DE CAMBIO.

M^ª Pilar Curós i Vilá

Universidad de Girona

E-mail: pilar.curos@udg.es

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar el modelo de gestión de los RRHH de las Empresas Japonesas, con la pretensión de que sirva de base para un posterior estudio empírico para poder comprobar si las características de la gestión de los RRHH en las filiales japonesas instaladas en Cataluña, siguen el modelo existente de las empresas matrices. En el presente trabajo se hace una descripción de los conceptos básicos de gestión de los RRHH donde, partiendo de las peculiaridades de la ubicación de la función de personal en un departamento propio o en asuntos generales, pasando por la jerarquía, el reclutamiento y selección, la promoción y rotación, los círculos de calidad, el liderazgo, la motivación y evaluación del desempeño, la formación y la comunicación, se pueda concretar cuales son las características básicas en la gestión del capital humano de las empresas en Japón.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Empresa Japonesa, Filiales en el extranjero

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS. UN MODELO TRADICIONAL EN PROCESO DE CAMBIO.

INTRODUCCIÓN

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

El rápido crecimiento y expansión de la industria japonesa en las últimas décadas ha sido un fenómeno de gran interés para empresarios y investigadores. Todo ello me ha llevado a analizar la

gestión de los recursos humanos, que es un factor clave en la competitividad empresarial de nuestros tiempos.

Dentro del ranking de países europeos dónde las filiales japonesas prefieren instalarse, España ocupa el cuarto lugar con 66 empresas después del Reino Unido con 247, Francia con 123 y Alemania con 120¹.

Según manifestaciones del Sr. Takahashi buscan instalarse en Cataluña por la similitud existente entre las características de los trabajadores catalanes con los japoneses y por su situación geográfica que ofrece unas buenas comunicaciones tanto marítimas, como aéreas y terrestres².

Este estudio pretende servir como base para el desarrollo de un estudio empírico, con el objeto de analizar si las formas de gestión de los RRHH de las empresas japonesas, las encontramos reproducidas en sus filiales en España.

UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH.

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

El otro departamento es el de personal (jinji-bu). Éste es fruto del departamento de asuntos generales, una vez que la empresa ha adquirido un tamaño importante. El departamento de personal se basa en los principios japoneses de dirección y gestión de personal, y según Inohara (1990) funciona como el núcleo central de todos los asuntos relacionados con la plantilla de la empresa. La dirección de personal en el Japón va más lejos de la producción, el marketing y las finanzas. A parte de otras funciones se habla del “familiarismo industrial”, que significa que una empresa industrial o comercial no es considerada sólo en términos económicos sino que también se tiene en cuenta su personal. Para la mayoría de la gente, cualquier organización transmite la imagen de familia, esto tiene 2 implicaciones. Por lo que se refiere a los trabajadores, la empresa espera de ellos un determinado status social y un estilo de vida presente y futuro, así como su desarrollo

¹ Fuente: The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector. Diciembre 1998.

físico y mental. Por lo que respeta a la empresa, esta tiene la responsabilidad de tener cuidado de sus trabajadores en cualquier circunstancia, no solamente laboral.

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

En cualquier empresa japonesa se hace una distinción entre 2 niveles de gestión de personal, uno a nivel de empresa y otro a nivel individual. En el nivel de empresa, el departamento de personal es el núcleo central que administra aspectos formales y institucionales de la gestión de personal y a demás ayuda a que se de una fácil implantación a nivel individual. En el nivel individual todos y cada uno de los superiores, subordinados o trabajadores tienen que gestionar los aspectos personales y informales de la dirección de personal, es decir, las relaciones humanas. El departamento de personal participa de todas las funciones standards de la estructura de la empresa. Suele ser un departamento que consta de varias secciones. No se espera que ninguno de sus miembros o directivos sean profesionales en la dirección de personal. Según el diccionario oficial de ocupaciones no reconoce el Personal como especialización. La plantilla de personal se puede clasificar con el nombre de oficinistas (jimu-shoku) o bien por trabajo administrativo (kanri-shoku)

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

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

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

La evolución de la función del personal, según la estructura y el tamaño de la empresa se pueden distinguir diferentes niveles:

1er Nivel: En empresas pequeñas con menos de 100 trabajadores, es la sección de Asuntos Generales (somu-ka) quien controla la función de personal.

² Entrevista con el Sr. Shinjiro Takahashi, de la Empresa Kitz. Corporation of Europe, S.A. de Barcelona. Abril - 2000

2º Nivel: En empresas entre 100 y 200 trabajadores hay un departamento de Asuntos Generales (s mu-bu) y una de sus secciones controla los asuntos del personal (jinji-ka).

3er Nivel: En grandes compañías, la dirección de personal se incluye dentro del departamento de Personal (jinji-bu), el cual comprende varias secciones, como Bienestar y Educación. La nómina es responsabilidad de la sección de Finanzas (Keiri-ka) que puede estar en el departamento de Asuntos Generales o en el departamento Financiero.

4º Nivel: Cuando una empresa tiene varias plantas repartidas en varias localidades, el jinji-bu, el departamento de personal que esta en la oficina central, administra las cuestiones del personal que hay en los distintos lugares a través de la sección local de asuntos generales (somu-ka)

5º Nivel: En las compañías más grandes las responsabilidades de la oficina central del departamento de personal se reparten, y por lo tanto surgen nuevos departamentos centrales, como por ejemplo el de Bienestar (Kosi-bu) y el de Educación (Kyoiku-bu).

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

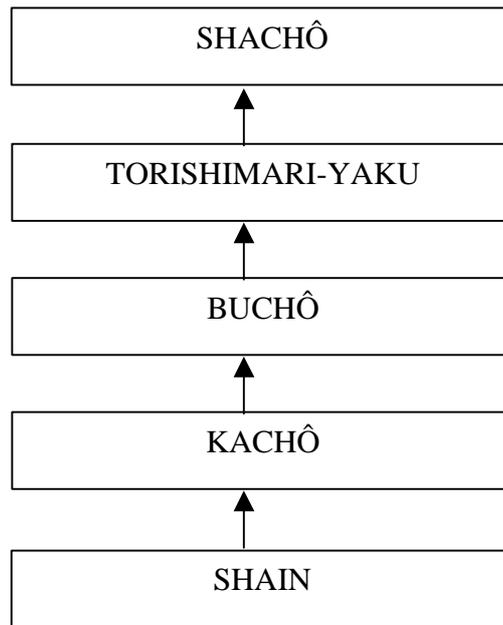
LA JERARQUIA

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

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

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

A continuación se muestra una representación gráfica con los diferentes rangos o categorías de una empresa industrial japonesa:



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

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

El siguiente paso para los “Buchô” más dotados es el rango de “Torishimariyaku”, que por lo común se traduce como “director”. A continuación vienen los rangos de “jomu torishimariyaku” (director administrativo ejecutivo), “Senmu Torishimariyaku” (director administrativo senior) “Fuku Shachô” (vicepresidente), “Shachô” (presidente) y “Kaichô” (presidente del consejo). (de Mente, 1992)

Según Aoki (1990) los rangos jerárquicos actúan como principal instrumento motivador para los empleados. Los rangos son diferentes para trabajadores titulados y trabajadores no titulados, aunque

siempre es cada rango y no cada trabajo específico el que lleva asignado un nivel salarial, pudiendo ejercer funciones diferentes dos personas con el mismo rango.

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

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

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

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

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

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

En algunas empresas grandes, solo aceptan los candidatos universitarios que han obtenido una calificación de “A” como mínimo en 20 asignaturas de su carrera; y muchas empresas dan importancia que los candidatos hayan formada parte del club de deportes ya que requiere un trabajo

en equipo y indica una buena salud física y mental; considerando que el trabajador disponga de una elevada moral y disciplina.

Aún cuando la mayoría de empresas siguen la norma de contratar una vez al año en primavera, actualmente y en función de las necesidades, se pueden incorporar en el transcurso del año algunos profesionales altamente cualificados. Al constituir un grupo especial, estos trabajadores (chuto saiyo) se consideran incorporaciones irregulares. Se les suele contratar en el mercado laboral abierto o en empresas en proceso de restricción.

El contrato de empleados altamente cualificados que procedan de empresas de la competencia, en Japón es considerado un “pirateo” procurando evitar estas situaciones.

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

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

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

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

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

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

Con la ley de igualdad de oportunidades del año 1986³ algunas empresas han cambiado su estilo de reclutamiento, sobretudo en lo que se refiere a las mujeres con titulación universitaria. Antes de esta ley, implícitamente se sabía que la mayoría de mujeres eran contratadas para realizar tareas

³ Ley de igualdad de oportunidades 1986, como producto de compromiso, no contiene previsiones punitivas sustanciales, pero contiene previsiones normativas. Se preve que esa ley elimina gradualmente la discriminación de

administrativas. Tenían que hacer trabajos de bajo nivel y no existía la promoción para ellas. Después de la ley las grandes empresas admiten que las ofertas de trabajo deben ser abiertas ha ambos sexos.

LA PROMOCIÓN Y ROTACION

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

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

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

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

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

sexos dentro del mundo laboral. El efecto es significativo, ya que muchas empresas han modificado su publicidad para fines de reclutamiento, ya que los trabajos tienen que ser abiertos a ambos sexos.

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

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

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

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

LOS CIRCULOS DE CALIDAD (CC)

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

Un aspecto central del concepto de CTC es el uso de Círculos de Calidad (CC). Según Robert E. Cole director del centro de Estudios Japoneses de la Universidad de Michigan, “los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que desempeñan un trabajo similar o relacionado, y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad del producto y de la producción y para perfeccionar las operaciones generales” (Cole, 1979). Los objetivos de la

actividad de los círculos no son solamente mejorar la calidad y la productividad, sino que también mejoran la capacitación personal, la moral, el desarrollo del liderazgo y el enriquecimiento del trabajo.

El profesor Ishikawa (1976) iniciador de los programas masivos de círculos de calidad en el Japón, dice también que su objetivo es "hacer crecer a la gente" más que controlar la calidad o reducir los costos, siendo parte de las prácticas de gestión empresarial de los japoneses, centradas en el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos.

Algunas de las características de los círculos de calidad son:

- 1- Se aplican especialmente a nivel de operarios. Ellos comentan las cuestiones que les preocupan y proponen las soluciones y la implantación de ellas.
- 2- Implican una capacitación en instrumentos para resolver un problema.
- 3- Son totalmente voluntarios.
- 4- Se reúnen normalmente durante una hora a la semana (dentro del horario de la jornada laboral o en tiempo extra remunerado.)

La aplicación de los círculos de calidad no se han limitado a la producción industrial sino también han tenido éxito en una variedad de entidades, como Hospitales (Singleton, 1982) y Bancos (Zweig, 981).

Los círculos se basan en motivaciones humanas que los estudiosos del comportamiento organizacional han observado, desde hace bastante tiempo, que es parte del éxito empresarial japonés. Los CC pueden explicarse con las teorías de Maslow, Mc Gregor, Likert, Drucker, Herzberg, Argyris...

En un estudio sobre los CC en diversas partes del mundo Amsden y Amsden (1980) concluyen que tienen características universales, e incluso llegan a afirmar que no es necesario adaptarlas a una cultura en particular.

EL LIDERAZGO

El estilo de liderazgo está en función del marco de referencia cultural, sociopolítico y económico del gerente y sus subordinados. En el año 1968 parecía totalmente correcto señalar que una modalidad comúnmente aceptada en Japón consistía en asignar al liderazgo "un papel más bien pasivo", concibiéndose fundamentalmente al líder como un "facilitador" para que se alcanzara el éxito del grupo a su cargo (Yoshino,1968: y Okumura,1982). Pero en la actualidad la situación y las necesidades son muy diferentes, y en consecuencia, los patrones de liderazgo de la postguerra

han experimentado en el país una modificación sustancial, aunque actualmente prevalecen muchos patrones idiosincrásicos de liderazgo, como el orden.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA FORMACIÓN

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

Para la formación del personal, es necesaria una labor constante del jefe. El jefe tiene que estar atento a cada uno de sus subordinados en los aspectos tanto profesionales como humanos. Por ejemplo, si se observa que dos de sus subordinados no se llevan bien, la estrategia que se pone en marcha en Japón, es precisamente la opuesta de lo habitual en Occidente; se incorpora a los dos trabajadores citados en un mismo proyecto, con el fin de que se conozcan mejor y que trabajen juntos. Lo curioso es que normalmente se consigue el objetivo después de las largas horas compartidas en que se necesitan y por lo tanto se produce un natural reconocimiento mutuo. El resultado es positivo para cada uno de los dos trabajadores y aún más para la empresa. Por esto, es fácil comprender que para los ascensos, uno de los valores que se exigen con mayor énfasis es la capacidad humana para atender a las personas.

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

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

El hecho que se hagan cursos al exterior de la empresa, se crean oportunidades de asociarse con personas de otras compañías y se pueda conseguir un intercambio muy valioso de información personal y técnica.

LA COMUNICACIÓN

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

mantienen reuniones regulares: reuniones matutinas, de taller, y reuniones de pequeños grupos de actividad (círculos calidad⁴).

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

Tras la reunión de la mañana, los trabajadores pueden asistir a una reunión de taller. A cada trabajador se le dice lo que hay que hacer ese día y se le da toda la información necesaria para realizar su trabajo. Después de las preguntas y respuestas, hay una discusión sobre cómo realizar algunos trabajos. El fin principal de la reunión de taller es, transmitir las órdenes del jefe de taller a los trabajadores. Los japoneses tienen otros sistemas para aumentar la comunicación entre los empleados; todos los miembros de un departamento, incluyendo directivos, ocupan la misma gran sala. En una oficina normal, los empleados se sientan unos frente a otros; si uno se pone de pie puede ver, de una simple ojeada, a todos los miembros de su departamento. De este modo, los componentes del departamento se pueden comunicar mutuamente con facilidad, en cualquier momento, y los subordinados están accesibles para sus jefes en toda ocasión.

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

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

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

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

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

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

CONCLUSIONES

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

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

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

A modo de resumen señalaría unos cuantos puntos:

El concepto de jerarquía está muy arraigado, con un reconocimiento casi absoluto de la autoridad del superior, que, en principio, es fruto de una estructura de organización rígida, que se hace más flexible con la introducción y adopción de los Círculos de Calidad, en los que la participación de la totalidad del grupo es evidente.

Característica a tener en cuenta es la ubicación de la función de los RRHH en distintos departamentos, y los sistemas de rotación y participación para evitar arbitrariedades. (Inohara,1994: y Takayanagi, 1989)

Para incorporar nuevos trabajadores en las empresas utilizan un sistema de reclutamiento en escuelas y universidades, mediante la valoración del currículum de estudios, pruebas de aptitud, y entrevistas. El incorporar a trabajadores que no han tenido experiencia laboral, facilita la adaptación a la cultura empresarial propia, y la formación de los trabajadores en aspectos fundamentales y específicos según las necesidades de la empresa. Las empresas japonesas dan mucha importancia a

la formación de sus trabajadores, hasta el punto de que algunas tienen como lema “aprendizaje de por vida”.

Hasta hace poco tiempo, 1986, no se había promulgado una ley para garantizar la igualdad de oportunidades, impidiendo así la discriminación por sexo, sobre todo en puestos de gestión y dirección, y que estaba totalmente institucionalizada. De todas maneras cabe añadir que en la mentalidad japonesa tradicional, hay una cierta incomodidad al tener que estar a las órdenes de una mujer, y las pocas gerentes que en Japón ocupan puestos directivos, no suelen tener personal a su cargo. (Díaz y Kawamura, 1994)

La identificación del trabajador con la empresa es una de las premisas básicas que se tienen en cuenta al planificar la carrera profesional dentro de la empresa. El trabajo vitalicio, fruto de épocas anteriores, ha sido la base para desarrollar la importancia de los conceptos antigüedad y edad. Ello conlleva la aceptación del sistema de remuneración basado en la antigüedad, y de que para la promoción y los ascensos, unos de los factores importantes sean la edad, y la antigüedad en la empresa. En la actualidad también se tiene en cuenta las capacidades personales. La idea del trabajo en equipo, grupo o comunidad, está profundamente asumida por los japoneses, y ello es motivo de satisfacción, integración, orgullo de pertenecer a la empresa y de buen ambiente laboral.

En cuanto a la motivación, siguen las teorías de satisfacción de necesidades de Maslow y las de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg (Whitehill, 1994). He comentado ya el grado importante de integración con la empresa, y que en la escala de valores ocupa un puesto importante, por ello deduzco que se sienten motivados, y si tenemos en cuenta los prácticamente nulos, índices de absentismo, ello nos confirma la existencia de una elevada motivación.

Y termino diciendo que los directivos de la empresa japonesa deben aprender a “pensar globalmente y actuar localmente” (Think global, act local).

BIBLIOGRAFIA

ABEGGLEN, JAMES C (1990): “Kaisha. La Corporación japonesa”. Plaza & Janes. 2ª ed. Barcelona.

AMAYA, TADASHI (1983): ” Human Resource Development in Industry”. Tokyo: Japan Institute of Labour.

AMSDEN, DADIVA and ROBERTS (1976): "QC Circles: Applications, Tools and Theory". Milwaukee (Wisconsin): American Society for Quality Control.

AOKI MORITA, EDWIN M. REINGOLD Y MITSUKO SHOMOMURA(1987): “Made in Japan”. Akio Morita y Sony. Ed. Versal

AOKI, MASAHIKO AND DORE, RONALD (1996): “The Japanese Firm”. Sources of competitiveness Strength. Editorial Clarendon paperbacks.

ARMSTRONG, MICHAEL (1998): “Human Resource Management Strategy & Action”. London Kogan.

AXEL, MICHAEL (1995) “Culture-bound Aspects of Japanese Management”. Management International Review. Vol. 35 Special Issue. Pp. 57-73

BALLON ROBERT J. (1992): ”Foreign competition in Japan”. Human resource strategies. Editorial Routledge. London and New York.

BEECHLER/BIRD (2000): “Multinacionales Japonesas en el extranjero”. Oxford University Press. México 2000.

BREWSTER CHRIS AND HEGEWISCH ARIANE (1994): “Human Resource Management”. Policy and Practice in European. Routledge

BRIAN J., McCORMICK, KEVIN McCORMICK (1996): “Japanese companies – British Factories.” Editorial Hardcover

CLAVER ENRIQUE, GASCÓ JOSÉ LUIS I LLOPIS JUAN (1997): “Dirección y Directores de Recursos Humanos”. Universidad de Alicante.

CLAVER ENRIQUE, GASCÓ JOSÉ LUIS I LLOPIS JUAN (1996): “Los Recursos Humanos en la empresa: Un enfoque directivo. Editorial Civitas. 2ª Edición.

COLE, R.E.(1979): “Made in Japan: A spur to US productivity” en Asia, Mayo-junio. Nº6

COMISIÓN ASESORA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (1987): “Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España”. Colección Informes. Edita Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

COMISIÓN DE LA ENCUESTA SOCIO-LABORAL DE AEDIPE(1995): “Encuesta socio-laboral de Catalunya”. Informe anual de 1994.

CORIAT, BENJAMÍN (1993): “Pensar al revés”. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid. 2ª Edición.

CRANFIELD PROYECTO (1995): “Cuatro años de investigación internacional en gestión estratégica de Recursos Humanos”. Informe de conclusiones.Esade.España.

DE MARICOURT, RENAUD (1994): "La estrategia ofensiva japonesa: ataque por los flancos". Harvard Deusto Review. Tercer Trimestre, N° 61 pp.48-54

DE MENTE, BOYE (1994): "Cómo hacer negocios con los japoneses". Editorial Mc.Graw Hill.

DIAZ FERNÁNDEZ, ADENSO; KAWAMURA YAYOI (1994): "La cultura empresarial japonesa en España" Editorial. Cívitas. Madrid.

DORE, RONALD (1989): "British factories, Japanese factories: the origins of national diversity industrial relations. University of California Press, Berkeley.

FODELLA, GIANNI (1999): "Orgaware: La organización estructural como clave del éxito japonés". Economía Internacional. ICE. Pp.2241-2247

FURRIOL, EULÀLIA (1990): "The Japanese Culture Labour in Catalonia. Abstract". Mòn Laboral. Segon semestre 1990. Generalitat de Catalunya. Departament de treball. pp. 1-18

HOSONO, AKIO (1995): "La economía japonesa en una época de transición". Japan Echo Inc.. Inter-Edit. Círculo Internacional de Editores.

INOHARA, HIDEO (1990): "Human Resource Development in Japanese Companies. Editat: Asian Productivity Organization.

ISHIKAWA, KAORU (1976): " Cause and Effect Diagram-CE Diagram-Tokusei Yo-In Zu-Ishikawa Diagram", en Davida y Robert Amsden (Eds) QC Circles: Applications, Tools, and Theory, Milwaukee(Wiscosin): American Society for Quality Control, 1976.

IZUTSU, MASANORI (1997): "L'entreprise japonaise fait sa mue" L'expansion Management Review. December. 1997 N° 87 pp.41-49

JETRO (1998): "The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector. December 1998.

LANDERAS, JAVIER (2000): "¿Cómo negociar con los japoneses? Aspectos culturales que hay que considerar en las relaciones comerciales con Japón". Capital Humano. Octubre 2000. pp.60-62

MARSH, R.M.(1992): "A research note: centralization of Decision-making in Japanese factories", Organization Studies, vol.13, núm. 2. pp. 261-274

MILGROM, PAUL Y ROBERTS, JOHN (1993): "Economía, Empresa y Gestión de la Empresa". Las políticas de recursos humanos en Japón. Editorial Ariel. Barcelona. pp. 411– 417

MURATA KAZUO, HARRISON ALAN (1991): "Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia." Serie Empresarial. Editorial Legis.

NAKANE, C(1973): Japanese Society, Penguin Books. Nueva York.

- ODAGIRI, HIROYUKI AND GOTO, AKIRA (1996): "Technology and Industrial Development in Japan". Clarendon Press-Oxford.
- OGLIASTRI ENRIQUE URIBE (1992): "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación". Experiencias en América Latina. Ed. Norma.
- OLIVER, NICK AND BARRY, WILKINSON (1992): "The Japanization of British Industry (New Developments in the 1990s). Human Resource Management. Blackwell.
- OKUMURA, A.(1982): Nihon no Top Management (Japanese top Management). Diamond Publishing, Tokio.
- OUCHI, WILLIAM (1984): "TEORIA Z". Ediciones Orbis. Barcelona.
- PEGELS, C. CARL (1991): "Japanese management practices in Japanese overseas subsidiaries", Production and Inventory Management, Third Quarter.
- PERLMUTTER, H (1969): "The tortuous evolution of the multinational corporation", Columbia Journal of World Business, January-February, 9-18.
- RACIONERO, LUIS (1993): "Oriente y Occidente". Editorial Anagrama. Barcelona.
- RAMOS, LUIS OSCAR Y COBOS, AUGUSTO (2000): "El empleo en Japón. Coordinadas para un nuevo siglo". Capital Humano. Junio 2000. pp. 48-52
- ROSS, J.E Y ROSS W.C.(1982): "Japanese Quality Circles and Productivity". Reston Publishing Company, Reston Virginia.
- SATOSHI, KAMATA (1993): "Toyota i Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa". El punt de vista dels treballadors. Col·lecció Sociologia del Treball. Nº 1 Ed. Columna.
- SINGLETON, J.(1982): "Quality Circles in a state Psychiatric Hospital", IAQC. Annual Conference Transactions, St. Luis March 1982., Mid-west City (Oklahoma): International of Quality Circles.
- TAKAYANAGI SATORU, YOSHIHARA HIDEKI Y OTROS (1989): "El estilo japonés de gestión de empresas". Institute of Industrial Engineers.
- TOYOHIRO, KONO (1992): "Strategic Management in Japanese Companies". Editor Hardcover.
- TREVOR, MALCOM (1983): "Japan's reluctant multinationals: Japanese management at home and abroad, St. Martin's Press, Nueva York, 1983.
- VILARÓ, R.(1989): "Japón más allá del vídeo y las geishas." Ediciones El País-Aguilar.

VILLA CELLINO, MANUEL A. (1988): “Modelo de análisis Organizativo aplicado a las Empresas Industriales Japonesas, con especial referencia a las instaladas en España”. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis Doctoral.

WEGNEZ, LEON F. (1988): “El Milagro Japonés”. Cultura empresarial e innovación. Editorial. ESIC.

WHITEHILL ARTHUR M (1994): “La Gestión Empresarial Japonesa, Tradición y Transición”. Editorial Andrés Bello.

WILLIAMSON O.E.(1991): “Strategizing, economizing and economic organization”. Strategic Management Journal, Vol 12.

YAMAUCHI KIYOSHI (1996): “La erosión del sistema japonés de gestión”. Harvard Deusto Business Review. Marzo-Abril 1996. Nº 71. Pp. 54-64

YOSHINO, MICHAEL.(1968): “Japan’s Managerial System”. MIT. Press, Cambridge, Mass.

ZWEIG, PHILLIP (1981): "Quality Circles: A kind of Employee Brainstorming Helping Banks Solve Problems and Improve Performance", American Banker, 19 January.