



# Japón: Mercado laboral y políticas de empleo.

**Autor: Pablo Losoviz**

Colaboración: Gustavo A. Girado

En **Biblioteca del Ministerio de Economía**  
Unidad Analítica Asia Pacífico,  
Subsecretaría de Comercio Exterior  
Secretaría de Industria, Comercio y Minería  
Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos

Diciembre 1996

[www.asiayargentina.com](http://www.asiayargentina.com)

E-mail: [contactenos@asiayargentina.com](mailto:contactenos@asiayargentina.com)

---

## 1. Introducción

El presente forma parte de una serie de documentos de trabajo que viene produciendo la Unidad Analítica de Asia y el Pacífico, dependiente de la Subsecretaría de Comercio Exterior, sobre distintos aspectos de la economía, el comercio y las inversiones de las economías del Pacífico Asiático y su vinculación con la Argentina y el MERCOSUR.

En el curso de esos estudios hemos encontrado abundante material acerca de las condiciones del mercado laboral y las políticas de empleo en esos países. Dada la actualidad de la discusión sobre estos temas, se ha considerado oportuno organizar esa información, analizarla y difundirla.<sup>1</sup>

Los informes comprenderán Australia, Japón, Singapur, Corea, Malasia y Taiwan.

## 2. Empleo y Desempleo

Japón es el noveno país<sup>2</sup> más poblado del mundo con 125.6 millones de habitantes para el año 1995. Pero la tasa de crecimiento de la población es muy baja especialmente por la disminución en la tasa de natalidad. A fines de 1995 la población económicamente activa<sup>3</sup> era de 66.1 millones.

Desde 1970 hasta 1993, la población creció a una tasa efectiva anual del 0.98% y la PEA a una tasa del 1.32%. Esto se debe especialmente a la incorporación de mujeres y estudiantes a la fuerza de trabajo, acompañado por un crecimiento de los empleos "part-time", y por la postergación en la edad de retiro de la fuerza de trabajo<sup>4</sup>.

El crecimiento de los empleos *part-time* es explicado en parte por una mayor incorporación de plantel femenino aunque este tipo de empleo creció más que la incorporación de integrantes de sexo femenino en las empresas<sup>5</sup>.

Los empleados *part-time* alcanzaban los 9.7 millones en 1994, un 29.6% se encuentran en el sector servicios (representan a su vez el 22.3% de la fuerza de trabajo empleada en ese sector), un 29.6% en sectores minorista y mayorista (representa un 25.7% de la fuerza de trabajo en el sector), 20.4 en las manufacturas (y representan sólo un 14.9% del empleo total en el sector). El resto que no alcanza un 20% se distribuye en los sectores de construcción, finanzas, servicios públicos, transporte y telecomunicaciones<sup>6</sup>.

La tasa de desempleo sigue siendo muy baja. Desde 1975 en adelante ronda los 2 y 3 puntos, aunque a partir de 1991 se ha incrementado, llegando al 3.5% en enero de 1996 (la más alta desde 1953, el primer año en que el gobierno realizó estadísticas compatibles con las actuales). Según las últimas estadísticas oficiales disponibles, en octubre de 1996 la tasa era del 3.4%<sup>7</sup>.

La tasa de desempleo sigue aumentando a pesar de que el número de vacantes sigue siendo bastante elevado.

<sup>1</sup> La elaboración técnica del presente documento estuvo a cargo del Lic. Pablo Losoviz, con la colaboración del Lic. Gustavo Girado. El contenido del mismo se difunde a simple título informativo y no constituye la opinión de organismo oficial alguno.

<sup>2</sup> Fuente: "More Young Stay Single Census find" - The Nikkei Weekly, December 2, 1996.

<sup>3</sup> Management and Coordination Agency, Ministry of Labor, Japan - December 1995.

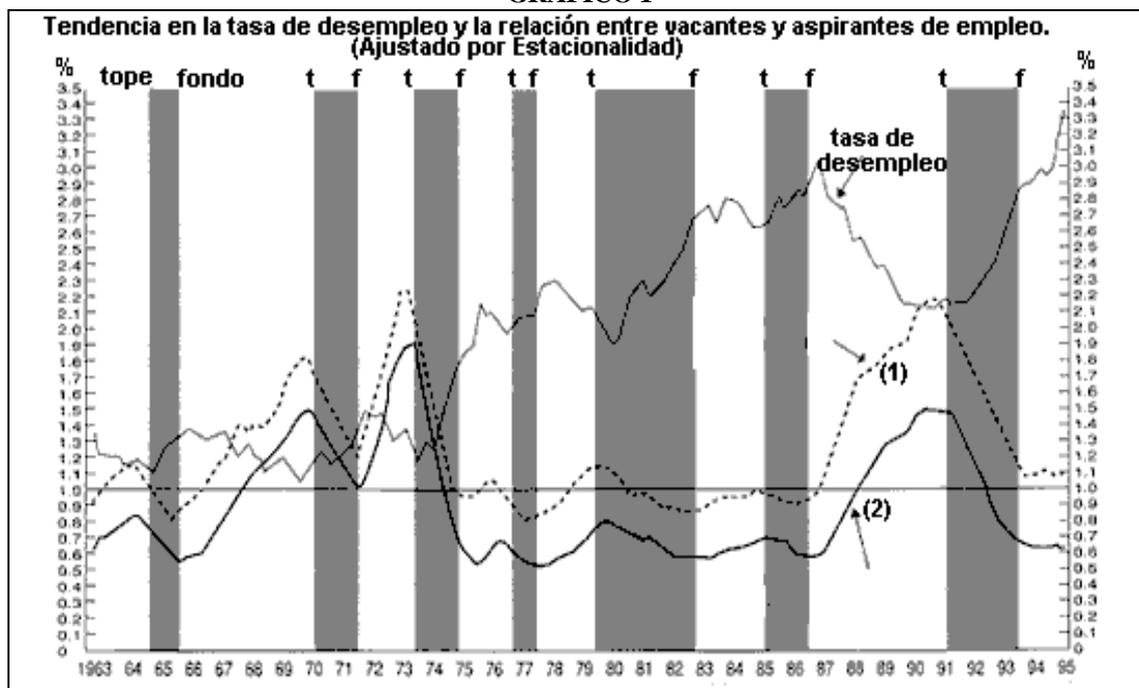
<sup>4</sup> "Con la finalidad de reducir este riesgo (riesgo de ver disminuidas en forma considerable las reservas de pensiones para el año 2010), el gobierno ha decidido aumentar la edad de retiro de 60 a 65 años e incrementar las contribuciones". - "Los Fondos de Pensión en Japón", Víctor López Esparza. El Mercado de Valores, núm. 8, Agosto de 1996.

<sup>5</sup> Esto se explica debido a que en el año 1983 un 72.9% de los empleos part-time eran ocupados por empleadas de sexo femenino, mientras que esta participación llega a ser del 67.7% en el año 1993, a la par que hubo un crecimiento de este tipo de empleos. "Japan 1996, an international comparison" - Keizai Koho Center (Japan Institute for Social and Economic Affairs. pág 93.

<sup>6</sup> Fuente: "Labor Force Survey" by Statistic Bureau, Management and Coordination Agency (Japan 1994) - Se considera empleados *part-time* aquellos que trabajen menos de 35 horas por semana, quedan excluidos los trabajadores temporales e irregulares.

<sup>7</sup> "Unemployment rate rise to 3.4%" - The Nikkei Weekly, December 2, 1996.

GRÁFICO 1



(1) Relación entre las nuevas vacantes sobre los nuevos aspirantes de empleo.

(2) Relación entre las vacantes activas sobre los aspirantes de empleo activos

Nota: valores trimestrales. Tasa de desempleo es calculada en base a pruebas realizadas por el : Labour Economy Affairs Division - Ministry of Labour.

Fuente: Ministry of Labour, Statistic on Employment Service, Statistics Bureau, Management Coordination Agency. Labour Force Survey. Japan.

Hay dos diferencias metodológicas importantes respecto a cómo se mide el desempleo en Japón en relación a otros países, como los EE.UU.<sup>8</sup>:

En Japón no se considera desempleado a todo aquel que trabaje aunque sea una hora durante la semana.

Se considera desempleado sólo a las personas que buscan trabajo y que se hayan registrado en las oficinas de empleo público (en este punto la metodología es similar a la de los países de Europa Occidental)<sup>9</sup>.

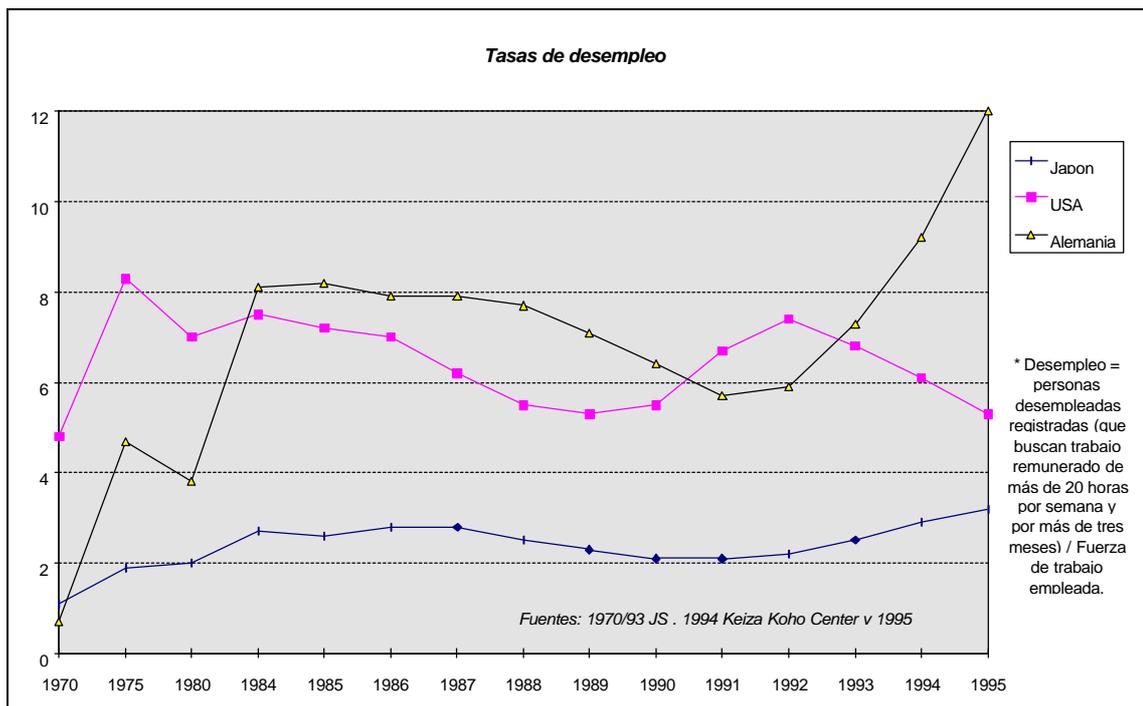
La incidencia del desempleo de largo plazo en Japón es similar a la de Alemania y mayor que en los EE.UU., especialmente en aquellos mayores de 45 años<sup>10</sup>.

GRÁFICO 2.

<sup>8</sup> "The Economics of Work in Japan" - Koike Kazuo, 1995 by LTCB.

<sup>9</sup> Según la revista "The Economist" (14/10/95) la tasa de desempleo en Japón hubiera alcanzado en febrero del 94 el 8,9% -más alta que la de EE.UU. del 8,8% - por lo que hoy estiman uno de cada diez japoneses tiene serios problemas de empleo.

<sup>10</sup> Comparativamente el 39.6% de los desempleados en Japón se encuentran en dicha situación por más de 6 meses en el año 1990, mientras que en EE.UU. es del 22.8% (1980) y en Alemania es del 44.1% (1989). De estos aquellos mayores de 45 años son el 21.3% en Japón, el 7.5% en EE.UU. y el 25.2% en Alemania - "Practical handbook of productivity and labour statistics - 95/96" - Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.



Como se observa en el gráfico anterior, en la década del setenta se produce un importante salto en la tasa de desempleo. Luego de la primer crisis petrolera se operan importantes cambios en la estructura productiva denominada “*operation scale down*”<sup>11</sup>, que consistió en la reducción de la escala operativa (como por ejemplo recortes en las inversiones en planta y equipos<sup>12</sup>). Hay una orientación desde la industria pesada (petroquímicas, químicas, astilleros, y todas aquellas que requerían grandes insumos de energía y operaban en grandes escalas) hacia industrias más especializadas en electrónica, maquinarias con controles numéricos y sectores terciarios. En cada campo las firmas implementan cambios para ahorrar costos y economizar la utilización de insumos.

Esta economización de insumos también trae aparejada una utilización menor de fuerza de trabajo, especialmente en las grandes firmas. En el cuadro 2 se observa que en los grandes establecimientos entre 1975 y 1986 cae -inclusive en términos absolutos- la mano de obra empleada, mientras que es importante el crecimiento en la participación en el número de empleados de los pequeños establecimientos.

<sup>11</sup> “The postwar Japanese economy - Its development and structure, 1937-1994” - Takafusa Nakamura, University of Tokyo Press, second edition 1995.

<sup>12</sup> Con excepción de maquinarias necesarias para la conservación del medio ambiente o que mejoran la eficiencia.

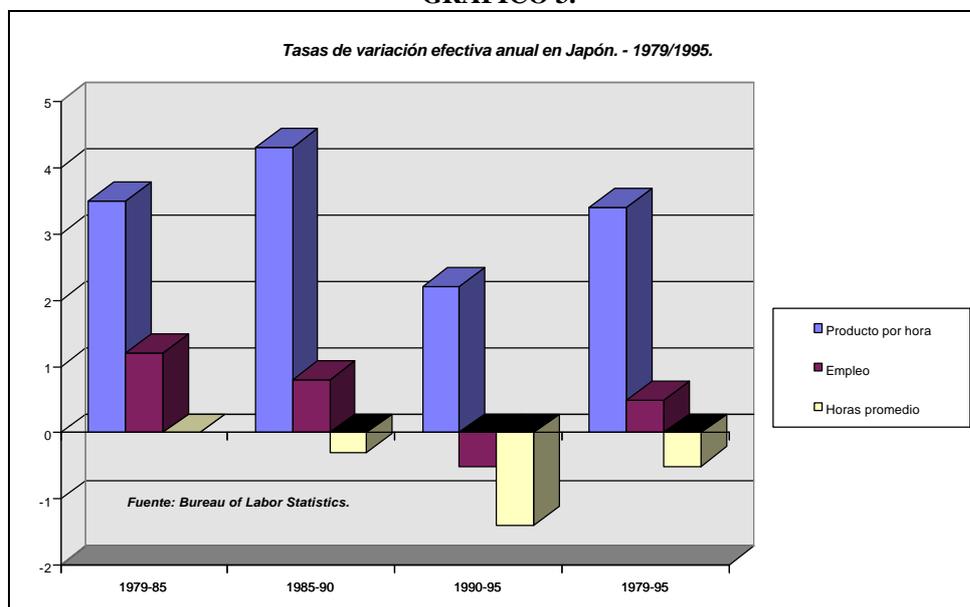
**CUADRO 1.***Número de empleados por tamaño de establecimiento (de acuerdo con la cantidad de empleados)*

	Total		1-29		30-99		100-299		300 y más	
	Cant.	Part. %	Cant.	Part. %	Cant.	Part. %	Cant.	Part. %	Cant.	Part. %
<b>1954</b>	18,788	100	10,878	57.9	2,738	14.6	1,598	8.5	3,494	18.6
<b>1963</b>	30,040	100	15,113	50.3	5,876	19.6	3,757	12.5	5,294	17.6
<b>1975</b>	43,159	100	22,567	52.3	8,735	20.2	6,345	12.4	6,511	15.1
<b>1986</b>	52,343	100	28,855	55.1	10,990	21.0	6,767	12.9	6,231	11.9
<b>1991</b>	57,983	100	31,233	53.9	14,534	25.1	7,099	12.2	7,116	12.3

*Fuente:* General Affairs Agency, Bureau of Statistics, Jigyojo Tokei Chosa (Census of Business Establishments)<sup>13</sup>

Las condiciones de trabajo y los salarios en los pequeños establecimientos son inferiores a los de las grandes firmas, por lo que en términos generales hay un deterioro relativo en las condiciones laborales a partir de mediados de los sesenta.

La reducción de escala operativa (“*operation scale down*”) determina un crecimiento importante en la productividad. Los sectores que tuvieron un crecimiento importante del producto durante la década del ochenta fueron las industrias de maquinaria eléctrica, de máquinas de precisión y automotriz<sup>14</sup>, aunque entre el 91 y 93 hay una caída en la productividad laboral de estos tres sectores y en general en la industria, con excepción de la petroquímica<sup>15</sup>. Esta caída de la productividad y la apreciación del Yen ha desmejorado la competitividad-precio de la industria exportadora de Japón.

**GRÁFICO 3.**

<sup>13</sup> Idem pág. 164.

<sup>14</sup> “The postwar Japanese economy - Its development and structure, 1937-1994” - Takafusa Nakamura, University of Tokyo Press, second edition 1995. op. cit. pág. 232

<sup>15</sup> “Practical handbook of productivity and labour statistics - 95/96” - Japan Productivity Center for Socio-Economic Development. op. cit. pág. 60.

Un estudio comparado realizado por el *Sanwa Bank*<sup>16</sup> acerca de la productividad de la industria manufacturera en Japón y los EE.UU., muestra que durante 1987 - 1990 Japón tuvo índices de productividad mayores que los de EE.UU., mientras que a partir del '91 y excepto en 1995 ocurrió lo contrario.

Sin embargo cuando estos índices son ajustados por las fluctuaciones del ciclo económico el resultado y las conclusiones son muy distintas.

Como se observa en los resultados econométricos realizados por el Sanwa Bank reflejados en el cuadro siguiente, las variables explicativas del incremento de la productividad son tres: el stock de capital, la antigüedad promedio del stock de capital y los inputs de fuerza de trabajo. Estos tres determinantes pueden ser reagrupados en dos: la contribución de la reestructuración, que depende de la utilización de fuerza de trabajo, y la contribución de la inversión, que es inducida por el stock de capital más su estado y antigüedad.

## CUADRO 2.

*Comparación de las influencias factoriales en cambios en la productividad en la industria manufacturera en Japón y los EE.UU..*

		1986-90	1991-94	1995
<b>Tasa de incremento en la productividad</b>	Japón	3.7	-0.1	4.8
	EE.UU.	3.1	3.4	3.4
Contribución de las fluctuaciones cíclicas en los negocios.	Japón	0.8	-4.4	2.2
	EE.UU.	0.5	0.6	-0.4
<b>Tasa de incremento en la productividad ajustada por el ciclo</b>	Japón	2.9	4.3	<b>2.6</b>
	EE.UU.	2.6	2.7	<b>3.8</b>
<u>Contribución de la reestructuración (menores inputs de trabajo)</u>	Japón	-1.7	-0.1	3.2
	EE.UU.	0.2	1	-0.8
<u>Contribución de la Inversión</u>	Japón	5.2	3.3	0.7
	EE.UU.	1.9	2.4	4.1
Contribución del stock de capital	Japón	5.2	4.2	2.4
	EE.UU.	2.1	2.4	4
Contribución de la antigüedad promedio del stock de capital	Japón	0	-0.8	-1.8
	EE.UU.	-0.1	0	0.1
<u>Otros factores (errores de estimación)</u>	Japón	-0.5	1	-1.3
	EE.UU.	0.5	-0.7	0.5

Fuente: *The Sanwa Bank Limited - "Economic Letter, October 1996"*.

Entre 1986-1990 en Japón el cambio en la productividad en Japón, ajustada por el ciclo, fue mayor que en los EE.UU. y se debió principalmente a la contribución de la inversión especialmente por la incorporación de nuevo stock de capital. El crecimiento en el empleo afectó negativamente este aumento de la productividad.

Durante 1991-1994 la disparidad del indicador ajustado es mayor en favor de Japón. Por un lado hay un menor impacto negativo del empleo y un mayor impacto negativo de la antigüedad promedio del stock de capital. Hay por lo tanto una caída de la contribución de la inversión en la tasa de cambio de la productividad en Japón. Por otro lado se observa que en EE.UU. la contribución de la reestructuración es importante.

En 1995 la tasa de cambio de la productividad en Japón supera a la de EE.UU., pero cuando esa misma tasa se ajusta por el ciclo, la norteamericana supera a la japonesa. Esto es debido a que el incremento de la

<sup>16</sup> Sanwa Bank - "Economic Letter, October 1996".

productividad en Japón se debe a una caída del empleo (contribución de la reestructuración), y muestra un estancamiento en el nivel de capital invertido (la contribución de la inversión es muy baja, inclusive hay un efecto muy negativo por la antigüedad promedio del stock de capital), todo lo contrario de lo que sucede en los EE.UU. donde la contribución de la inversión es sumamente importante en el cambio de la tasa de productividad.

El informe concluye que los desincentivos a la inversión en Japón se deben a: una estructura de costos elevados debido a regulaciones, altas tasas impositivas a las corporaciones, y la falta de estímulos y cooperación para los gastos en investigación y desarrollo.<sup>17</sup>

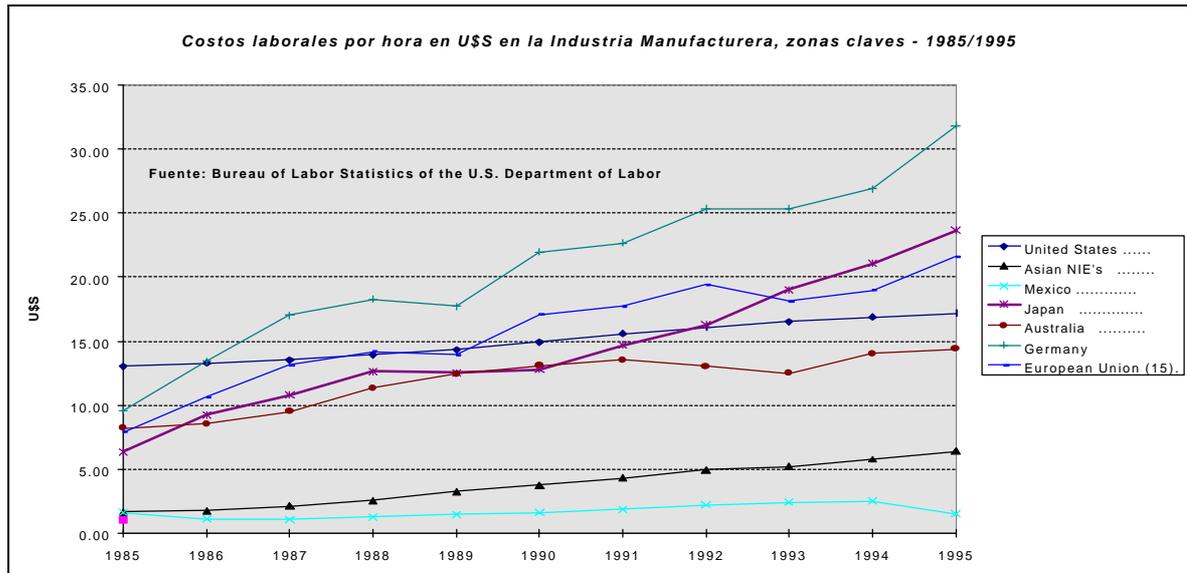
---

<sup>17</sup> "...los gastos en investigación y desarrollo en Japón, según datos de la Agencia de la Ciencia y la Tecnología, fueron de 94.400 millones de dólares en 1991, lo cual equivale al 3.54% del ingreso nacional. De dicha suma la proporción proveniente de los recursos gubernamentales era apenas del 16.8%. En cambio, las inversiones en investigación y desarrollo por parte de las empresas privadas superan el 80%. Es obvio, pues, que en Japón las medidas tomadas por las industrias particulares para incrementar su productividad e innovación tecnológica representan una cantidad sumamente importante. En el caso de los EUA, aunque las inversiones en investigación y desarrollo durante 1992 llegaron a 157.400 millones de dólares, lo que corresponde a un 3% aproximadamente de su ingreso nacional, es necesario advertir que el 43,3% se refiere a recursos públicos que incluyen parte de los gastos militares (Centro de información Económica, Japón 1994, pág. 25)." - "La Economía Japonesa en una época de transición", INTEREDIT, "Competitividad tecnológica del Japón", Hosono Akio, op. cit. pág. 288.

### 3. Costos Laborales en la Industria Manufacturera

Existe un crecimiento importante de los costos laborales relativos en la industria manufacturera en Japón. En 1995 llegaron en promedio a los 23.66 us\$, por encima del costo de países como los EE.UU., Francia, España, Australia pero son relativamente más bajos que Alemania, Bélgica, Austria, Holanda, entre otros países de la U.E.

GRÁFICO 4.

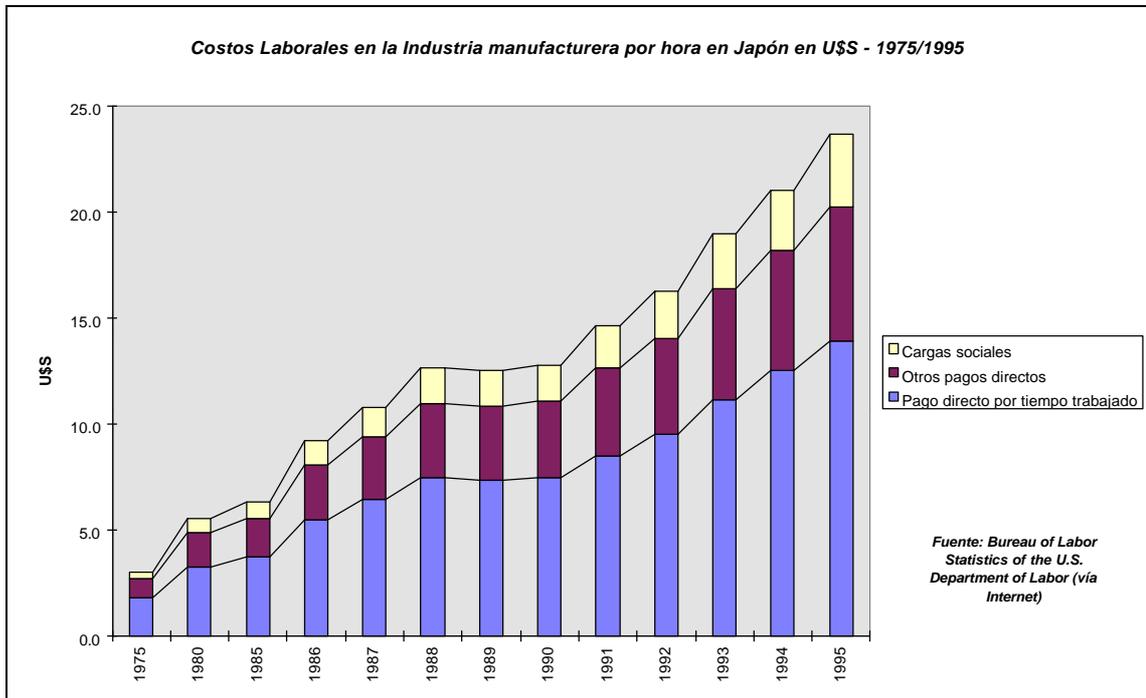


En el año 85' los costos laborales en dólares en Japón estaban por debajo del promedio en la U.E., EE.UU. y Australia, pero la fuerte apreciación del Yen los ha empujado hacia arriba.

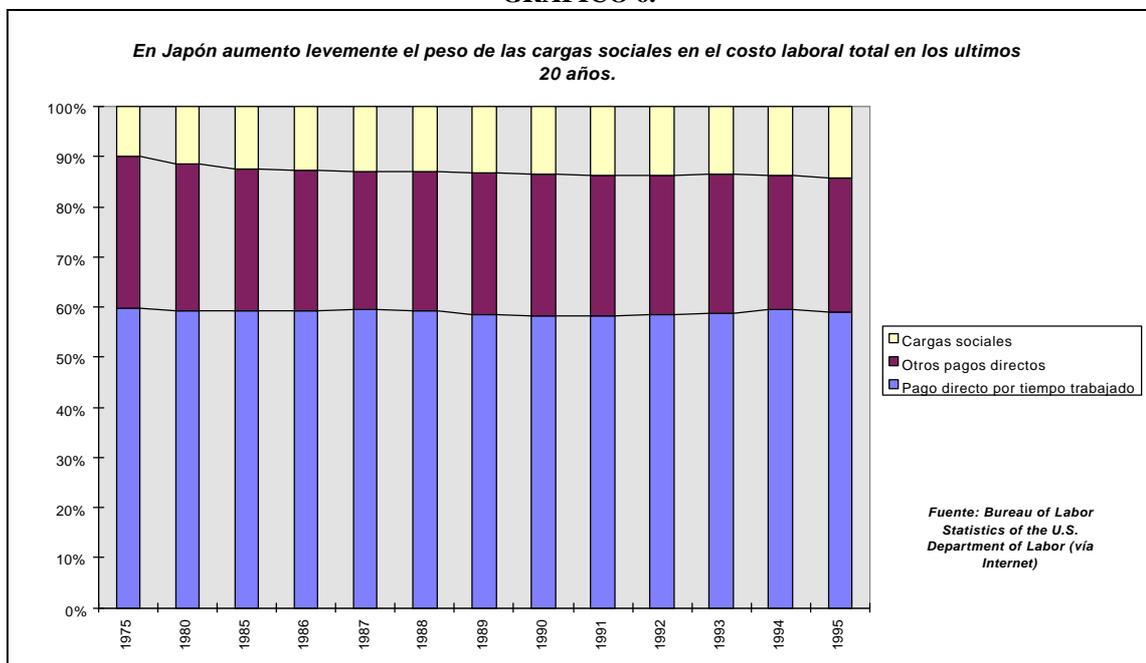
Es llamativa la alta participación de los "otros pagos directos" (bonificaciones, premios, etc.) en la relación total de los costos laborales<sup>18</sup>. De la muestra de países que tiene el "Bureau of Labor Statistics of the U.S. Department of Labor", en 1995 Japón fue el país con la mayor proporción de pagos indirectos en el costo total (26.1%), seguido por Austria (21.7) y Alemania (20.6). En el caso de los EE.UU. la incidencia es de sólo el 6.3%

<sup>18</sup> Más adelante (en la parte de Esquemas de Incentivos Salariales Vinculados al Rendimiento) se analizarán con más detalle los esquemas de participación financiera (bonos, acciones, pagos diferidos, etc.) de los empleados en las empresas japonesas.

**GRÁFICO 5.**



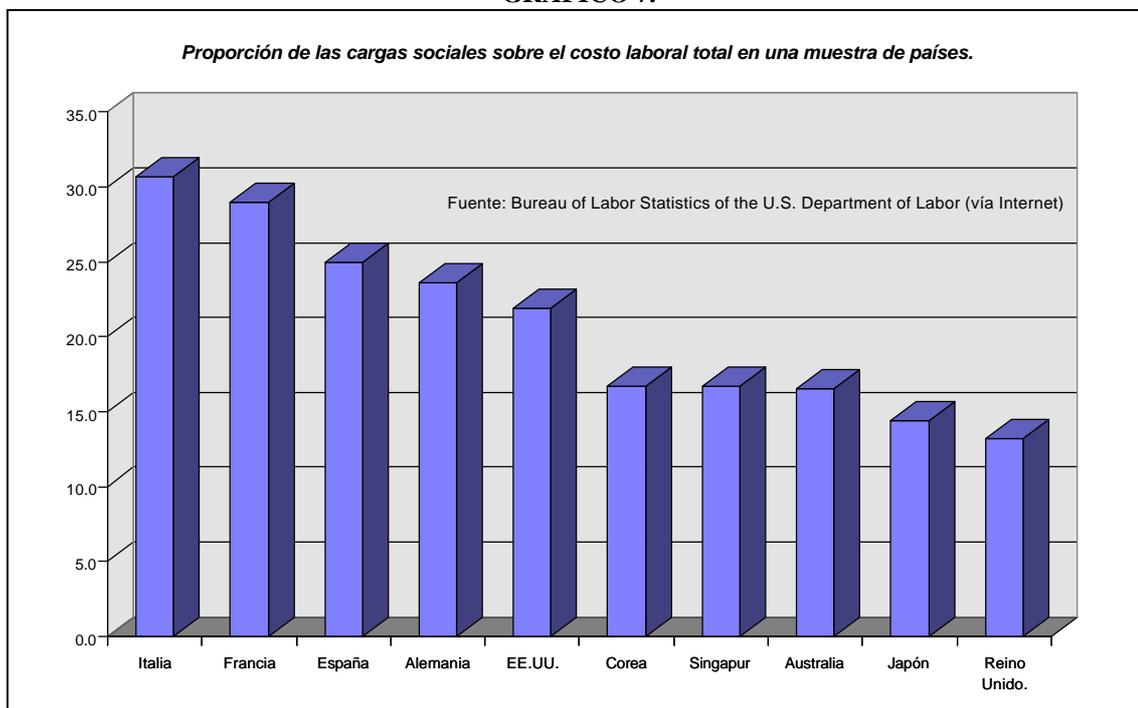
**GRÁFICO 6.**



Hay también una mayor participación de las cargas sociales sobre el total del costo laboral en la industria manufacturera que pasa del 9.9% en 1975 al 14.4% en el 95'. Este incremento se debe especialmente al aumento en los costos obligatorios para los servicios de bienestar, mientras que los no obligatorios disminuyeron<sup>19</sup>. De todas formas las cargas sociales siguen siendo muy bajas si se compara en su proporción en el año 95' con otros países.

<sup>19</sup> "Practical handbook of productivity and labour statistics - 95/96" - Japan Productivity Center for Socio-Economic Development. op. cit. pág 108.

**GRÁFICO 7.**



#### 4. Los Sindicatos.

Los orígenes de las relaciones “Patron-Asalariado” (“*labor-management*”) de la postguerra, pueden encontrarse en la época de la guerra.

En ese momento se disolvieron los movimientos obreros y cada firma de la Asociación Patriótica Industrial (Sangyo Hokoku Kai) fue organizada con la participación conjunta tanto de los obreros como del “management”. De allí en más las uniones obreras japonesas quedaron confinadas a nivel de cada firma.

La época de guerra tiene una influencia muy importante en el desarrollo posterior en la industria japonesa, y en las particularidades que se despliegan en el mercado y el proceso de trabajo. El cambio en la orientación de la economía, desde la producción agrícola e industrias tradicionales livianas, hacia la industria pesada (industria militar) y química, concentró a la clase obrera en las ciudades. El entrenamiento y preparación para la asimilación y creación de nuevas tecnologías tanto en los operarios como en los técnicos y el modo de organización del proceso de trabajo, sentó las bases para el posterior desarrollo industrial.

El sistema de subcontratación (*subcontracting system*) aparece también durante la época de guerra; cuando las grandes firmas militares desarrollan sistemas de subcontratación para crear una red o subsistema con pequeños y medianos proveedores de insumos.

Otros importantes legados de esa época son la aparición del Ministerio de Industria y Comercio y el Ministerio de Municiones cuya experiencia y controles sirvieron para el posterior desarrollo de instituciones como el MITI y el Ministerio de Transporte. También durante 1940-41 el gobierno implementó un control de salarios y promoción por antigüedad en el empleo, que marca la influencia del “*seniority wage*” en los salarios japoneses. Por último también la conexión entre las grandes industrias<sup>20</sup> (*Mitsui, Mitsubishi*) y los grandes bancos (*Banco Industrial de Japón, Fuji, Sanwa y Dai-ichi Kangyo*) sucede durante esa época, conformando lo que se llamara en la postguerra “*Keiretsu*” o poderosos grupos financieros.

Luego de la guerra se suceden importantes cambios en el grado de sindicalización. Las fuerzas de ocupación en Japón en pos de la “democratización” promueven tres leyes laborales en favor de la sindicalización (*Trade Union Law, Labor Standards Law, Labor Relations Adjustment Law*). Juntamente con las condiciones creadas durante la época de guerra (asociaciones patrióticas, grandes masas de obreros urbanos), se generó un incremento importante de la sindicalización de la clase obrera que pasa del 0% de obreros sindicalizados en 1945 al 60% entre 1948 - 1949. Inclusive durante esa época las uniones a nivel firma siguen siendo importantes, pero a nivel de uniones federales nacionales surgen dos movimientos vinculados con la derecha y dos con la izquierda. El más importante de estas cuatro federaciones fue el congreso que conglomeraba a todos los sindicatos industriales en Japón (el Sanbetsu) vinculado estrechamente al Partido Comunista Japonés. En principio este contó con la simpatía de las fuerzas de ocupación, pero a medida que la “guerra fría” cobró mayor importancia, e inclusive se trastocó en “guerra caliente” en el caso de Corea, las políticas liberales sobre los derechos y libertades de unión y huelga de los trabajadores en Japón se fueron transformando en políticas represivas<sup>21</sup>.

En 1950 el dominio del Sanbetsu empieza a disminuir, y miembros disidentes con la conducción unidos con la Federación del Trabajo del Partido Socialista Japonés (Sodomei) conforman el “*Japan General Council of Trade Unions*” (Sohyo), que jugó un importante rol en el mejoramiento de las condiciones laborales de sus representantes, a cambio de la lealtad de las uniones hacia las empresas (*labor-management relations*). Las peticiones sobre empleo de largo plazo y salarios ajustados por antigüedad (*seniority wage*) fueron aprobados tácitamente por los empresarios ante la presión ejercida por las huelgas<sup>22</sup> realizadas durante la década del 50’, por

<sup>20</sup> Zaibatsu .

<sup>21</sup> Ejemplos de esto son la orden política (nº 201) que denegaba el derecho a huelga de los empleados públicos y las políticas posteriores denominadas - the “Red Purge”-. “The postwar Japanese economy - Its development and structure, 1937-1994” - Takafusa Nakamura, University of Tokyo Press, second edition 1995. op. cit. pág. 31

<sup>22</sup> Algunos ejemplos, la huelga de los mineros del carbón, de la Nissan, la de Amagasaki Steel, OJI paper y la más fiera de todas la de Mitsui Miike.

otra parte se iba configurando una estructura síndico-empresarial más vinculada con el desempeño de la empresa, que a la anteposición de reclamos por salarios nominales.<sup>23</sup>

Durante la década del 60' el crecimiento en general en la industria, generó escasez en la oferta de trabajo: la fuerza de trabajo más joven por lo tanto empezó a buscar mejores condiciones de trabajo afectando por tanto las pendientes de la curva de salario por antigüedad (exigiendo mayores salarios) y de la curva de longevidad en el empleo (ante una mayor movilidad en busca de mejores condiciones laborales).

En las siguientes dos décadas y media se produjeron cambios importantes en la estructura productiva en Japón. Por un lado creció la participación de la mediana y pequeña empresa integrada en redes o subsistemas a las grandes compañías, el empleo en estas compañías creció proporcionalmente más que en las grandes corporaciones. Como estas empresas se caracterizan por tener un menor grado de sindicalización, hubo una caída importante de la fuerza de trabajo sindicalizada. El crecimiento de los empleos parciales también es otra de las causas de esta caída en la sindicalización de la clase obrera. Y otra no menos importante es el vínculo más estrecho entre el empleado y la empresa a través de sistemas de trabajo (*joint consultation committees*) y de remuneración (*financial participation schemes*) con la caída en la sindicalización extrafirma.

Esta caída en la sindicalización no implica que en los establecimientos de todo tamaño no haya una importante interacción entre la gerencia y la fuerza de trabajo (*labor-management consultation system*)<sup>24</sup>, en donde no sólo se negocian las condiciones laborales, sino que se consensuan proyectos y políticas de la empresa.

## 5. "Flexibilidad Interna" en las empresas Japonesas.

Japón se ha caracterizado por tener una mayor "flexibilidad empresarial interna" en contraposición con la "flexibilidad laboral externa".

Por "flexibilidad empresarial interna" se entiende, la administración óptima de los recursos humanos por parte de los empresarios, y se refiere a aspectos como la polivalencia profesional de las fuerzas de trabajo, la suficiente inversión en el capital humano empresarial, incentivos salariales vinculados al rendimiento y una mayor soberanía laboral de los trabajadores<sup>25</sup>.

### 5.1 Grupos Polivalentes o "Teams", y los círculos de control de calidad

Una característica del proceso de trabajo en Japón es la existencia de grupos polivalentes o "teams" de trabajo. Estas cuadrillas de trabajo son sumamente eficientes, ya que cada equipo toma sus propias decisiones acerca de cómo van a trabajar. Como la estructura de premios y bonificaciones depende de los rendimientos de estos equipos, hay un incremento en la atención y control ejercidos entre ellos mismos como grupo de trabajo. Un ejemplo de esto es la eliminación de "tiempos muertos" debido a la presión que cada miembro del equipo le exige al otro.

Estos pequeños grupos son sumamente flexibles. Cada uno de sus miembros realiza las tareas de los otros y además hay un sistema de rotación del grupo para que realice diversas actividades dentro de la empresa. Esta rotación mejora constantemente las habilidades de sus empleados, bajo un principio que las empresas japonesas llaman *Caisan o Desarrollo continuo*<sup>26</sup>. La idea es que cada empleado adopte todas las habilidades, de manera que cada uno pueda reemplazar al otro en sus tareas: por eso en Japón si se visita una planta industrial se

<sup>23</sup> Esto es así, porque: "en Japón hay sindicatos de empresas ligados a nivel supraempresarial" y "por otra parte la retribución a través de un sistema de bonos depende, en gran medida, de las ganancias" - Ulrich Walwei, "Flexibilización y regulación del mercado de trabajo, experiencias internacionales y opciones", Prosur 1996 - Fundación Friedrich Ebert, op. cit. pág. 10.

<sup>24</sup> "The Economics of Work in Japan" - Koike Kazuo, 1995 by LTCB, op. cit. pág. 212. De una muestra de 3800 empresas privadas, un 72% de aquellas que emplean a más de 100 trabajadores poseen "job consultation committee", y este porcentaje se incrementa a 88.4% cuando sólo tomamos aquellas firmas que emplean a más de 1000 trabajadores (Morishima 1991).

<sup>25</sup> Ulrich Walwei, "Flexibilización y regulación del mercado de trabajo, experiencias internacionales y opciones", Prosur 1996 - Fundación Friedrich Ebert, op. cit. pág. 5.

<sup>26</sup> "Reconversión laboral", Ian Jhonston (Director General de la Dirección de Educación de Empresa y Capacitación del Ministerio de Trabajo y Educación del Reino Unido), Revista Archivos Presentes.

podrá ver en una pared los nombres de todos los empleados y una definición de todas las aptitudes o *skills* de cada uno de ellos, lo que también se aplica a los supervisores y técnicos juniors.

Los grupos polivalentes conforman círculos de control de calidad “*quality control circles*”, cuya idea es que en cada círculo ocurra el menor número de fallas posibles, para que el proceso mantenga su continuidad temporal y espacial.

Esto genera un incremento en la rotación de capital<sup>27</sup> repercutiendo favorablemente en la tasa de ganancia. Este incremento se da gracias a la aceleración tanto del proceso de trabajo como del proceso de circulación. Un control de calidad estricto implica menos fallas en cada uno de los eslabones necesarios para la producción, el control en el funcionamiento de las máquinas implica menores problemas en su funcionamiento, es decir un menor tiempo en que se paraliza el proceso de producción por la descompostura de una máquina, una mayor economización de recursos, como por ejemplo menos desperdicios de materias primas, amortización más acelerada del capital fijo. Se evita así por un lado un mayor lapso de retorno en este tipo de inversión y por otro su utilización intensiva evita una doble desvalorización por los efectos naturales (desgaste por el transcurso del tiempo) y por el efecto de la innovación tecnológica (este último tipo de amortización se conoce como “desgaste moral”).

El funcionamiento de grupos polivalentes juntamente con horarios de trabajo flexibles implica una utilización intensiva y eficiente de las capacidades de las empresas, como así también una economización en los costos, tanto de materias primas como de maquinarias y otros medios de trabajo.

Es muy importante para el desarrollo efectivo de los grupos o *teams* de trabajo, que los empleados se sientan incentivados a través de sistemas remunerativos, empleo de por vida, salarios por antigüedad y participación en algunas de las decisiones de la empresa.

## 5.2 Esquemas de incentivos salariales vinculados al rendimiento (*Financial participation schemes*).

Mediante tales esquemas se vincula una parte variable de los ingresos de los empleados a los beneficios u alguna otra medida del desempeño de la empresa.<sup>28</sup>

Las tres formas más conocidas de participación financiera por parte de los empleados son:

Participación en las Ganancias (*Gain-Sharing*): incluyen los beneficios y algunas otras medidas de mejoras en los desempeños de la empresa. Se pagan con bonos.

Participación en los Beneficios (*Profit-Sharing*): son esquemas colectivos vinculados con los beneficios de la empresa, el pago es con bonos, pero dependiendo del acuerdo hecho entre empleados y empleadores, el pago puede ser diferido, depositándose en cuentas específicas o invertidas en la empresa (*deferred profit-sharing*).

Participación en la Propiedad (*Worker's share-ownership plans*): una porción de la remuneración incluye parte de los activos de la empresa en forma de acciones.

<sup>27</sup> Por velocidad de rotación de capital entendemos a la velocidad en la que se produce un retorno en la inversión, a mayor cantidad de retornos de una inversión en un espacio de tiempo fijo mayor será la tasa de ganancia.

<sup>28</sup> La definición fue tomada de: “Worker's Financial Participation: An International Overview - Introduction”, Daniel Vaughan-Whitehead, OIT 1995. Op. cit. pág. 1.

Los argumentos favorables a los esquemas de participación financiera indican que:

Se mejora la productividad y la eficiencia de los empleados (mayor adaptabilidad a los cambios tecnológicos, mayor espíritu de cooperación entre los empleados, y mejoras en la organización del proceso productivo) .

El sistema de remuneración más flexible permite a la empresa una mayor elasticidad ante shocks macroeconómicos.

Promueven el empleo, reduciendo el costo marginal del factor trabajo.

Los argumentos desfavorables sostienen que:

Los esquemas colectivos promueven la evasión de responsabilidades individuales: sus beneficios pueden escudarse en el desempeño de los demás (*"free-rider"*).

Estos esquemas empujan a los trabajadores a invertir su dinero en la empresa que trabajan sin poder diversificar el riesgo (concentración de portafolio).

Japón es uno de los países donde mayor importancia y relevancia tienen estos esquemas de participación en la financiación de los empleados, lo llamativo es que estos esquemas no están promovidos legislativamente<sup>29</sup>, ni por medidas públicas. Pero se han implementado a nivel empresa con el acuerdo tácito de los protagonistas, tanto empleadores, como empleados (incluyendo sindicatos) y el gobierno.

### CUADRO 3.

#### • Participación en los Beneficios (Profit Sharing Plan)

Un 97% de las firmas que emplean 30 o más empleados pagan dos veces por año con bonos a sus empleados regulares (Ohashi, 1989).

Estos bonos representan un 25% de la remuneración total de los empleados.

Sólo un 24.6% de las firmas adoptaron formalmente planes de participación en los beneficios y para las firmas que emplean a más de 1000 trabajadores este porcentaje cae a un 13% (Ohashi 1989)

Entre un 42 y un 76% de los beneficios de la compañía se paga a los empleados bajo la forma de bonos (Freeman and Weitzman, 1988).

Las grandes firmas pagan en bonos un promedio de 4.3 meses a sus empleados, mientras que en las pequeñas firmas el pago promedio en bonos es de 2.4 meses.

Parte del crecimiento del salario por antigüedad es principalmente en bonos.

A pesar de que en volumen el pago en bonos sigue siendo significativo en Japón desde su introducción a finales de 1950, hay un decrecimiento relativo desde 1973 en relación con esquemas de participación en los activos y de pagos diferidos.

<sup>29</sup> No hay una estrecha relación entre incentivos legales y la utilización de pagos con bonos o acciones, pero si hay incentivos impositivos para establecer esquemas de financiación por pagos diferidos, este sistema es equivalente a los planes de fondos privados de pensión suplementarios utilizados en la mayoría de los países industrializados (Koike 1983). - Fuente: "Japan: Financial participation in the context of human resources and heightened competitiveness". Derek C. Jones and Takao Kato, OIT 1995, op.cit. pág 129.

**CUADRO 4.**

- Participación en la Propiedad (Employee Share-Ownership Plans, ESOPs)

Son llamados en Japón “*mochikabukai*”. Las firmas ofrecen modestos subsidios para adquirirlas, por ejemplo no se cobran gastos administrativos.

A pesar de que cada individuo tiene el derecho de retirar su participación accionario juntamente con los dividendos, hay una serie de requerimientos para adquirir esos derechos: los participantes deben mantener 1000 papeles accionarios en la corporación y la toma sólo puede realizarse en lotes de 1000, por tanto se calcula que a un individuo promedio le lleva 20 años poder realizar el primer retiro (según Nomura Securities, 1991) es decir llegar a unas 2000 acciones.

El reglamento de las ESOPs indica que un empleado que deja de trabajar en la firma debe retirar su contribución acumulada, incluido los dividendos, bajo la forma de “stock” o “cash”.

La utilización del ESOP se lleva a cabo especialmente en las compañías donde los recursos humanos son muy importantes.

La caída en los últimos años de los valores en el mercado de stocks en Japón ha generado cierto temor entre los empleados en tener gran parte de su remuneración acumulada bajo esa forma.

**CUADRO 5.**

- Esquemas de Pagos Diferidos (Deferred Payment Schemes)

Estos decrecen a medida que disminuye el tamaño de las empresas.

En 1995 el Fondo de Pensión para Empleados alcanzó los 350 mil millones de dólares. Esta pensión adicional es deducible del impuesto sobre la Renta.<sup>30</sup>

Si bien los “white collar” pagan más por estos fondos de pensión adicionales que los “blue collar”, en relación con el salario básico, los “blue collar” destinan proporcionalmente más para estos fondos adicionales de pensión.

En resumen, los esquemas de participación de la financiación de los empleados en Japón han sido muy útiles. Los mismos involucran más al empleado con la empresa, estimulan la inversión en capital humano específico<sup>31</sup>, generan adhesión por parte de los empleados en la incorporación de tecnología, y nuevas innovaciones en productos o procesos que impliquen mayores beneficios para la empresa.

Pero también es cierto que provoca mucha desazón y desmotivación entre los empleados, cuando a pesar de realizar los mayores esfuerzos esto no se traduce en mayores beneficios, debido a factores exógenos de la empresa, como lo son las fluctuaciones cíclicas de la economía.

<sup>30</sup> “Los Fondos de Pensión en Japón”, Víctor López Esparza. El Mercado de Valores, núm. 8, Agosto de 1996.

<sup>31</sup> “La relación respecto del gasto empresario en entrenamiento de sus empleados entre Japón y EE.UU. es de 7 a 1.” - THE NIKKEI WEEKLY, 4 de marzo de 1996.

Además la participación de los empleados no implica necesariamente que participen en las decisiones estratégicas de la empresa<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> “In some cases, financial participation seems to lead to greater employee involvement in decisions taken at the workplace on organizational or technological issues, but does not always imply greater involvement in the strategic decisions taken at the management level” - “Worker’s Financial Participation: An International Overview - Introduction”, Daniel Vaughan-Whitehead, OIT 1995. Op. cit. pág. 23.

## 6. Debate actual : Presente y Futuro en el Mercado Laboral Japonés

La crisis del 90' ha puesto en tela de juicio la configuración social y económica en Japón de los últimos 50 años.

Hoy se plantea en círculos académicos y empresariales la reforma y desregulación de la economía Japonesa.

Entre los problemas a enfrentar que se mencionan están: las prácticas japonesas de empleo que constituyen una barrera para la reestructuración corporativa; el régimen financiero que impide la canalización de capital hacia nuevas empresas; el sistema educativo que ahoga la creatividad de los individuos; y la protección de sectores improductivos de la economía (como por ejemplo el sector agrícola, el de transporte y telecomunicaciones<sup>33,34</sup>).

Dos puntos característicos de las prácticas laborales en Japón en las últimas décadas, como el sistema de salario por antigüedad y el empleo de por vida, han sido especialmente cuestionados.

A continuación se analizará cada uno de los dos puntos mencionados arriba, y además también los cambios estructurales y su repercusión en el empleo; y el debate acerca de los fondos de pensión.

### 6.1 Salario por antigüedad

En la práctica algunas empresas japonesas han intentado implementar incrementos salariales vinculados al rendimiento y no especialmente ligados a la antigüedad<sup>35</sup>, inclusive algunos miembros de la "Asociación de Ejecutivos Corporativos" de Japón (Keizai Doyukai) sostuvieron que la eliminación de las prácticas de conceder salarios según la antigüedad del empleado, permitiría la supervivencia de la practicas de *empleo indefinido*<sup>36</sup>.

Los sindicatos están de acuerdo (un 44%) con el nuevo sistema de salarios basados en la habilidad y performance del empleado si ésta es evaluada apropiadamente, mientras que un 34.2% observa como inevitable el nuevo sistema, pero considera que deberían tomarse medidas complementarias, sólo un 6.9% está de acuerdo sin objeciones al nuevo sistema y sólo un 10.3% prefiere el presente sistema antes que el nuevo.

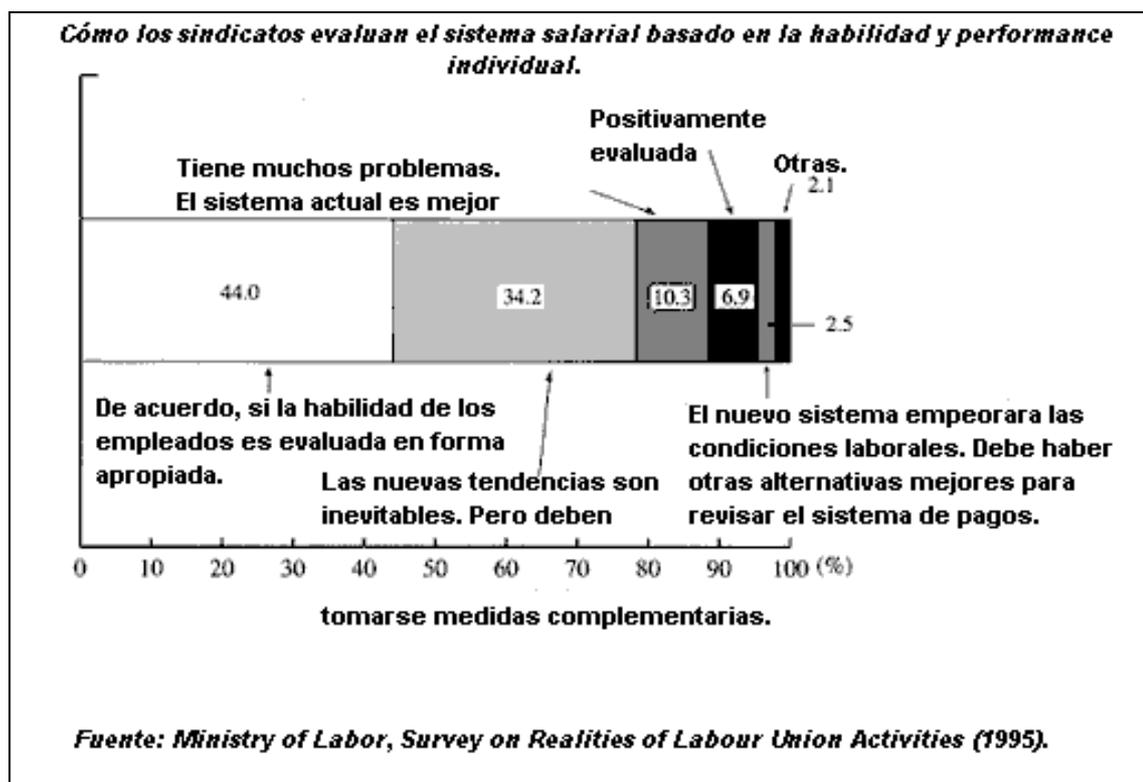
## GRÁFICO 8.

<sup>33</sup> En Japón los costes de telecomunicación son excesivamente caros, especialmente porque no se ha implementado aún una red de fibra óptica. (Harada Yutaka, 1994)

<sup>34</sup> "Desregulación y diferencia de precios", Harada Yutaka, en "La Economía Japonesa en una época de transición", INTEREDIT., op. cit. pág. 191

<sup>35</sup> "Para atraer a los más talentosos, las empresas de las industria tradicionales (acero, electrónica y distribución mayorista) han comenzado a vincular compensación con performance." (THE NIKKEI WEEKLY, 4 de marzo de 1996). "... some companies have adopted a personnel management system based on skill and performance" (White Paper on Labour 1996 - Outline of the Analysis - Japan Minsitry of Labour).

<sup>36</sup> "La extinción del Asalariado Japonés", Kusaka Kimindo, en "La Economía Japonesa en una época de transición", INTEREDIT., op. cit. pág. 207.



## 6.2 Empleo de por vida

Se ha observado que un empleado promedio en Japón tiene una duración media en el empleo de 12.7 años, mientras que en EE.UU. es de 7.5 años y en el Reino Unido es de 9.2 años.<sup>37</sup> Pero en los últimos años se ha incrementado la reducción de personal en las principales empresas japonesas.<sup>38</sup>

El empleo vitalicio no se menciona en ninguna norma legislativa<sup>39</sup>. Los litigios normalmente se resuelven en los tribunales ordinarios (fuero civil), ante la falta de tribunales del trabajo.<sup>40</sup> También se encuentran disposiciones sobre el despido en ciertos convenios colectivos o reglamentos internos establecidos por el empleador, previa consulta con el sindicato. El empleo de por vida es más bien una práctica generalizada, especialmente por las grandes corporaciones, y se ha convertido en uno de los “valores sociales” más estimados en el Japón.

Para mantener la práctica de estabilidad en el empleo las firmas japonesas tienen una elevada movilidad de personal intrafirma o con las filiales de la misma.

En cuanto al primer punto inclusive encontramos rotación de actividades de las denominadas “cuello blanco” y “cuello azul” dependiendo de la marcha de los negocios.

<sup>37</sup> THE NIKKEI WEEKLY, 25 de Setiembre de 1996. “Job markets calls for new skills”

<sup>38</sup> “NKK, la cuarta compañía de acero de Japón, anunció eliminar 4500 puestos de trabajo -20% de su fuerza de trabajo- para 1996; Nissan Motor anunció reducirla en un 12.5% en 3 años, lo que implicó el congelamiento de contratos nuevos y la transferencia de trabajadores a sus subsidiarias; Aiwa redujo su personal de 3100 en 1985 a 1400 en 1993.” - RESQUEBRAJAMIENTOS EN EL MERCADO JAPONES (The Mc Kinsey Quarterly, 1995, N° 3).

<sup>39</sup> “La protección contra el despido en el Japón” - Johannes Schregle - OIT. Revista Internacional del Trabajo, vol.102, 1993, núm 4. op. cit. pág. 594. “When the employment contract is without a fixed term, the employer has the right to dismiss the employee for any reason, so long as a 30 -days’ notice is given as mandate by article 20 of the Labor Standard Law. Labor statutes do prohibit dismissal for certain discriminatory reasons, but there is no general requirement of “just cause” for termination.” (“Procedures for Resolving Individual Employment Disputes”. Hiroya Nakakubo, vol.35-n°06. June 1, 1996. Japan Ministry of Labour.)

<sup>40</sup> “There is neither a specialized labor court nor any special procedures for labor related cases. Professional of the ordinary court decide a labor case the same way as in any other civil case.” (“Procedures for Resolving Individual Employment Disputes”. Hiroya Nakakubo, vol.35-n°06. June 1, 1996. Japan Ministry of Labour.)

Y en cuanto al segundo punto hay dos métodos denominados: *Shukko* y *Tenseki*. En el primero el empleado pasa a una filial de la firma pero conserva las condiciones y remuneraciones de la empresa de origen (este método se considerado también como una medida de jubilación anticipada). En el *Tenseki* queda interrumpida la relación del empleado con la empresa original y se lo reemplaza por un nuevo contrato.

Otra medida, es que al declinar el giro de los negocios las empresas reducen o suspenden el pago de dividendos, y disminuyen los sueldos y salarios de todo el personal (tanto directores como empleados de “cuello blanco” y “cuello azul”) para mantener la práctica de estabilidad en el empleo.

Aunque no es cierto que la gran masa de trabajadores en Japón se encuentren en una situación de empleo de por vida, las negociaciones que se llevaron a cabo en el seno de las más importantes compañías entre la administración y los sindicatos, configuraron una práctica que respondía a *objetivos comunes*<sup>41</sup>: estabilidad en el empleo para los empleados sindicalizados<sup>42</sup> y lealtad a los intereses de la empresa por parte de aquellos.

Para las empresas japonesas que tienen fuertes inversiones en capital humano específico, la alta movilidad laboral extrafirma no es deseable, ya que implica fuertes costos de capacitación e inversión en entrenamiento. De hecho hay una cierta estructura de “lealtad” entre las más importantes corporaciones de no disputarse el personal ya empleado en otra firma.

Pero como no todo el personal es imprescindible; el debate pasa por alcanzar una transición a sistema de empleos más flexibles al estilo norteamericano que provoquen una caída en los costes laborales, pero cuya incidencia social no sea muy elevada.

### 6.3 Cambios estructurales y perspectivas del empleo.

Otro de los problemas que presenta el mercado laboral es la brecha que existe entre el tipo de trabajadores que requieren las empresas y la calidad de los trabajadores que no tienen empleo<sup>43</sup>. Los cambios en la estructura de la economía japonesa están por detrás de este problema.

Estos cambios estructurales abrigan nuevas posibilidades sobre las perspectivas futuras en el mercado laboral japonés.

Algunos autores han señalado que el gobierno debe asistir o financiar a aquellos individuos proclives a adquirir nuevos conocimientos para desarrollar sus habilidades.<sup>44</sup>

El problema central es que hay una brecha entre la velocidad de las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de recursos humanos acordes para manejar dicha tecnología. Los programas de entrenamiento fuera del empleo (*off-the job training*) han cobrado mayor relevancia que los programas de entrenamiento dentro del trabajo (*on-the job training*) especialmente para los empleados de “cuello blanco”. Sin duda que el carácter más

<sup>41</sup> “Al jubilarse ... perciben, además de las pensiones que les corresponden de los regímenes de seguridad social, una suma considerable en capital, que se calcula sobre la base de sus años de servicio, y a veces también una pensión suplementaria. A cambio de esto, se espera que el trabajador quede empleado en la empresa durante toda su vida laboral, que se identifique con los objetivos de ella, que perfeccione constantemente sus calificaciones y experiencia, y que acepte cambiar de puesto o las modificaciones que se introduzcan en sus tareas. Es usual que un individuo se identifique como miembro del personal de Mitsubishi, de Sony o de Toyota antes que como conductor de vehículo, tornero o mecanógrafo”. (“La protección contra el despido en el Japón” - Johannes Schregle - OIT. Revista Internacional del Trabajo, vol.102, 1993, núm 4. op. cit. pág. 596). Es símbolo de prestigio para un empleado pertenecer a las grandes corporaciones, pero esto no ocurre con los empleados de las firmas de menor renombre.

<sup>42</sup> “Los trabajadores con empleo vitalicio (permanente) disfrutan de los privilegios ya referidos y son los únicos que pueden afiliarse a sindicatos de empresas.” (“La protección contra el despido en el Japón” - Johannes Schregle - OIT. Revista Internacional del Trabajo, vol.102, 1993, núm 4. op. cit. pág. 596).

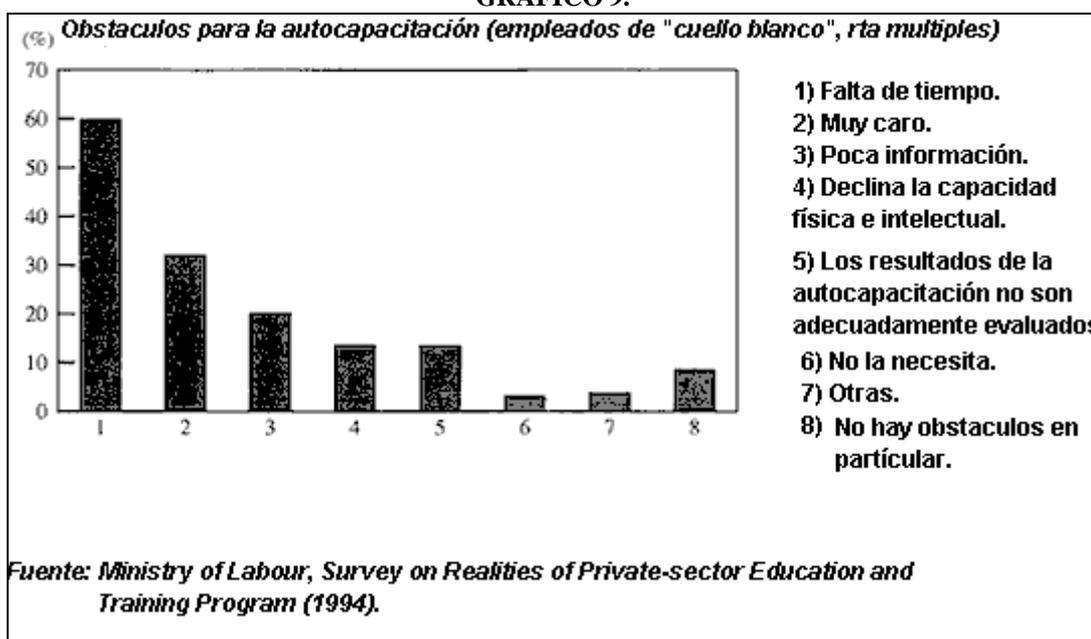
<sup>43</sup> “El rasgo distintivo de la situación en el mercado laboral, está dada por el incremento en el número de desempleados mientras el número de vacantes disponibles se mantiene relativamente altas” - The Japan Economic Review, lunes 15 de julio de 1996, por Eiji Fukuzawa -Senior Economist del Fuji Research Institute Corporation-.

<sup>44</sup> “Seike also says the government should give some financial assistance to individuals who are enthusiastic about schooling and acquiring news skills or knowledge” - THE NIKKEI WEEKLY, 25 de Setiembre de 1996. “Job markets calls for new skills”.

genérico del tipo de aprendizaje fuera del empleo permite una mayor maleabilidad y capacidad para sortear problemas y dificultades diversas, que el entrenamiento más específico que se adquiere dentro de la empresa<sup>45</sup>.

Entre las principales dificultades que se le presentan a los empleados de "cuello blanco" para realizar cursos de autocapacitación están: la falta de tiempo, el costo y la falta de información. Por tanto se están estudiando medidas que alienten a las empresas a estimular las actividades de capacitación de los empleados.

GRÁFICO 9.



Otros autores en cambio observan una tendencia a la descentralización de las relaciones laborales y a la virtual desaparición del asalariado japonés en muchos sectores. Las empresas ya no contarían con un *gran staff* de empleados a su cargo sino que contratarían servicios especializados a individuos o pequeñas empresas. Por lo tanto habrá un crecimiento de estos "mercenarios corporativos"<sup>46</sup>, como así también de los empleados *temporales* y la transferencia de personal de las empresas a sus afiliadas.

<sup>45</sup> Adam Smith observa el carácter progresivo de la especialización fruto de la división del trabajo pero también los peligros de una formación unilateralmente especializada: "In the progress of the division of labour, the employment of the far greater part of those who live by labour, that is, of the great body of the people, comes to be confined to a few very simple operations, frequently to one or two. But the understandings of the greater part of men are necessarily formed by their ordinary employments. The man whose whole life is spent in performing a few simple operations, of which the effects are perhaps always the same, or very nearly the same, has no occasion to exert his understanding or to exercise his invention in finding out expedients for removing difficulties which never occur. He naturally loses, therefore, the habit of such exertion, and generally becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become."

("En los progresos que hace la división del trabajo, la ocupación de la mayor parte de los que viven de él, es decir, la masa del pueblo, se limita a un número de operaciones sencillas, con frecuencia a una o dos. Ahora bien, la inteligencia de la mayoría de los hombres se forma precisamente por sus ocupaciones ordinarias. Un hombre que se pasa la vida llevando a cabo un pequeño número de operaciones sencillas, cuyos efectos son quizá siempre los mismos, *no tiene oportunidad de desarrollar su inteligencia, ni de ejercitar su imaginación en buscar medios para sortear dificultades con las que nunca tropieza; pierde por tanto naturalmente la costumbre de desplegar o ejercer esas facultades y llega por lo general a ser tan estúpido y tan ignorante como le es posible llegar a ser a una criatura humana...*") ("An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations" by Adam Smith, 1776, Volumen 2 pág 265).

<sup>46</sup> Expresión empleada por *Kusaka Kimindo* en analogía a las guerras entre clanes que se sucedieron en el período Sengoku (1467-1568), donde el vencedor resultaba de aquel que poseyera la virtud de atraer a los mejores mercenarios para pelear en su bando.

## 6.4 Los Fondos de Pensión

Otro tema de debate son los fondos de pensión. Según el Instituto de Investigación para Economía y Finanzas de Tokio, en la actualidad 6.1 trabajadores asalariados mantienen a un pensionado y para el año 2025 la proporción será de un pensionado por cada dos asalariados<sup>47</sup>.

El exceso de regulaciones y la falta de competencia han provocado un pobre rendimiento de los fondos de pensión.

La regulación conocida como 5-3-3-2, que significa que todos los administradores de fondos deben invertir el 50% de su cartera en bonos japoneses y en efectivo, no más del 30% en valores extranjeros, 30 % en acciones japonesas y el 20% en bienes raíces, provocó una concentración de las inversiones en instrumentos locales los cuales tuvieron una baja tasa de rendimiento<sup>48</sup>.

Por otra parte el escaso volumen sobre el total de los fondos de pensión que manejan las compañías extranjeras<sup>49</sup> ha provocado reclamos y presiones de los EE.UU. en dos puntos:

Liberalización de los fondos que administra la Dirección General de Administración de Fondos de Pensión (Nenpuku)<sup>50</sup>, para que las compañías asesoras de inversión puedan operar a mayores volúmenes de recursos.

Autorización para que las compañías asesoras de inversión puedan ejercer no solamente el servicio de asesoramiento y administración discrecional de los portafolios, sino adicionar el de fideicomisos de la inversión.

En enero del 95 las negociaciones bilaterales entre los EE.UU. y Japón llegaron a un acuerdo para la introducción de un plan denominado Limited Partnership (LPS). Se trata de una sociedad de inversión, donde el General Partner tiene responsabilidad ilimitada y es asumida por las compañías asesoras de inversión, mientras que el Limited Partner toma parte de la administración de los fondos y su responsabilidad es limitada (bancos fiduciarios, depositarios por "designación exclusiva"). Así por tanto, se excluye al Nenpuku de las decisiones de inversión de los fondos de pensión privados.

El Ministerio de Salud y Bienestar anunció en abril de 1996, la flexibilización de la regulación 5-3-3-2, y se calcula que en tres años ésta será abolida completamente.

Las negociaciones con los EE.UU. llevaron a acordar la introducción del concepto contable "valor mercado" en 1997. Se espera que esto motive a las grandes corporaciones a confiar sus recursos a las administradoras de fondos que estén más capacitadas, ya que el sistema de valuación anterior (valor de libros) no permitía ver con claridad la ineficiencia con que eran manejados dichos recursos.

En febrero de 1996 el Nenpuku invirtió 250 millones de dólares<sup>51</sup> en tres asesoras de inversión, dos de ellas extranjeras, iniciando con ésto el proceso de instrumentación de la desregulación.

<sup>47</sup> "Los Fondos de Pensión en Japón", Víctor López Esparza. El mercado de valores, núm.8, Agosto de 1996.

<sup>48</sup> A la fecha los activos están valuados a valor en libros y no a valor de mercado. (Esparza)

<sup>49</sup> "0.2% del total, aproximadamente 12 mil millones de dólares en marzo de 1995". (Esparza)

<sup>50</sup> El Ministerio de Salud Pública es quien se hace cargo del control de estos fondos que están integrados por el Fondo Nacional de Pensión Pública (pensión básica), el Fondo de Pensión para empleados (pensión adicional, que ya fue tratado anteriormente cuando tratamos la participación en la financiación de los empleados) y el Fondo de Pensión Cooperativo (pertenece sólo a servidores públicos y maestros).

<sup>51</sup> La cifra es ínfima si tenemos en cuenta que el Nenpuku administró 980 mil millones de dólares (en marzo de 1995), y se espera que los fondos de pensión alcancen en el 2010 los 4 billones de dólares.

## 7. Conclusiones

Japón se caracteriza en general por:

Una baja tasa de desempleo en relación a la mayoría de los países industriales, 3.4% según la última medición, aunque esta tasa es la más alta de los últimos 50 años; y además la metodología empleada para su medición es fuertemente cuestionada.

Se sostiene que el desempleo de los últimos años no es de características netamente friccionales, sino también estructural, ya que existe una alta demanda de empleados pero los oferentes no cumplen con la calificación exigida.

Crecimiento en los últimos años de los empleos *part-time*, compuesto principalmente por mujeres y jóvenes estudiantes.

Más del 70% de la fuerza de trabajo se emplea en la mediana y pequeña empresa.

En las últimas décadas hay una tendencia de transferencia de personal de las grandes empresas a las pequeñas y medianas.

Hay un crecimiento importante de los costos laborales, especialmente en la década del noventa, alcanzando en 1995 los 23.66 us\$. Estos se encuentran por encima de países como los EE.UU., Francia, España y Australia, aunque son menores que en Alemania, Bélgica, Austria y Holanda.

A pesar del crecimiento del peso de las cargas sociales en el total de los costos laborales (de 9.9% en 1975 a 14.4% en 1995) estos son relativamente bajos comparado con otros países como los de la U.E., EE.UU., Australia e inclusive Corea y Singapur.

Es muy alta la participación de los "otros pagos indirectos" sobre el total de los costos laborales (26.1% en 1995), ya que son ampliamente utilizados los esquemas de incentivos salariales de acuerdo a los rendimientos, algunos ejemplos son los: pagos con bonos, participación en el "stock", y pagos diferidos como complemento de los fondos de pensión privados.

Los esquemas de participación en la financiación por parte de los empleados provoca una vinculación muy estrecha entre el empleado y el desempeño de la empresa. Por tanto, las reacciones de los empleados ante cambios que impliquen mejoras de eficiencia son favorables (tanto innovaciones en los procesos y productos, como la incorporación de nueva tecnología) e incluso motiva a los empleados aportar ideas y nuevas soluciones que mejoren el rendimiento de la empresa; también permite a la empresa hacer frente a los shocks macroeconómicos sin necesidad de realizar numerosos despidos. De todas formas esto no implica que no haya problemas en estos esquemas como las desmotivaciones de los empleados debido a factores exógenos (shocks exógenos, mala conducción administrativa).

Estos esquemas de incentivos salariales no son ajenos a otras técnicas para involucrar al empleado con la empresa, como son los grupos polivalentes, los círculos de control de calidad y los comités de consultas a nivel firma.

La flexibilización en el tiempo de trabajo, juntamente con el modo de organización flexible del proceso de trabajo a través de grupos polivalentes que conforman círculos de control de calidad permite el máximo aprovechamiento de las capacidades de la empresa.

Los sindicatos obreros en Japón son básicamente instituciones que forman parte de la empresa, en la cual participan y aportan ideas para que los proyectos así consensuados (hasta cierto nivel) impliquen beneficios para la empresa y para los trabajadores ya que el sistema de retribución por bonos o *stocks* están ligados a los beneficios y ganancias de ésta.

La crisis de los 90' ha puesto en tela de juicio al muy ponderado sistema japonés. Hoy por hoy se debate la capacidad de adaptación del sistema a los nuevos tiempos y el mercado de trabajo no está exento de dicha crítica. La protección de sectores improductivos, las regulaciones en el sistema financiero que impiden la canalización de las inversiones hacia donde haya más altas tasas de retornos, el sistema educativo que ahoga la creatividad de los individuos y que no forma personas capacitadas para las nuevas necesidades de las empresas japonesas y las prácticas laborales, son temas de amplio debate en el Japón de hoy.

Prácticas que se vienen utilizando desde hace más de 50 años, como el empleo de por vida y el salario por antigüedad, son hoy fuertemente cuestionadas, debido a la ineficiencia competitiva que generan y la importante disminución de las inversiones dentro del país, especialmente de las corporaciones japonesas que prefieren invertir en el exterior, y las consecuencias (quiebras) que éstas inversiones en el exterior provocan en la red de subcontratista (pequeñas y medianas empresas).

Muchos sectores están modificando sus prácticas laborales como: el salario por antigüedad y el empleo de por vida.

También se han planteado, esquemas de financiación por parte del gobierno para la capacitación de los individuos y medidas que generen el entorno necesario para la autocapacitación de los empleados en empresas privadas, con vista a la superación del desempleo estructural .

Acuerdos bilaterales con los EE.UU. llevaron a la implementación de la desregulación paulatina del sistema de fondos de pensión en Japón (en cuanto al manejo e inversión de dichos fondos).

## Bibliografía

“Japan 1996, an international comparison” - Keizai Koho Center (Japan Institute for Social and Economic Affairs).

“Practical handbook of productivity and labour statistics - 95/96” - Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.

“The Economics of Work in Japan” - Koike Kazuo, 1995 by LTCB.

“The postwar Japanese economy - Its development and structure, 1937-1994” - Takafusa Nakamura, University of Tokyo Press, second edition 1995.

Sanwa Bank - “Economic Letter, October 1996”.

“La Economía Japonesa en una época de transición”, INTEREDIT, Tokio 1995.

“Flexibilización y regulación del mercado de trabajo, experiencias internacionales y opciones”, Ulrich Walwei, Prosur 1996 - Fundación Friedrich Ebert.

“Reconversión laboral”, Ian Johnston (Director General de la Dirección de Educación de Empresa y Capacitación del Ministerio de Trabajo y Educación del Reino Unido), “Archivos Presentes”, Marzo de 1995.

“Worker’s Financial Participation: An International Overview - Introduction”, Daniel Vaughan-Whitehead, OIT 1995.

“Japan: Financial participation in the context of human resources and heightened competitiveness”. Derek C. Jones and Takao Kato, OIT 1995.

“Los Fondos de Pensión en Japón”, Víctor López Esparza. El Mercado de Valores, núm. 8, Agosto de 1996.

The Nikkei Weekly, 25 de Setiembre de 1996. “Job markets calls for new skills”.

The Nikkei Weekly, 28 de Octubre de 1996. “40-hour mandate strains small firms”.

“Resquebrajamiento en el mercado japonés” (The Mc Kinsey Quarterly, 1995, N° 3).

The Japan Economic Review, lunes 15 de julio de 1996, por Eiji Fukuzawa -Senior Economist del Fuji Research Institute Corporation-

“Tendencias en el mercado laboral de los países industrializados: el desempleo” - Junio de 1996, versión preliminar, Raúl Mercau.

\* “La protección contra el despido en el Japón” - Johannes Schregle - OIT. Revista Internacional del Trabajo, vol.102, 1993, núm 4.

\* “Procedures for Resolving Individual Employment Disputes”. Hiroya Nakakubo, vol.35-n°06. June 1, 1996, Japan Ministry of Labour.

\* SMITH, Adam, SELIGMAN, Edwin (Introd.) "The wealth of nations [An inquiry into the nature and causes of]" (1776), Dent & Sons, London, 1960.

**Notas complementarias (no serán publicadas).**

Un argumento no mencionado explícitamente en los esquemas de financiación, es que implican compromisos de capital de los empleados en la empresa y por tanto un menor compromiso de capital por parte de los empleadores. Esto implica, desde el punto de vista de la compañía, incrementos en la tasa de ganancia (por inversiones alternativas) a costa de renuncias no muy significativas en la masa de la misma. Este argumento es expuesto típicamente como formas de distribución del riesgo entre empleadores y empleados.

Daremos un ejemplo para aclarar un poco más este punto.

Supongamos que una empresa de capital invierte mensualmente (escala del negocio constante) 200 pesos, 100 pesos en maquinarias, materias primas y demás elementos constitutivos del capital constante (K. Marx) (suponemos que la inversión de cc) y 100 pesos en la retribución de la fuerza de trabajo (capital variable), además obtiene una ganancia mensual de 100 pesos ( todo está analizado bajo la forma dineraria y bajo un supuesto de asegurabilidad en la realización) ya que vende la mercancía en 300 \$.

Resulta claro que mensualmente obtiene una tasa de ganancia del 50% ( $B/K = 100/200$ ).

Anualmente en este primer caso el capitalista considera que erogó,  $200 \times 12 = 2400$  \$ de su capital (1200\$ en capital variable y 1200\$ en capital constante), para obtener un beneficio de 1200\$ y una tasa de ganancia anual del 50%.

Pero realmente, el capital comprometido anualmente es de 200\$ que rotaron 12 veces en un año y obtuvo un beneficio de 1200\$ (que no se comprometen), por lo que la *tasa de ganancia real* es del 600% ( $1200/200=600$ ).

Ahora la empresa de capital ha decidido pagar una parte de la retribución en bonos vinculados al rendimiento o las utilidades anuales, por tanto dicha parte se paga al final del año plus los dividendos anuales.

Supongamos que un 40% de la retribución mensual cobra la forma de bonos, para ser retribuidos al final del año.

Por tanto la empresa de capital invierte 100\$ en capital constante y 60\$ en capital variable, tiene un sobrante de 40\$, que en el reflujo del segundo mes lo convierte en un capital inicial de 240\$, sólo invierte 160\$ y así acumula capital.

	Reflujo del capital	Capital inicial	Invertido	Sobrante
mes 1	0	200	160	40
mes 2	200	240	160	80
mes 3	200	280	160	120
mes 4	200	320	160	160
mes 5	200	360	160	200
mes 6	200	400	160	240
mes 7	200	440	160	280
mes 8	200	480	160	320
mes 9	200	520	160	360
mes 10	200	560	160	400
mes 11	200	600	160	440
mes 12	200	640	160	<b>480</b>
mes 13	200	680	200	480

Hasta llegar al último mes donde retribuye al salario (480\$) y las utilidades (240\$).

Ahora no consideramos que reinvierta las utilidades de 100\$ mensuales (en total 1200\$ anuales) y no consideramos que reinvierta esa plétora de capital que se acumula ya que no es necesaria para la cronoestructura temporal del negocio.

Esta plétora de capital puede ser invertida en otros negocios o firmas y los empleados deberían discutir también el cobro por las utilidades generadas en dichas inversiones alternativas, en todo caso el problema sería un problema de información, aquellos empleados más cercanos a la información relevante tendrán mayor capacidad de negociación que aquellos que no tengan acceso a dicha información.

Ahora como: “Estos esquemas empujan a los trabajadores a invertir su dinero en la empresa que trabajan sin poder diversificar el riesgo (concentración de portafolio).” - intuimos que gran parte de los empleados no tienen acceso a la información acerca de las inversiones alternativas de dichos fondos.

Esto por otro lado no sería incompatible con la ruptura como clase social que dichos esquemas estimulan, no como clase obrera organizado sino luchando a nivel empresas con otros proletarios de otras firmas; e inclusive en el interior de la firma, por el poder que genera la posesión de la información relevante.

---

**Nº 39**

### **Japón: Mercado laboral y políticas de empleo.**

**Autor: Pablo Losoviz**

Colaboración: Gustavo A. Girado

En **Biblioteca del Ministerio de Economía**

Unidad Analítica Asia Pacífico,

Subsecretaría de Comercio Exterior

Secretaría de Industria, Comercio y Minería

Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos

Diciembre 1996

**[www.asiayargentina.com](http://www.asiayargentina.com)**

Editor General: Gustavo A. Girado

E-mail: [contactenos@asiayargentina.com](mailto:contactenos@asiayargentina.com)