

MITO Y REALIDAD DEL MILAGRO JAPONÉS: LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Actualmente pocos países pueden rivalizar con la imagen exitosa del Japón de la postguerra y con la espectacularidad de sus logros económicos. En efecto, en un lapso mayor de veinte años, el país severamente destruido por los bombardeos y ocupado por primera vez en su historia por una fuerza extranjera, logró levantarse de sus cenizas y convertirse en la tercera potencia del mundo capitalista.

Las bases de esta transformación han sido el acelerado crecimiento interno y la extraordinaria expansión del comercio exterior. Las tasas promedio de crecimiento económico fueron del 8.5 por ciento entre 1955-1960; del 10 por ciento entre 1960-1965 y alcanzó la cifra sin precedentes del 12.3 por ciento para el periodo 1966-1970. Por otro lado, a partir de la firma del Tratado de Paz de San Francisco en 1952, se inició su plena incorporación al orden económico dictado por el capitalismo internacional. De una participación e incidencia mínimas en el comercio mundial, para 1960 había alcanzado el 3.2 por ciento y en 1970 casi el 7 por ciento. Durante el mismo periodo, el volumen de comercio mundial aumentó tres veces, de 77 100 millones de dólares en 1951 a 980 000 millones en 1976; mientras que las exportaciones japonesas crecieron aproximadamente cincuenta veces, de 1 400 millones de dólares a 67 200 y las importaciones aproximadamente treinta y dos veces es decir, de 1 000 a 648 000 millones de dólares.

Para muchos este fenómeno de la rápida recuperación de la economía japonesa y su posterior consolidación adquiere un carácter sorprendente; sin embargo, esto no pasa de ser una visión triunfalista que privilegia excesivamente el crecimiento económico y la expansión industrial como los indicadores indiscutibles del éxito de un modelo de desarrollo económico. Así por ejemplo, los bajos niveles de bienestar y seguridad social, como el porcentaje del PNB; el profundo contraste entre los altos niveles de capitalización exhibidos por las grandes empresas y el exiguo ingreso *per cápita* de los trabajadores; el abandono de la infraestructura urbana y los servicios públicos; los altos niveles de contaminación y deterioro del medio ambiente y el creciente aumento del costo de la vida, atestiguan lo contrario.

Pero no sólo los aspectos controvertidos del éxito japonés de postguerra invalidan ese carácter mágico que se le atribuye, sino también las causas que lo produjeron. En este sentido, es frecuente que se cite una larga lista de factores tanto internos como externos que en mayor o menor medida han contribuido a crear las condiciones y a estimular este inusitado ritmo de crecimiento. Entre los primeros está la reconocida abundancia de mano de obra, su bajo costo y su alto nivel educativo; la tradicional laboriosidad y disciplina social de la clase trabajadora; la proverbial frugalidad de la sociedad japonesa y su marcada tendencia al ahorro, la gran capacidad japonesa para adaptar tecnologías y modelos foráneos y, por último, la gran estrategia comercial del Estado japonés y su fuerte protección a la industria y al comercio exterior. Entre los externos figuran la ayuda material y estra-

tégica que brindaron los Estados Unidos durante y después de la ocupación, que dio por resultado la plena incorporación del Japón al orden económico del capitalismo internacional y un ahorro considerable en gastos militares, que permitió canalizar dichos recursos a las metas del crecimiento económico. A este respecto hay que analizar también los beneficios directos provocados por las guerras de Corea y Vietnam que, en distintos momentos, contribuyeron a activar la economía japonesa. El conjunto integrado de estas condiciones han producido ese "círculo virtuoso de la economía" que, a decir de Okita Saburo, ha permitido la reproducción constante de la economía japonesa.

Éstos han sido los factores generalmente utilizados para explicar el fenómeno del rápido crecimiento económico de Japón. No obstante, hay otros factores coadyuvantes del crecimiento que en muchos sentidos han sido soslayados o ignorados, tal es el caso del sistema de relaciones obrero-patronales.

Concebido como la fórmula mediante la cual el sistema japonés de la posguerra acondicionó y funcionalizó el factor trabajo y algunas de sus prácticas tradicionales en la dirección, movilización y consumación de las metas del crecimiento económico, el sistema de relaciones obrero-patronales y algunos de sus componentes básicos son un buen ejemplo para establecer la naturaleza poco "milagrosa" de tal proceso.

Intentaremos aquí, entonces, la revalorización de este factor, teniendo como punto de partida la tesis de que el tránsito hacia el rápido crecimiento económico se ha hecho, al menos en parte, utilizando y explotando ciertas instituciones y prácticas tradicionales de la sociedad japonesa. Es decir, mientras que por una parte, la sociedad japonesa adaptó los elementos más avanzados del desarrollo científico y tecnológico, asimiló los equipos y técnicas industriales de Occidente, puso en práctica y perfeccionó los procesos productivos; por la otra, se mantuvo apegada a un sistema tradicional que rige la mayor parte de las relaciones obrero-patronales.

En esta coexistencia entre tradición y modernización se ha templado un sistema de relaciones obrero-patronales que ha tenido un papel muy importante no sólo en los inicios del proceso de industrialización, sino también en la consolidación de los objetivos de la posguerra.

Dentro de lo que hemos llamado relaciones obrero-patronales distinguimos cuatro componentes básicos; el sistema de empleo de por vida *Shogai Koyo Seido*, el sistema de salarios por antigüedad, *Nenko Joretsu Chinguin Seido*, el sindicato por empresa *Kigyobetsu Kumiai* y un conjunto de *Normas Sociales* predominante en la empresa.

En general, dicho sistema describe una condición mediante la cual el trabajador tiene empleo garantizado, incremento automático de salario y defensa sindical desde el momento en que ingresa a la compañía como empleado regular, hasta el retiro de la misma, usualmente a los 55 años de edad. Desde el instante de su ingreso, generalmente después de su graduación de la secundaria superior o universidad, recibirá todo el entrenamiento que la empresa proporciona y usará su habilidad cuándo, dónde y cómo la empresa lo decida. Es necesario aclarar que, desde su establecimiento hasta hoy día, este sistema beneficia sólo a una parte selecta de empleados regulares de la compañía: los

Seiki Jugyoin o "in", situación que determina condiciones de trabajo muy diferentes o francamente discriminatorias para otro tipo de empleados: los "out", como el caso de los trabajadores temporales *rinji-ko*, los *shagai-ko*, o reservas especiales de trabajadores provenientes de fuera de la empresa, proporcionados la mayoría de las veces por compañías subcontratantes, y los *degasegi-ko* o trabajadores estacionales.

Las condiciones económicas, políticas y sindicales en que se desarrolló el mercado de trabajo de la posguerra y la particular reestructuración de las relaciones obrero-patronales hicieron de este sistema una estructura muy eficiente para el patrón, lo que facilitó el crecimiento económico tal como ellos y el Estado lo habían planeado. Especial atención merecen a este respecto todas aquellos esfuerzos patronales y estatales tendientes a crear un medio ambiente favorable para un desenvolvimiento normal de las relaciones entre el capital y el trabajo, si es que se entiende por normal todos aquellos mecanismos que indiscriminadamente protegen y facilitan la gestión del capital.

La crisis económica y un mercado de trabajo abarrotado de mano de obra disponible tenían necesariamente que transformar la idea de la seguridad del empleo en uno de los más poderosos incentivos dentro de las aspiraciones de la clase trabajadora de posguerra. De esta manera, las compañías pudieron obtener el máximo de cooperación de los trabajadores para lograr su aceptación del sistema, y asegurar así la expansión operativa de aquéllas. Fue también terreno propicio para reactivar la idea de la "lealtad a la compañía", sentimiento acorde con la tradición japonesa y coincidente con los propósitos de expansión de las empresas.

La promoción de la empresa como la "gran familia", de la "armonía laboral" y de la "indestructibilidad del grupo de trabajo" fueron otras premisas que, hábilmente manipuladas por las empresas, condujeron al establecimiento de un ambiente laboral un tanto idílico, en el cual el trabajador, que debe permanecer en la misma compañía por toda su vida, debe subordinarse y buscar la cooperación de sus compañeros para la consecución de los objetivos superiores de la empresa, por lo que pasarán a ser idénticos a los suyos. El desarrollo de relaciones "armoniosas" entre obrero-patrón, entre sindicato y empresa y entre individuo-grupo de trabajo, se transforman en elementos indispensables para el logro de este objetivo. En consecuencia, no es nada extraño que en este contexto las relaciones laborales conflictivas, aún extremadas hacia acciones huelguísticas, sean poco frecuentes.¹

No debe extrañar entonces que la relación entre sindicato y empresa esté revestida de ese carácter "armonioso" y conciliador. En este sentido, el establecimiento de un sistema de relaciones obrero-patronales que impuso deter-

¹ Ilustrativo resultó a este observador el hecho de que, a pesar de numerosas instancias de negociación colectiva, los trabajadores de la empresa TAKIRON, filial Kandatsu, en sus 23 años de funcionamiento nunca han ido a la huelga. Fenómeno más o menos similar me ocurrió con NISSAN que fundada hace 49 años (1933), tuvo su última huelga en 1953 y de allí hasta la fecha, es decir 29 años, las negociaciones entre sindicato y empresa no han requerido de la utilización de la huelga, eso a pesar de su activa participación en "Shunto" (Ofensiva laboral de Primavera).

minadas reglas y prácticas de empleo y de fijación de salarios perfectamente articuladas con la atomización sindical, han terminado por conducir a los trabajadores a desarrollar una poderosa identificación con su empresa y su propio grupo de trabajadores y a perder el interés con lo que sucede más allá de su propio lugar de trabajo o, aún, con la suerte de aquellos que, siendo sus compañeros, no pertenecen al sindicato. Todos estos elementos contribuyeron poderosamente para que se generara una serie de condiciones favorables al crecimiento económico.

1. *Amplia receptividad frente a los procesos de racionalización y cambios tecnológicos.*

La mayoría de las empresas no confrontaron mayores dificultades para introducir los cambios tecnológicos y realizar los ajustes administrativos que la nueva "racionalidad económica" requería. Esto sucedió porque el aspecto dominante en la determinación del salario lo constituye la antigüedad dentro de la empresa y no la función, de modo que el cambio de un puesto o función a otra no origina conflictos ni afecta, en ese sentido, los intereses de los trabajadores. En consecuencia, como la seguridad del empleo y el nivel de salarios no estaba amenazada, no había razón para que los trabajadores resistieran los cambios tecnológicos y la racionalización administrativa; en estas circunstancias, la empresa japonesa tuvo gran libertad, con respecto a otras, para desplegar y emplear su fuerza de trabajo sin el temor a conflictos acerca de la demarcación o diferenciación ocupacional.

2. *La garantía de la estabilidad en el suministro de mano de obra*

Desde la perspectiva de los trabajadores, la pérdida de movilidad horizontal o inter-empresa aparece compensada por la garantía de la seguridad en el empleo y por una amplia movilidad vertical dentro de la empresa, que se sustenta en un sistema de promoción determinado básicamente en función de la edad y del tiempo de permanencia en dicha unidad productiva.²

Una vez alcanzada la edad de retiro obligatorio, el empleado recibe una suma total de dinero por dicho concepto y tiene la opción de ser contratado como trabajador temporal en alguna empresa subsidiaria asociada a la anterior, y en cuyo caso recibirá un salario sustancialmente inferior al percibido

² Es bien conocido que el sistema de promoción que utilizan las grandes firmas para los graduados de la universidad se funda en una periodización estricta: después de 7 años del ingreso es promovido a "Kakari-cho" (Jefe de Subsección), 5 años más tarde es "Kacho" (Jefe de Sección) y después de otros 7 años es promovido a "Bucho" (Jefe de División) y si a los 52 años no tiene la perspectiva de alguna promoción especial, el retiro a la edad de 55 años será automático.

anteriormente.³ Desde la perspectiva de la empresa y del Estado, cuando oficia como patrón, la adopción de este sistema contribuyó notablemente a la estabilidad del empleo y a conformar una relativamente dócil fuerza de trabajo.

3. *Las ventajas compartivas del modelo japonés de relaciones obrero-patronales*

Desde el punto de vista de otras sociedades industrializadas el sistema adoptado por Japón pareciera estar expuesto a varios tipos de objeciones. Se preguntan, por ejemplo, cómo podría una empresa alcanzar la necesaria expansión o contracción, propias de una eficiente economía, si el factor trabajo no se despliega libremente o al menos no tiene la suficiente movilidad; se duda si dicho sistema no conduciría a una sobredotación de la fuerza de trabajo dentro de la empresa; se cuestiona el hecho de que, tratándose de una típica economía de mercado, una empresa debería tener la suficiente flexibilidad en el manejo de los costos de producción, sobre todo en los derivados del factor trabajo, para ajustarse a los periodos de máximo y mínimo en las rentas. Por otro lado, ¿No pierden las empresas japonesas el cruce fertilizador de ideas que acompañan a la movilidad del trabajo? En fin, lo que los empresarios extranjeros parecen pensar es que el empleo de por vida y el sistema de salarios que le acompaña, aparecen como irracionales e ineficientes, puesto que obligan a las empresas a mantener prácticamente inalterables las nóminas de pagos, aun durante periodos de recesión económica.

La mejor respuesta japonesa es, sin duda, que el *boom económico* de posguerra no ofrece evidencia de que el empleo de por vida, el salario por antigüedad y la organización sindical por empresa hayan tenido, en general, efectos nocivos o perjudiciales. Ciertamente no han representado un obstáculo al progreso económico de Japón. Sin embargo, es necesaria una explicación de por qué ha ocurrido precisamente esto.

En primer lugar, no hay que olvidar que la condición del empleo y el salario es válida para una minoría del total de los empleados y, aun en el caso de aquellas empresas que pudiera tener una alta cuota de los mismos, siempre mantienen un porcentaje de empleo temporal, en función del cual puede producir los ajustes necesarios en tiempos difíciles. En la práctica, la flexibilidad es alcanzada por la reducción de los subcontratos, por la reducción del promedio anual de admisiones, por la no recontractación de los trabajadores temporales, por la reducción de las horas extras y, por último, mediante una subutilización de la fuerza de trabajo disponible. Esto quiere decir que, en

³ De acuerdo a las estadísticas de retiro suministradas por el Ministerio del Trabajo de Japón en 1974, el 80.4 por ciento de los retirados se reempleó, el 4.4 por ciento se auto-empleó y sólo el 14.7 por ciento no trabajó. El sistema de retiro obligatorio representa, por otra parte, una ventaja considerable para las empresas que así se ahorran el pago de altos salarios a los trabajadores antiguos asegurando su reemplazo con un nuevo contingente mucho menos oneroso.

general y exceptuando casos extremos, frente a condiciones económicas adversas, muchas de las grandes empresas se han mostrado dispuestas a sobrellevar un considerable recargo en sus costos de producción antes que recurrir al mecanismo de reducción de su mano de obra permanente. Por el contrario, en periodos de auge económico, como fue el caso de la década de los sesenta, cuando muchas empresas tuvieron dificultades para reunir toda la mano de obra requerida, debieron recurrir a los suministros externos de fuerza de trabajo, particularmente a través del aumento del empleo temporal y parcial. En tales circunstancias el empleo de por vida (que sufrió una expansión) fue una garantía para las empresas.

Por otra parte, frente a aquellas observaciones de que la empresa japonesa estaría en desventaja por la pérdida del llamado "cruce fertilizador" que necesariamente acompaña a la movilidad del trabajo, habría que decir que dicha "falla" aparece mucho más que compensada por las posibilidades que otorga el empleo de por vida al desarrollo del entrenamiento dentro de la empresa. Si bien dicho sistema obliga a la compañía a gastar una gran cantidad de dinero y recursos para capacitar a la fuerza de trabajo, los mecanismos del empleo de por vida y el salario por antigüedad aseguran una buena retribución de la inversión, ya que la antigüedad de un trabajador no es transferible de una empresa a otra. Aún más, cuando se trata de un entrenamiento específico éste no tiene efectos sobre la especialización en sí del empleado, sino sólo en la medida en que sea utilizado en la compañía que lo otorgó y no en otras; y cuando se trata de un adiestramiento de tipo general, en donde podría darse el caso de una mayor movilidad inter-empresa y por tanto un mayor riesgo de pérdida de la inversión, ésta aparece una vez más asegurada por la inamovilidad en el empleo. De allí que muchas empresas se lancen sin temor a programas de adiestramiento general, incluso enviando a sus empleados a capacitarse en el extranjero (Estados Unidos y Europa por lo general).

De esta forma el trabajador japonés no ha quedado atrás en materia de capacitación tecnológica. En cuanto a la escasez de trabajadores especializados, evidenciada en los inicios del *boom económico*, la política del Estado ha sido desarrollar tanto cuantitativa como cualitativamente el entrenamiento vocacional en el sector público y en el privado.⁴ En este sentido el "fondo nacional de habilidades" no tiene mucho que envidiar al de otras sociedades industriales.

Por último, aunque la práctica de este sistema de relaciones obrero-patronales no es tan antigua como pudiera pensarse, ya que se inició poco después de la Primera Guerra Mundial, está acondicionado férreamente a la tradición cultural y social de Japón, de modo que una serie de mecanismos legales y

⁴ En 1964 el 1.4 por ciento del PNB estuvo dedicado a la investigación y desarrollo científico, con lo cual se superaba en gran medida la brecha que separaba de Europa Occidental y Estados Unidos. En 1963 cerca de 210,000 extractos de trabajos científicos extranjeros fueron hechos por el Centro de Información para la Ciencia y Tecnología de Japón. Las visitas al exterior con los mismos propósitos fueron numerosas.

presiones sociales contribuyen en buena medida a perpetuar este tipo de relaciones. Por ejemplo: es probable que un buen número de trabajadores que se sienten individualmente insatisfechos con su trabajo se "irían" del sistema si no fuera porque, aparte de representar una pérdida económica considerable, existe una presión social que lo impulsa a "acomodarse a las normas del grupo", frente a lo cual la renuncia o abandono llega a considerarse como un rechazo al grupo de trabajo, estigmatizada como incapacidad del individuo para ubicarse dentro de la comunidad de trabajo. De allí parte de la renuencia a trabajar fuera de la empresa que ha elegido.

En suma, creemos que este sistema de relaciones obrero patronales contribuyó grandemente a la realización y consumación de las metas japonesas por alcanzar una economía poderosa. Por una parte, porque su profunda interrelación y monolitismo fue garantía de estabilidad para la concreción de los objetivos de la economía nacional y de los intereses del sector empresarial y, por la otra, porque su alta funcionalidad y adaptabilidad permitió que la fuerza de trabajo adhiriera, casi incondicionalmente, a la política del empleo del máximo esfuerzo para el logro del aumento de la productividad. La tremenda expansión económica de la década de los años sesenta es la mejor prueba de ello.

En definitiva, desde el momento en que dicho sistema permitió un sistemático control de la fuerza de trabajo y la puso en función del crecimiento económico del país; y creó y aseguró el sostenimiento de un medio ambiente favorable a la relación armoniosa, o al menos predominantemente armoniosa, entre capital y trabajo; facilitó la flexibilidad frente a los cambios tecnológicos y administrativos; favoreció la falta de correspondencia entre productividad y salarios que, por su carácter discriminatorio, permitió la existencia y explotación de un gran contingente de mano de obra industrial, etcétera. No pueden quedar duda de que estamos frente a una fórmula o modelo que no tiene nada de mágico, ni milagroso, sino que simplemente es un pragmatismo típicamente capitalista.

J. DANIEL TOLEDO B.*

LA PRESENCIA JAPONESA EN AMÉRICA LATINA

LA IMPORTANCIA DE ESTRECHAR LAS RELACIONES ECONÓMICAS ENTRE AMÉRICA LATINA Y JAPÓN

El estudio del Japón despierta cada vez mayor interés. Recientemente ha llamado la atención leer en las publicaciones y revistas de Estados Unidos y Europa, los problemas que están surgiendo por la gran competitividad de la

* Secretaría de Educación Pública.