

# EMPLEO

## Haciendo frente a los retos del futuro



Zona de oficinas en el centro de una ciudad

(Foto cortesía de AFLO)

El sistema de empleo en Japón jugó un papel principal en el dinámico crecimiento económico que alcanzó el país en la segunda mitad del siglo XX. El sistema se sostenía sobre tres pilares: el empleo vitalicio, los salarios basados en la antigüedad y el sindicalismo por empresa. A éstos, más tarde les fue añadido un cuarto pilar: el sentido de comunidad dentro de la empresa, que estaba fundamentado en relaciones jerárquicas, obligaciones recíprocas y la toma de decisiones por consenso.

El sistema tradicional que se describe a continuación en la primera sección todavía está considerado por muchas personas como el sistema ideal. Sin embargo, en el difícil entorno económico en que se encuentra Japón actualmente, las pautas de empleo están experimentando cambios importantes. Incluso entre las grandes empresas, que han sido consideradas durante mucho tiempo

como el baluarte de la gestión empresarial de estilo japonés, el número de organizaciones que siguen de forma estricta las prácticas tradicionales es cada vez menor.

### El sistema de empleo tradicional

Las empresas japonesas por regla general han contratado a sus empleados inmediatamente después de que éstos se gradúen de la escuela secundaria o la universidad, sin exigirles que tengan conocimientos específicos para el trabajo, aunque es importante que sean personas esencialmente capaces. Esto se debe al hecho de que las empresas japonesas adoptaron rápidamente la producción a gran escala después de la Segunda Guerra Mundial. Para adiestrar a los empleados, las

empresas proporcionan experiencia práctica o invierten en la educación o en la formación profesional interna dentro de la empresa. Naturalmente, pasan varios años antes de que estos nuevos empleados lleguen a ser eficientes. A cambio de esto, se espera que los empleados permanezcan en la misma empresa hasta alcanzar la edad de jubilación forzosa (normalmente a los 60 años). Después de jubilarse, los empleados reciben una suma de dinero como compensación y una pensión a cargo de la empresa. Cuando los negocios andan mal, solamente se despiden a los empleados fijos como último recurso.

Los aumentos salariales y los ascensos del personal se efectúan principalmente en base a la edad y al tiempo de servicio en la empresa que tenga el empleado. Esta práctica de los salarios basados en la antigüedad —pensada como medio para garantizar la estabilidad del empleo a lo largo de toda la carrera profesional dentro de la empresa— está estrechamente relacionada con el empleo vitalicio como característica distintiva de la gestión empresarial de estilo japonés.

Las empresas japonesas normalmente proporcionan beneficios suplementarios para que los empleados puedan disfrutar de actividades de esparcimiento y de ocio, tales como competiciones de atletismo y excursiones de los empleados, entre otras. Los empleados tienen acceso a instalaciones para desarrollar sus aficiones, incluyendo los deportes, la lectura y los juegos de mesa. En cuanto a otros incentivos, las empresas ofrecen compensaciones especiales además del salario base, viviendas propiedad de la empresa, residencias para empleados solteros, y varios beneficios sanitarios y de asistencia social.

En el marco del sistema de empleo vitalicio, los trabajadores en general han comprendido que es ventajoso para ellos y sus familias sentir lealtad por la empresa. Además de esto, los empleados suelen dar prioridad a los intereses de la empresa en comparación con los de la familia o la vida personal. Los traspasos de personal a empresas filiales son frecuentes, y hay muchos casos en los que las personas se trasladan sin su familia, ya que con

frecuencia la familia prefiere permanecer en la misma comunidad y evitar perturbar la educación de los niños.

Sin embargo, incluso en las décadas de posguerra de rápido crecimiento económico, este sistema no era universal. Se aplicaba principalmente a los empleados de grandes empresas y a los funcionarios. Los trabajadores en empresas más pequeñas rara vez recibían el mismo nivel de beneficios o seguridad en sus puestos de trabajo.

## **Población activa y horario laboral**

La distribución de la población activa sigue las mismas pautas que en otros países industrializados. Mientras que la agricultura y otras áreas del sector primario emplean a menos personas, los servicios y otros campos del sector terciario muestran un incremento de empleo. El empleo en el sector primario se ha visto reducido del 30,2% de la población activa en 1960, al 3,42% en 2018. En el transcurso del mismo periodo, el empleo en el sector terciario aumentó del 41,79% del total de trabajadores, hasta alcanzar el 73%. La gran mayoría de la población activa de Japón está compuesta por trabajadores asalariados. En 2018, el 89,1% de la población total tenía empleo en base a un sueldo.

El Gobierno ha manifestado que un horario laboral más reducido constituye el factor más importante para lograr una mejor calidad de vida para los japoneses. Las enmiendas realizadas en la Ley de Normas Laborales, la tendencia a adoptar una semana laboral de cinco días, y medidas tales como la creación de días de fiesta sustitutivos cuando un día de fiesta nacional cae en domingo han contribuido a acortar el tiempo de trabajo. La cantidad de horas de trabajo anuales, que fueron 2.110 horas en 1985, se situó en 1.724 horas en 2016. El gobierno ha introducido otras iniciativas en el 2018 con un paquete de correcciones a la Ley de Estándares Laborales y otras legislaciones relacionadas como parte de su iniciativa de “reforma de estilo de trabajo” (hatakakata-kaikaku) para promover más uso de vacaciones, días laborales más cortos y horarios más flexibles de trabajo.



## La mujer en la población activa

La tasa de mujeres trabajadoras de 2017 es del 43,7%. En 1986, una ley que establecía igualdad de oportunidades de trabajo para el hombre y la mujer entró en vigor, y en 1997 esta ley fue enmendada para prohibir de forma explícita cualquier discriminación por sexo en los anuncios de ofertas de empleo, en la contratación de personal, en la asignación de puestos de trabajo y en los ascensos. A pesar de esto, el salario mensual medio de las mujeres en 2016 todavía era aproximadamente el 73% del de los hombres, y los puestos de alta dirección en la mayoría de las empresas estaban ocupados casi exclusivamente por hombres. En los últimos años, las diferencias salariales entre hombres y mujeres se han visto afectadas de forma adversa por una nueva tendencia: con el fin de reducir los costes, las grandes empresas están empleando un número cada vez mayor de trabajadores eventuales y a tiempo parcial, con retribuciones más bajas, para realizar trabajos administrativos que anteriormente solían realizar empleadas de más antigüedad y relativamente mejor pagadas. El gobierno ha establecido un programa ambicioso "Womenomics", el cual tiene como objetivo tener a mujeres en el 30% de puestos de liderazgo en el 2020.

Un periodo de excedencia para el cuidado de los hijos que se estableció en 1992 ha comenzado a mostrar ciertos efectos, ya que el número de mujeres que se benefician de él ha estado aumentando gradualmente. Con todo, se necesita hacer mucho más para mejorar el entorno laboral y la infraestructura de las guarderías para las mujeres que quieren tener hijos y continuar trabajando.

Éste es un tema que ha recibido una creciente atención en los últimos años, ya que la preocupación que existe sobre el envejecimiento de la sociedad japonesa ha hecho que el Gobierno busque formas de fomentar que las mujeres tengan más hijos. Para aliviar la carga a las familias que trabajan, resucitar la decreciente tasa de natalidad y facilitar la mejoría de la educación infantil, el gobierno ha aprobado medidas que conviertan al preescolar y el cuidado infantil en servicios gratuitos en el 2019.

## El sistema salarial

El sistema salarial japonés ha estado tradicionalmente muy ligado al sistema de antigüedad de la empresa. Los salarios todavía se ven fuertemente afectados por el tiempo de servicio de los empleados. Los trabajadores asalariados normalmente reciben un sueldo mensual y dos bonificaciones regulares. Particularmente en las grandes empresas, el sistema de bonificaciones juega un importante papel. En 2010, las bonificaciones suponían alrededor de una tercera parte del salario base anual.

A través de la diversificación de la sociedad, el empleo ha estado adoptando nuevas formas, incluyendo la popularización del empleo por cuenta propia y la introducción del uso de recursos de fuentes externas. En respuesta a estos cambios, también se ha diversificado el sistema salarial.

### Mujeres líderes en sus respectivos campos

El programa "Womenomics" del gobierno tiene como objetivo tener a mujeres en el 30% de puestos de liderazgo en el 2020.



## Las relaciones laborales

En Japón, en las relaciones entre la patronal y los empleados se intenta evitar enfrentamientos. Aunque ocasionalmente surgen conflictos de intereses entre los directivos y los trabajadores, las empresas japonesas tratan de crear un ambiente de

familia en el que se intenta llegar a un consenso. Otro factor que contribuye al sentido de unidad que existe entre los empleados de las empresas es el hecho de que dentro de una misma empresa las diferencias en ingresos —entre directivos y trabajadores, y entre trabajadores administrativos y trabajadores manuales— son mucho menores en Japón que en la mayoría de los otros países.

El trabajo en equipo también ha contribuido a mejorar el control de calidad en el sector manufacturero. Los trabajadores que se encuentran seguros en sus puestos pueden trabajar en cooperación con los otros y hacer sugerencias a la directiva. Una distribución equitativa de los beneficios empresariales también proporciona a los trabajadores un mayor incentivo para mejorar sus esfuerzos en el control de calidad. Muchas empresas japonesas alientan a los empleados a que usen una porción de su salario mensual para comprar acciones de la empresa, reforzando de esta manera el interés personal en la empresa.

## Los sindicatos

La mayoría de los sindicatos japoneses están organizados no por industrias ni por especializaciones profesionales, sino como sindicatos empresariales cuyos miembros son exclusivamente empleados fijos que trabajan en la empresa y sus filiales. Cada sindicato de empresa normalmente forma parte de una federación sindical de toda la industria, un ejemplo de esto es Un'yu Roren (Federación Japonesa de Sindicatos de Trabajadores del Transporte), y las federaciones a su vez con frecuencia forman parte de un sindicato nacional que abarca a todos los sectores económicos. El más grande de estos sindicatos es Rengo, que fue creado en 1989, y que contaba con 6,86 millones de miembros al mes de octubre de 2017.

Japón tiene unos 25.000 sindicatos, pero actualmente sólo alrededor de uno de cada seis trabajadores pertenece a un sindicato. (La cifra era de aproximadamente el 35% en 1975.) Este descenso es debido, por una

parte, a la disminución en el porcentaje de trabajadores en el sector de manufacturas y otras industrias que tienden a tener un alto nivel de sindicalización, y, por otra, al creciente número de jóvenes empleados que

prefieren no participar en los sindicatos.

La Ofensiva Laboral de Primavera se ha convertido en un hecho habitual en las relaciones laborales de Japón. Se ha venido organizando desde 1954, y en ella varios sindicatos realizan sus reivindicaciones laborales de forma casi simultánea en primavera.

Otra práctica muy arraigada en las relaciones laborales es el sistema de consultas conjuntas, un proceso en el que participa una gran mayoría de la población activa de Japón. Aunque hay grandes diferencias dentro del sistema, éste permite a los empleados y a la ejecutiva elaborar un plan de gestión y decidir los niveles salariales y las bonificaciones por medio de consultas conjuntas. Además de otorgar importancia a las relaciones humanas, este sistema hace que los empleados se sientan miembros de pleno de derecho que participan en la administración de la empresa.

## El empleo en transición

El sistema de empleo tradicional japonés era muy adecuado para crear una sociedad industrial moderna. Proporcionaba una base de recursos humanos estable y cualificada para que los fabricantes pudieran aumentar su producción durante las décadas de fuerte crecimiento económico anteriores a 1990. Sin embargo, dos de los elementos esenciales del sistema —el empleo vitalicio y los sueldos basados en la antigüedad de los trabajadores— funcionan mejor en una economía en crecimiento y han resultado difíciles de mantener durante la prolongada recesión que siguió al colapso de la llamada burbuja económica, que tuvo lugar a comienzos de los años 90.

La necesidad de reducir costes e incrementar la eficiencia está teniendo un serio impacto en el empleo en Japón. Las empresas están reduciendo la contratación de nuevos graduados, presionando a los

### Un “becario técnico” (*gino jissusei*) trabajando en Japón

El gobierno implementó un programa que permite hasta 345,000 extranjeros trabajar en Japón por un tiempo determinado.

empleados de edad avanzada para que tomen programas “voluntarios” de jubilación anticipada, transfiriendo empleados a puestos peor remunerados, e incluso recurriendo al despido incondicional como parte de sus esfuerzos de reestructuración. Asimismo, un creciente número de empresas están sustituyendo los sueldos basados en la antigüedad en la empresa por sistemas retributivos basados en el rendimiento.

En cualquier país, un empleado que tenga que buscar empleo en el mercado de trabajo después de haber trabajado 20 o incluso 30 años en la misma empresa tendrá dificultades de encontrar un nuevo trabajo de un nivel similar al que tenía antes. Pero esto es especialmente cierto en Japón, ya que las grandes empresas permanecen reacias a contratar personal a mitad de su carrera laboral. A medida que se recupera la economía, Japón probablemente experimentará un creciente desempleo estructural en el que habrá exceso de trabajadores en algún sector de la economía mientras que otros sectores sufrirán escasez de mano de obra. Uno de los retos más importantes a los que hace frente el Gobierno japonés es el de desarrollar los sistemas y mecanismos de apoyo necesarios para ayudar a la gente a adquirir la formación necesaria para cambiar de empleo en una nueva industria.

También se están produciendo cambios por el lado de la oferta del sistema de empleo. Reconociendo que no importa lo leal que puedan ser a una empresa, no existe garantía de empleo vitalicio, los jóvenes están cada vez más dispuestos a dejar un trabajo por otro que ofrezca mejor retribución, más satisfacción, o ambas cosas. Debido a la creciente escasez laboral, las empresas están pasando por dificultades al llenar puestos. Aunque la jubilación es normalmente a los 60 años, muchos empleados jubilados son recontractados en la misma empresa.

## Cambios en la sociedad y el trabajo

A causa de unas condiciones económicas cambiantes, además del envejecimiento de la



población y una baja tasa de natalidad, las prácticas tradicionales laborales japonesas de empleo vitalicio y pagas por antigüedad han empezado a disminuir, y han surgido varios nuevos sistemas. Desde el fin de la burbuja económica, las empresas han suscrito menos contratos fijos y ha aumentado el número de trabajadores con contratos temporales. El desempleo entre este tipo de trabajadores irregulares se ha convertido en un problema de la sociedad a raíz de la crisis financiera mundial.

En 2017, las redes de seguridad para trabajadores eventuales y otros se están reforzando. Existe un plan, por ejemplo, que concede a los parados que no pueden recibir seguro de desempleo una paga mensual de entre 100.000 y 120.000 yenes mientras realizan formación en informática, asistencia sanitaria y de otro tipo. En el mes de septiembre de 2019, la tasa de desempleo fue del 2,4%, lo cual es relativamente bajo en comparación con los niveles globales actuales.

## Trabajadores extranjeros en Japón

Otro mayor problema social en Japón es el incremento en el número de trabajadores extranjeros en empresas japonesas. Además de trabajadores contratados del extranjero o graduados de escuelas japonesas, existe un gran número de “becarios técnicos” (*gino jissusei*) que trabaja en industrias designadas hasta 5 años. Para aliviar aún más la severa escasez laboral en industrias específicas, el gobierno ha implementado un programa que permite hasta 345,000 extranjeros trabajar en Japón por un tiempo determinado.