



La sociedad japonesa y el sistema laboral de posguerra: Entrevista con el profesor Kazuhiko Odaki

<https://doi.org/10.53010/kobai05.2023.04>

Kazuhiko Odaki es profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Japón (Nihon Daigaku) y antes de entrar a la academia trabajó muchos años en el Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI, por sus siglas en inglés). En septiembre de 2022 visitó el Centro del Japón de la Universidad de los Andes para presentar la conferencia “Desarrollo económico de Japón en la posguerra” y el equipo de Kōbai, con el apoyo de la Embajada de Japón en Colombia, tuvo la oportunidad de conversar con él, principalmente sobre dos peculiaridades de la sociedad japonesa: el sistema laboral y la equidad socioeconómica.



Uno de los aspectos que más llama la atención de Japón después de la Segunda Guerra Mundial, y en medio de lo que se conoce como su segunda industrialización, es el sistema laboral, que se define muy temprano en la segunda mitad del siglo XX, pero también ha tenido cambios. ¿Cuál o cuáles podrían ser esos cambios más significativos que el sistema laboral japonés ha experimentado en la segunda mitad del siglo XX?

El sistema laboral de Japón debe analizarse desde dos ángulos. Uno, el legal y otro, el del movimiento más espontáneo que se genera en el sector privado y al nivel de los individuos. Después de la Segunda Guerra Mundial, en los años 50s y 60s, las empresas grandes de Japón empleaban personas como si fueran funcionarios públicos. Me explico, después de que los jóvenes se graduaban, las empresas los empleaban con contratos a término indefinido. Se estableció ese modo de empleo que duraba casi toda la vida, y que fue reconocido desde el extranjero a nivel mundial como el "sistema laboral japonés" o el "sistema laboral de por vida". El primer cambio grande de este sistema se presentó en los años 80s.

Para ello, primero hablemos un poco del sistema legal. En Japón, generalmente se establecen leyes muy básicas y fáciles de entender por parte del pueblo japonés. También, normalmente en el tema laboral no había mayor intervención del sistema judicial. Sin embargo, en los 80s pasó algo excepcional en la historia de Japón, ya que la Corte emitió una sentencia con la que definió la relación entre trabajadores y empresas. Antes de esa sentencia, tanto del lado de los individuos como del lado de las empresas existía una relación casi espontánea. Sin embargo, esa sentencia estableció que las empresas no podían despedir a los trabajadores una vez se les contrataba. De ahí en adelante, ha sido una obligación para las empresas no despedir a los empleados.

Es una situación favorable para los empleados, pero imaginamos que representó grandes retos para las empresas japonesas. ¿Cómo respondieron las empresas ante esta situación? ¿Esta ley cobijaba a todo tipo de empresas?

Esa obligación, que está vigente, solamente es para las empresas grandes. No es para las tiendas pequeñas, como restaurantes o cafeterías que no son cadenas. En consecuencia, para huir de esta obligación, las empresas



grandes comenzaron a emplear personal con contratos a término definido, por períodos cortos, y a través de empresas temporales. A nivel mundial, Japón todavía seguramente sigue siendo un país más o menos equitativo, no hay tanta brecha social. Sin embargo, si miramos detalladamente en el Japón actual, los trabajadores se pueden dividir en dos grupos: empleados con contrato a término indefinido que tienen estabilidad financiera y empleados con contrato de corta duración

Otra parte importante de la dinámica es que mientras las empresas no pueden despedir a los trabajadores de contrato a término indefinido, ellos sí pueden renunciar cuando quieran. Entonces lo que termina sucediendo es que los empleados muy hábiles renuncian a las empresas en busca de mejores oportunidades, y los trabajadores con habilidades medianas o un poco bajas se quedan en las empresas y no pueden ser despedidos.

Ante esa situación, las empresas crearon un mecanismo para detener la "fuga de cerebros". Desarrollaron sistemas de capacitación de alto nivel para los trabajadores. La intención con esto era mejorar las habilidades de los trabajadores con algunas dificultades para que llegaran a un nivel más o menos alto. Ahora, un trabajador entrenado también puede renunciar y escapar de la empresa. Entonces, de forma simultánea, se popularizó la creación de estilos de trabajo propios de cada empresa, que no pudieran ser replicados en otras empresas.

Esta situación nos lleva a preguntar, ¿de qué forma se conecta la formación de posgrado con la empleabilidad en estas empresas?

Otra tendencia que se ve en Japón es que hay pocas personas que hacen estudios de posgrado. Los estudiantes solamente suelen hacer posgrado en las áreas muy técnicas. ¿Por qué pasa esto? Porque para los jóvenes es más beneficioso entrar a una empresa siendo joven y ser entrenado allí según las necesidades de la empresa, que seguir estudiando. Por eso yo muchas veces les digo a los universitarios que la primera empresa donde trabajen será su última escuela. Lo común es que las empresas consiguen recursos humanos jóvenes con alta disposición, y les enseñan el estilo de trabajo propio de allí. Eso quiere decir que si el empleado se cambia de empresa, esas habilidades que adquirió allí no le van a ser tan útiles en otra parte. Así, el valor de ese trabajador no es tan alto para otras empresas, pero sí para la propia. Las empresas moldean a los trabajadores a su propio estilo.

¿El común de los japoneses qué tipo de ventajas encuentra en este sistema?

Es un sistema que tiene aspectos muy buenos. Por ejemplo, una persona de origen humilde, como yo, puede recibir una formación o capacitación de alto nivel en una empresa, y esto significa que tiene la oportunidad de avanzar en su vida. Lo que pasa comúnmente en lugares como Estados Unidos es que solamente las personas de familias de ingresos medios y altos pueden acceder a las universidades, y aparte no se da con frecuencia la oportunidad de que las empresas grandes los contraten. En Japón, esto es posible porque las empresas grandes invierten gran cantidad de recursos en la formación de sus trabajadores. Saben que pueden recuperar la inversión a través de esos recursos humanos que entran.

En Japón, es muy famosa la capacitación que hace la empresa automotriz Toyota. En Estados Unidos la gente habla de lo duro que es el entrenamiento en la fuerza naval, y un equivalente a esto en Japón, es Toyota. Los empleados lo aguantan y la empresa lo sostiene porque sabe que después de esa formación, los entrenados se pueden convertir en recursos humanos de alto valor.



El mundo ha cambiado. No es el mismo de hace 20 o 30 años. ¿Este modelo no se ha visto impactado por características del mundo contemporáneo como el uso de Internet, o cambios sociales propios del Japón de hoy?

La formación de recursos humanos en Japón es excelente, pero recientemente sí ha habido algunas dificultades. Este sistema de formación parte de que los beneficios se ven a largo plazo. Las personas que estamos formando actualmente van a servir a la empresa dentro de 10 o 20 años. Sin embargo, ahora el mundo cambia muy rápidamente y una empresa no puede tener una proyección muy clara sobre su situación en el futuro. Antes, en los años 50s o 60s era muy fácil hacer esa proyección para las empresas porque Estados Unidos era la meta de Japón y había una clara brecha entre el nivel de desarrollo. Las empresas japonesas en ese entonces trabajaban para achicar esa brecha y cada empresa sabía cuál era la meta, pero actualmente la situación ya no es así, entonces lo que pasa ahora es que los recursos humanos que fueron capacitados hace 10 o 20 años tienen una capacidad o talento que no se ajusta a la actualidad, y como ese estilo de trabajo en el que fueron capacitados no sirve fuera de la empresa, se genera una doble dificultad.



Otra complicación es que el que cada empresa tenga una manera propia de desarrollar sus procesos, como hemos dicho antes, impide la introducción o implementación fluida de la tecnología. En el caso de empresas extranjeras como Goldman-Sachs o UBS, así el empleado cambie de una a otra, puede usar las mismas herramientas de comunicación como Slack, o el mismo programa de organización de archivos, o si sucede algo, sabe a quién debe reportar el incidente. Fácilmente esta persona se puede adaptar a la nueva empresa. Sin embargo, en el caso de Japón, todo es muy diferente en cada empresa, entonces la misma aplicación o el mismo software no se pueden utilizar igualmente en dos empresas diferentes, y termina siendo necesario personalizar o crear un software desde cero para cada una. Esto les representa un costo muy alto. En Japón también se usan sistemas o aplicaciones como SAP o Slack, pero inclusive en estos casos, hay una personalización según las necesidades y requisitos de cada empresa. Por esto, los trabajadores formados en el campo de las TIC invierten mucho tiempo en tareas de personalización. En Japón también operan empresas líderes en TI como IBM o Accenture, y una gran parte de su trabajo es atender los requerimientos particulares de programas o software para cada empresa. Ahí se invierten muchos recursos tanto humanos como económicos.

Por eso, como cada persona se forma según el estilo de una empresa y no se puede cambiar fácilmente a otra, hay sectores donde sobran empleados, pero también existen otros sectores donde están faltando. Por otro lado, hay mucha incertidumbre por el futuro, y las empresas no saben hacia qué dirección deben dirigir la formación de sus empleados. Esas son las dificultades a las que se están enfrentando las empresas con respecto al sistema laboral de Japón hoy.

La sociedad japonesa, en general ha sido considerada una sociedad equitativa. Sin embargo, recientemente hemos visto que la desigualdad ha aumentado. En su opinión, ¿a qué se debe esto?

Es cierto que, como dice usted, la igualdad social es una de las características de Japón. Sobre eso, hay una influencia que se remonta al periodo Edo. En ese periodo, bajo un sistema feudal había cierta diferencia socioeconómica entre samuráis y agricultores. Esto fue así hasta el siglo XVII. La posición de los agricultores era muy baja y había represión por parte de los samuráis en ese entonces, pero para los siglos XVIII y XIX, aún en el periodo feudal de Edo, los agricultores se habían fortalecido. Ellos en esa época ya eran capaces de protestar, por ejemplo, por las tasas de impuestos si no les parecían razonables. Eso quiere decir que en esa época ya, los

agricultores tenían tanto educación como la capacidad de protesta, y es por el desarrollo de este tipo de capacidad que eventualmente se llega al inicio de la democracia. En ese sentido ellos, el pueblo o los agricultores, eran capaces de ver la incapacidad del gobierno o las medidas inadecuadas que este tomaba.

¿Se empezó a desarrollar una sociedad más equitativa desde el periodo Edo entonces?

Antes de que Japón decidiera abrir sus puertas a países extranjeros en 1868, ya había una sociedad más o menos equitativa, y seguramente podemos destacar dos razones para esto. Una es que la industria principal de Japón ha sido la agricultura, sobre todo la producción de arroz. El arroz es originario del sur de Asia, y para ser adaptado a Japón hubo una serie de dificultades relacionadas con la temperatura o la cantidad de agua o el manejo de plagas, así que los agricultores tuvieron que pensar y tomar medidas por sí mismos. Eso es muy diferente a lo que sucedía en otros países, donde, el terrateniente les daba órdenes a los trabajadores y estos hacían el trabajo ordenado sin tener autonomía ni el derecho o la necesidad de pensar. En Japón, los agricultores alquilaban un terreno y ellos mismos eran responsables de este.

La segunda razón es el control de la natalidad. En el periodo Edo había un mecanismo natural para evitar el crecimiento descontrolado de la población. Me explico, durante este periodo, las personas con propiedades vivían bajo el Sistema le, en el que solo el hijo mayor podía heredar. Los otros hijos no, así que, de alguna manera, los hijos que no eran primogénitos se cuidaban para no tener mucha descendencia porque no tendrían herencia y resultaría difícil mantenerlos. Fue así como esto se convirtió en un mecanismo de control de natalidad y dio cierta estabilidad económica a las familias de los agricultores.



Esa es la equidad de Edo, un periodo que se terminó en 1868. Sabemos que, a inicios del siglo XX, hubo dificultades económicas que motivaron, entre otras, la migración de japoneses al extranjero. Muchos de los descendientes de estos migrantes conforman las poblaciones *nikkei* que hay en América Latina y Estados Unidos. ¿Cómo se perdió la equidad de Edo?

Durante la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del siglo XX, Japón empezó a tomar un camino hacia el capitalismo libre y a comercializar con otros países. La gente empezó a tener muchos más hijos y, a diferencia



del periodo Edo, estos ahora se iban a las ciudades grandes en busca de trabajo y a formar familia. La población comenzó a crecer drásticamente. Después, en el siglo XX, Japón inició la importación de productos desde el exterior, entre esos el arroz, y el trabajo de los agricultores fue perdiendo valor. También, en la primera mitad del siglo XX, se generaron nuevas industrias en Japón. Por ejemplo, las relacionadas con la construcción de vías férreas, o de buses, o la industria textil. Estas también se fortalecieron y enriquecieron, y la gente fue a buscar trabajo allí, como gerentes, ingenieros, etc. Unos tenían salarios bastante altos y se fueron enriqueciendo. Podían tener otra casa, como lo que aquí llaman finca. En Tokio hace mucho calor, por lo que la gente compraba otra casa en lugares más frescos como Karuizawa. También, en ese tipo de familias, se empleaban varias personas para el servicio doméstico. Tenían la capacidad de emplear a muchos. Eso en Japón antes de esa época no se veía. La sociedad era muy equitativa, por lo que las familias no empleaban personal de servicio doméstico o para hacer trabajos similares. Con factores como estos, se agrandó la brecha de desigualdad en Japón, pero esa sociedad terminó con el final de la Segunda Guerra Mundial.

Después de la guerra Japón vuelve a vivir un proceso de reformas y transformaciones de todo tipo, inicialmente por influencia de Estados Unidos. La economía empieza a crecer, a prosperar, pero se dice que hacia finales de los 80s empieza un periodo oscuro y de decadencia que, ¿quizás nos trae a la desigualdad del presente?

Por un lado, podemos destacar la reducción del sector manufacturero en Japón. Las empresas manufactureras comenzaron a producir en el exterior, y Japón ahora no solo importa alimentos sino elementos industrializados también. El centro de producción ahora está en China u otros países asiáticos. Eso hace que en el interior de Japón ya no sean necesarios esos trabajadores que se dedicaban a la producción en línea de las fábricas.

Otro cambio grande se relaciona con un tema de género. Antes lo común era que los hombres recibieran un sueldo alto por tener un contrato a término indefinido, y las mujeres recibieran menos ingresos, porque se empleaban bajo contratos de corto plazo. Esa tendencia continuó más o menos hasta los años 80s o 90s. En esa época, las mujeres, que recibían sueldo bajo, buscaban hombres que recibían sueldo alto para casarse con ellos. Así, la tasa de matrimonio era alta y, al casarse, se igualaba de alguna forma ese ingreso en términos de familia. Recientemente, esa brecha salarial que existía entre mujeres y hombres ya casi no existe.



Antes había ciertas dificultades o barreras para que las mujeres optaran por empleos con contratos a término indefinido o de largo plazo, pero últimamente ya no son tan comunes, y ahora las mujeres pueden escoger entre contratos a término largo o corto. Seguramente aún hay alguna discriminación invisible, pero comparada con épocas anteriores, es mucho menor. Esa reducción de la diferencia del salario por género hace que ahora haya matrimonios entre un hombre con un sueldo alto y una mujer también con un sueldo alto, mientras, por otro lado, hay matrimonios, donde tanto el hombre como la mujer tienen un sueldo bajo. Al observar el nivel de ingreso de los hogares, podemos ver esa diferencia. Esto ha sido más visible desde los años 2000.

Así que, resumiendo, hasta ahora he hablado de dos causas: la reducción del sector manufacturero y la reducción de la brecha salarial entre mujeres y hombres. Otro factor es la educación, ya que el estilo de educación en Japón se está haciendo similar al estadounidense. Digamos que cuando Japón se occidentalizó, recibió influencia de países europeos como Alemania y Francia, sobre todo de este último. En ese estilo de educación, un niño de una familia de bajos ingresos o del sector rural, si tenía las habilidades o el nivel intelectual, podía entrar a una secundaria pública y luego a una universidad estatal de muy buen nivel, pero últimamente, ese estilo de educación ya no funciona en Japón porque la gente prefiere que sus hijos entren a escuelas privadas. Es decir, después de la primaria, si la familia tiene recursos económicos, busca una secundaria privada donde brinden más posibilidades de aprendizaje. Eso quiere decir que los hijos de las familias ricas van a tener más oportunidad de entrar a empresas grandes y recibir mejores sueldos. Sus hijos a su vez se convertirán en unos padres ricos de nuevo y el ciclo continuará.

Entonces, ya para cerrar confirmo que, por un lado, se proyecta que esa brecha aumente, pero, por otro lado, también hay un mecanismo que podría reducir esta tendencia. ¿Ese mecanismo cuál es? Es el de la reducción de la población. En el periodo Edo, ya hablamos de que había un mecanismo de control de natalidad. Actualmente ocurre algo parecido en Japón. La sociedad está muy envejecida. Hay muchas personas mayores que tienen dinero, pero no hay jóvenes que los cuiden, y en general, seguramente de aquí en adelante faltarán trabajadores, y naturalmente los salarios tendrán que subir. De hecho, en este momento, los trabajadores de la salud o los que trabajan en construcción tienen sueldos muy altos. Japón es seguramente el país donde se ve menos diferencia entre el sueldo que cobra un trabajador profesional y el que cobra un trabajador sin título universitario.

