

## *Tradicionalismo y Democracia en la Industria Japonesa*

Por KUNIO ODAKA

De la Universidad de Tokio, Japón. Colaboración vertida especialmente del inglés para la *Revista Mexicana de Sociología*, por Óscar Uribe Villegas.

Se ha indicado, a menudo, que en el Japón de hoy aún subsiste una cierta variedad de prácticas tradicionales que han sido acarreadas de estadios preindustriales aun cuando a Japón se le considere como una de las seis principales naciones industrializadas del mundo. Entre esas prácticas tradicionales, se cuentan: el empleo "permanente"; el fundamento primordial del sistema de salarios y promociones en la edad y tiempo de servicio, la distinción posicional de la personalidad total entre superior y subordinados; la mayor importancia que se concede a la lealtad personal hacia el empleador, por encima de la eficiencia laboral; el mayor énfasis en la armonía intragrupal y no en la competencia individual, y el cuidado paternal por el bienestar de los empleados, el cual se extiende hasta sus vidas privadas. A las fuerzas sociales que luchan por el mantenimiento de dichas prácticas se les puede designar con la expresión "tradicionalismo de la industria japonesa".

En relación con dicho tradicionalismo dentro de la industria japonesa se han propuesto dos puntos de vista contrastantes. Uno de ellos —que designaremos como la teoría X— señala que esas prácticas tradicionales no son sino el remanente de las relaciones feudales entre el señor y su cliente —por una parte— y las relaciones familiares patriarcales aplicadas a la industria —por la otra. La industrialización y el desarrollo económico adelantaría —según esto— de acuerdo con un modelo universal fijo, aplicable a cualquier nación situada en cualquier área del mundo. El hecho de que tales prácticas se encuentren aún en vigor indicaría, por tanto, un atraso poco honorable, que sería el mayor obstáculo para la democratización y la modernización de la industria japonesa.

Más aún, la teoría X afirma que tales prácticas han producido un cierto efecto de reversión en la actual industria japonesa. Como resultado del sistema de empleo permanente —por ejemplo— muchas empresas enfrentan en el Japón el problema de una reducción de la eficiencia que se debería a un exceso de personal y a la dificultad de descartar al personal incapaz. De nuevo, una mayoría de las compañías japonesas emplean un número considerable de trabajadores “temporales”, con objeto de enfrentar la necesidad de prescindir de los trabajadores excedentes, en tiempo de regresión, mientras que preservan el sistema de empleo permanente. Esto estaría dando por resultado —según la teoría— una discriminación ajena a la democracia, en el trato de los trabajadores regulares o permanentes, por un lado, y los temporales, por otro. Al lado de esto, y teniendo en parte su origen en esta práctica, la mayoría de los sindicatos, en Japón, se componen de lo que puede designarse como “uniones de empresa”, pues agrupan a miembros que se encuentran en una sola empresa. El hecho de que los sindicatos en Japón sean, por una parte, excesivamente militantes, y, por otra, con todo, dependan fuertemente de la gerencia se debería a dicha característica.

De acuerdo con esto, quienes sostienen la teoría X, enfatizan que, con objeto de promover la democratización y la modernización de la industria japonesa, sería vital remover, tan pronto como se pudiere, las prácticas tradicionales. Particularmente, piensan que habría que eliminar el sistema de empleo permanente, y que debería orientarse a los sindicatos para que rompieran las bases empresariales y establecieran un frente industrial unido. La teoría X fue popular entre los sociocientistas japoneses —especialmente entre los de inclinaciones izquierdistas— hasta época muy reciente.<sup>1</sup>

La otra opinión —a la que podemos referirnos llamándola la teoría Y— ha sido patrocinada, desde 1950, especialmente, por sociólogos y economistas laborales estadounidenses, como William W. Lockwood, James G. Abegglen, Solomon B. Levine, Frederick Harbison y Charles A. Myers.<sup>2</sup> De acuerdo con la teoría —, la existencia de las mismas prácticas tradi-

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, “Nihon Jinbun Kagaku Kai” (La Sociedad Japonesa de Ciencia Social), *Hoken Isei (Remanentes Feudales)*, Tokio: Yuhikaku, 1951; Kazuo Okochi, ed., *Nihon no Rodo Kumiai (Los Sindicatos en Japón)*, Tokio. Tokyo Keizai Shimpō Sha, 1954; Shakai Seisakugaku Kai (Sociedad para el Estudio de la Política Social), *Chin Rodo ni okeru Hokensei (Prácticas Feudales en las Relaciones Laborales Asalaradas)*. Tokio; Yuhikaku, 1955.

<sup>2</sup> William W. Lockwood, *The economic development of Japan: growth and structural change, 1868-1938*. Princeton University Press. Princeton, N. J., 1954; James G. Abegglen, *The Japanese factory: aspects of its social organization*. The Free Press. Glencoe, Ill., 1958; Solomon B. Levine, *Industrial relations in Postwar Japan*, University of Illinois Press Urbana, 1959; Frederick Harbison and Charles A. Myers, *Management in the industrial world; an international analysis*, Mc-Graw-Hill Book Co. New York, 1959.

cionales no significa, de por sí, atraso, ni es un obstáculo para la modernización de la industria japonesa, aunque estas prácticas puedan considerarse como remanentes del estadio preindustrial; más bien, consideran dichos teóricos que dichas prácticas forman parte del conjunto de factores que han permitido el progreso rápido y victorioso de la industrialización japonesa durante el periodo que va de fines del XIX a principios del XX; ellas mismas habrían realizado y continuarían realizando una función efectiva en la reconstrucción y prosperidad de la industria japonesa, desde que finalizó la Segunda Guerra Mundial.

En general, la teoría sostiene que el proceso actual de industrialización y crecimiento económico de cada país y de cada área del mundo sigue un cierto número de modelos distintos, acordados con las diferencias de situación política, de estructura social, de forma de vida, de sistema valorativo y con otras características propias del país de que se trate.<sup>3</sup> Los mismos factores que promueven la industrialización en un cierto país podrían —por tanto— obstruirla en otros países, y viceversa. Así, si es verdad que, como se dice, la ética protestante, la naturaleza competitiva e individualista de la interacción social, y el carácter racionalista e impersonal de la organización industrial —por ejemplo— contribuyeron constructivamente en los países occidentales a la productividad industrial y al desarrollo económico, esos mismos factores no podrían funcionar en forma parecida en países no occidentales, como Japón. En contraste, la motivación “nacionalista” de los empresarios, la inmovilidad de la fuerza de trabajo, la lealtad al empleador, el cuidado paternalista por el bienestar de los empleados, o el principio de la responsabilidad grupal en el proceso de decisión gerencial, que pueden parecer ineficaces y feudales desde el ángulo del industrialismo occidental, para el trasfondo específico social y cultural japonés, como factores tradicionales, podrían haber funcionado eficientemente en favor del progreso de la industrialización y del mejoramiento del modo de vida nacional.<sup>4</sup> En los países occidentales, el desarrollo industrial sería acarreo resultante de la ruptura de las prácticas feudales y tradicionales; en el caso de Japón, se habría logrado mediante la preservación —y, hasta cierto punto, mediante la utilización— de tales prácticas preindustriales. En otras

<sup>3</sup> Cf. Levine, *Op. cit.*, pp. viii-ix; Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Myers, *Industrialism and industrial man: the problems of labor and management in economic growth*. Harvard University Press. Cambridge, Mass., 1960, pp. pp. 15-32, 266 y ss.

<sup>4</sup> Everett E. Hagen, en el Prefacio al libro de Abegglen señala lacónicamente lo siguiente: “Es cierto que, si juzgamos desde el punto de vista del ejecutivo estadounidense, en el terreno comercial, los principios y relaciones de personal de los japoneses son ineficaces. Con todo, son eficaces... y altamente eficaces. La prueba del pastel está en el sabor.” Cf. Abegglen, *Op. cit.*, p. vii.

palabras, la industrialización, en Japón, sería única, en cuanto se estaría realizando sin destruir la continuidad social y cultural.<sup>5</sup> De acuerdo con la teoría Y, se clasificaría —entonces— como un tercer patrón de industrialización, completamente diferente, tanto del de occidente, como de los países comunistas.<sup>6</sup>

¿Cuál de estas dos teorías contrastantes está más de acuerdo con la realidad? Aun cuando se reconozcan sus méritos, en opinión de quien esto escribe, ambas teorías contienen ciertas exageraciones y requieren, por tanto, reconsideración y modificación. La teoría X carece de realidad, pues descuida el hecho de que la democratización de la industria japonesa no puede lograrse mediante la mera eliminación de las prácticas tradicionales. Más aún, la teoría se adhiere —indebidamente— a la visión formulista de que el progreso de la industrialización sigue un patrón unitario en todas partes del mundo, con independencia de las diferencias sociales y culturales. Por otra parte, la teoría Y puede despistar, en cuanto acentúa demasiado los factores tradicionales y —al mismo tiempo— subestima la transformación rápida que se está produciendo en la política gerencial y en las relaciones industriales en el Japón postbélico (especialmente desde la última mitad de la sexta década de este siglo). Esta teoría contiene, además, varias malas interpretaciones, que son el resultado de la observación superficial que han realizado quienes no son japoneses.

En las páginas subsecuentes, trataré de ocuparme, primeramente, de la crítica de la teoría Y, que se está popularizando cada vez más, no sólo fuera, sino también dentro de Japón mismo, y al hacerlo, señalaré algunas de las tendencias más importantes de la actual industria japonesa.<sup>7</sup>

Una de mis críticas es —conforme señalé previamente— que la teoría contiene varias exageraciones y malas interpretaciones. Tómese, por ejemplo, el sistema de empleo “permanente” —que, de acuerdo con Abegglen, constituye la “diferencia crítica” entre la industria japonesa y la organización industrial occidental.<sup>8</sup> Este sistema, que en sustancia representa meramente una práctica de años de servicio relativamente largos y de recambio laboral limitado, se considera —por parte de Abegglen y de otros estudiosos de fuera de Japón— como remanente feudal del periodo To-

<sup>5</sup> Abegglen, pp. 134-5; Levine, pp. 32-5.

<sup>6</sup> Abegglen, pp. 1-2.

<sup>7</sup> Puntos de vista críticos parecidos son los que han sido publicados en Japón por quien esto escribe. Véase Kunio Odaka, “Nihon no Keie: Sangyo Shakaigaku no Atarashii Furonto” (La Organización Industrial en Japón: una Nueva Frontera de la Sociología Industrial), *Shakaigaku Hyoron (Revista Japonesa de Sociología)*, vol. 12, núm. 1, Septiembre de 1961, pp. 2-6; “Sangyo no Kindaika no Keiei no Minshuka” no Keiei no Minshuka (Modernización de la Industria y Democratización de la Gerencia), *Chuo Koron (Revista Central)*, Julio de 1961, pp. 26-44.

<sup>8</sup> Abegglen, pp. 11 y ss.

kugawa (o sea, del previo a la Restauración Meiji de 1869).<sup>9</sup> Si bien esto es verdad, hasta cierto punto, por lo que se refiere a las relaciones de empleo de los *shokuin* (trabajadores de oficina, que incluyen al personal y a la gerencia de personal) es obvio que resulta una interpretación inadecuada en lo que se refiere a los *koin* (empleados de taller, que comprenden de los aprendices a los capataces) quienes constituyen, en general, la mayoría de los empleados. Porque no fue sino hasta el periodo en que hubo escasez de trabajadores calificados (hacia la tercera década, o sea, después de la Primera Guerra Mundial) cuando la duración del servicio se alargó más, y cuando el recambio laboral se hizo menos frecuente, incluso en las grandes empresas. Después del fin de la Primera Guerra Mundial —con todo— la mayoría de las grandes empresas, en Japón, adoptó —con el fin de prevenir la escasez de trabajadores calificados— una política de entrenamiento planeado, y de larga retención del grupo *koin* reclutado recientemente. Esta práctica se reforzó, más tarde, cuando escasearon los trabajadores calificados durante la Segunda Guerra Mundial, periodo que se vio acompañado por regulaciones legales (como la ley preventiva de la movilidad laboral). Después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, la presión del movimiento de contra-descarga, iniciado por los sindicatos recientemente organizados, favoreció la continuación de dicha práctica.<sup>10</sup>

En esta conexión también es erróneo afirmar —como lo han hecho Abegglen y otros— que el recambio laboral sea generalmente raro en Japón, independientemente de la magnitud de la empresa, porque es probable que en el caso de las empresas menores, en Japón, la tasa de recambio laboral sea tan alta como la de los países occidentales. A más de esto, debe señalarse que la proporción de empresas menores, en Japón, respecto del total, es mucho mayor que la que existe en Occidente.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Abegglen, *Op. cit.*, pp. 130 y ss.; Levine, pp. 32 y ss.

<sup>10</sup> De acuerdo con el mesuramiento del recambio laboral, realizado por el Ministerio Japonés de Trabajo, la tasa de separación de trabajadores regulares en las industrias manufactureras, que abandonaron el establecimiento anterior durante el año de 1959, fue de 27.8 por ciento en el caso de las empresas pequeñas que empleaban entre 30 y 99 trabajadores, frente a un 16.1 por ciento y un 6.7 por ciento en las empresas mayores, que tenían entre 100 y 499 trabajadores y 500 o más, respectivamente. La tasa de separación para todos los establecimientos manufactureros que empleaban más de 30 trabajadores subía a 23.9 por ciento, cifra bastante comparable con la tasa correspondiente de 27.2 por ciento de Gran Bretaña, para el mismo año. Véase *Showa 34-nen Rodo Ido Chosa Kekka Hokoku (Informe del Mensuramiento del Recambio Laboral de 1959)*, publicado por la División de Estadística e Investigación Laboral del Ministerio del Trabajo. Tokio, 1960.

<sup>11</sup> Las estadísticas que se han compilado a partir de datos censales recientes muestran que la proporción de empresas menores que empleaban menos de 100 trabajadores, en las que el recambio laboral es mucho más frecuente, alcanza el alto por ciento de 61, en relación con el total de las empresas en Japón, en tanto que las proporciones correspondientes para Estados Unidos de América, Gran Bretaña y Alemania Occi-

Por lo anterior, resulta evidente que es exagerado establecer que los trabajadores de todos los niveles de la organización industrial japonesa detentan una "pertenencia permanente e irrevocable".<sup>12</sup> Enfatizar el que esta práctica de empleo es "un paralelo de un sistema esencialmente feudal de organización"<sup>13</sup> equivale, virtualmente, a considerar que el periodo ampliado de empleo, resultante del refuerzo reciente de las reglas de antigüedad, los planes de salud y bienestar, y las pensiones negociadas de Estados Unidos de América constituyen un "nuevo feudalismo industrial".<sup>14</sup>

Una mala interpretación semejante puede señalarse con respecto al sistema de salarios y promociones, y en relación con el cuidado paternalista del bienestar de los obreros, mencionados anteriormente. Estas prácticas también se establecieron para hacer frente a cierta necesidad, después de la tercera década —y, en algunos casos, incluso desde la época de la guerra mundial— y, por lo mismo, no pueden considerarse como un remanente o acarreo de la etapa preindustrial. Más aún, parece que los estudios de las relaciones industriales japonesas realizados por investigadores de fuera, tienden a sobre-estimar la vigilancia y dominio ejercidos por la gerencia sobre los trabajadores, mientras que, al mismo tiempo, subestiman, en forma injustificable, las influencias del sindicalismo.<sup>15</sup>

Podría decirse que tales exageraciones y malas interpretaciones han sido inevitables para los estudiosos de fuera de Japón, por verse éstos obstaculizados o impedidos por las barreras del idioma, por las diferencias de costumbres y por lo limitado de su permanencia en Japón.<sup>16</sup> Ellos también pueden tratar de justificarse diciendo que sus estudios se publican, primordialmente, para el público lector de su propio país y no para los sociocientistas japoneses. Pero, incluso así, en cuanto especialista en relaciones industriales, en Japón, el autor no puede permanecer como espectador pasivo del hecho de que a la teoría Y se la considere —indebidamente— como una teoría autorizada, no sólo por los lectores occidentales, sino incluso por los japoneses.

El autor opina que algunos sociocientistas occidentales que tienen inclinaciones antropológicas, tienden a sobre-enfatizar la diferencia en los trasfondos sociales y culturales de su propio país y de países no occidentales

dental es sólo de aproximadamente un 25 por ciento en cada caso. Véase, "Nihon Seisansei Honbu" (Centro Japonés de Productividad), *Nihon no Chusho Kigyō (Empresas Menores en Japón)*. Nihon Seisansei Honbu. Tokio, 1958.

<sup>12</sup> Abegglen, *Op. cit.*, p. 128.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 131.

<sup>14</sup> Cf. Arthur M. Ross, "Do We Have a New Industrial Feudalism", *The American Economic Review*, vol. 48, núm. 5. Diciembre de 1958, pp. 903-20.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, Abegglen, pp. 108-9.

<sup>16</sup> Tanto Abegglen como Levine admiten que sus estudios tienen algunas limitaciones. Cf. Abegglen, pp. xii-xiii; Levine, p. 31.

como Japón. Uno de los ejemplos más marcados de tal exceso de énfasis se tiene en la muy conocida interpretación de la cultura japonesa que hizo Ruth Benedict.<sup>17</sup> Parece que los abogados de la teoría Y no constituyen una excepción a la regla. Y, lo que es peor: el intelectual lego, en Japón, tiende fuertemente —por lo general— a admirar el Occidente, y corre así el peligro de ser demasiado benévolo con las exageraciones y malas interpretaciones que hacen los estudiosos de fuera de su país, con lo cual aparece una gran variedad de visiones deformadas de la cultura japonesa.

El segundo punto de la crítica que hace el autor a la teoría Y estriba en que dicha teoría subraya en demasía las contribuciones que han hecho las prácticas tradicionales al progreso de la industrialización y al crecimiento económico de Japón. Debido a esa sobreestimación, la teoría no sólo ha producido una falsa impresión en quienes no conocen bien la realidad de la industria japonesa, sino que también ha ejercido una influencia indeseable en el pensamiento tanto de los negociantes japoneses, como de algunos de los estudiosos que les sirven como consejeros.

Para explicar esto, se puede encontrar un buen ejemplo en las reacciones producidas entre algunos hombres japoneses de negocios, que les hacen pensar que es correcto preservar las prácticas tradicionales “porque esto es lo que dicen distinguidos estudiosos estadounidenses”. Como la mayoría de esos hombres de negocios veía con antipatía la teoría X (la visión formulista que había prevalecido hasta hace poco) hoy favorece aún más la teoría Y que aprueba dicha manera de pensar. Ellos pueden decir: “Lo esencial es obtener beneficios en nuestra empresa, manteniendo una alta productividad; en comparación con esto, poco importa el que las prácticas tradicionales permanezcan intactas o que progrese la democratización de las relaciones industriales”. Tal modo de pensar, producido por la teoría Y, se usa, con frecuencia —especialmente por quienes tienen inclinaciones conservadoras— para excusar, en forma especiosa, su negligencia para democratizar las relaciones industriales o para introducir las necesarias innovaciones administrativas en sus empresas. El autor sospecha que una de las razones por las que las traducciones de los libros de Abegglen y de Levine se han vendido tan inesperadamente bien en Japón se puede encontrar en lo convenientes que resultan esos libros.<sup>18</sup>

Finalmente, el autor opina que la teoría Y despista también en cuanto

<sup>17</sup> Cf. Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Houghton Mifflin, Boston, 1946. Las afirmaciones hechas por Jean Stoezel en su libro sobre *la naturaleza general de las relaciones sociales en Japón*, que Abegglen apoya de un modo enfático, en su propio libro, parece que contienen exageraciones y sobreesimplificaciones similares. Cf. Abegglen, pp. 132-3.

<sup>18</sup> Los libros tanto de Abegglen como de Levine fueron traducidos al japonés poco después de su publicación original.

subestima la significación del proceso rápido de transformación de la política gerencial y de las relaciones industriales, que se ha estado produciendo desde fines de la Segunda Guerra Mundial (especialmente a partir de la última mitad de la sexta década). Los factores que parece que están produciendo la transformación son los siguientes: 1. los efectos de la legislación laboral postbélica, que busca proteger el interés de quienes perciben salarios (representada por la puesta en vigor de las leyes sindicalistas y de normas laborales); 2. las influencias del sindicalismo, que se han extendido rápidamente en el país, desde que finalizó la guerra; 3. las consecuencias que han subseguido a la introducción de varias innovaciones tecnológicas (representadas, en forma primaria, por la automatización dentro de la industria japonesa); 4. los cambios en las actitudes de los trabajadores industriales —especialmente los de la generación más joven— hacia el trabajo y hacia la autoridad, dentro de la industria (cultivada en el nuevo sistema educativo y, al menos, por la atmósfera social parcialmente democrática del Japón postbélico), y 5. los factores resultantes del rápido crecimiento reciente de la economía japonesa (como la expansión de los negocios, la escasez de trabajadores calificados, la migración de fuerza de trabajo de los distritos rurales a los urbanos, la tasa incrementada de movilidad laboral y el mejoramiento general de los niveles nacionales de vida).

Uno de los principales aspectos de la transformación producida por estos factores puede verse en el marcado declinar de la filosofía “autoritaria” en la gerencia japonesa, la cual era muy común en los años prebélicos. Puesto que la legislación laboral postbélica y el movimiento sindicalista han minado considerablemente la autoridad gerencial y han restringido en forma considerable el tratamiento coercitivo y arbitrario de los empleados, ya no se justifica el caracterizar a la gerencia japonesa como “autoritaria” o “despótica” como lo hacen Levine y otros.<sup>19</sup> Más aún, a diferencia de lo que ocurría con la mayoría de los trabajadores de antes de la guerra —que provenían de los distritos rurales y dependían de sus mayores que habían logrado éxito en los negocios— la generación de postguerra, en la fuerza de trabajo, ha sido educada (en su mayoría) en la ciudad, está imbuida de las tendencias democráticas de la sociedad postbélica y tiene menos dificultad para encontrar otro empleo cuando escasea el trabajo; consecuentemente, estos trabajadores no aceptan de buen grado la “autoridad patriarcal” del empleador. De nuevo, con el incremento gradual en el tipo “profesional” frente al tipo “empresarial” de gerencia, declina la tendencia que tenía la gerencia, en cuanto a desplegar su autoridad y sus prerrogativas ante los empleados.

<sup>19</sup> Levine, p. 35; Harbison and Myers, *Op. cit.*, pp. 127, 256, 262.



Otro punto que no debe subestimarse es el hecho de que la influencia benévola y el cuidado paternalista de parte de la gerencia ya no son reconocidos como tales por los empleados. De acuerdo con Levine, los empleadores de la postguerra, en Japón, han desechado “las tendencias despóticas inherentes a los enfoques tradicionales” y están resucitando “el paternalismo gerencial de tipo patriarcal.”<sup>20</sup> Si bien es cierto que siguen existiendo algunos empleadores excesivamente conservadores, que se apegan a la estrategia tradicional que exige lealtad a la empresa y un trabajo moral superior, de parte de los empleados, en compensación por sus actitudes benévolas y sus cuidados paternalistas, las oportunidades de que esta estrategia llegue a tener éxito disminuyen rápidamente. Entre los empleados puede verse, hasta cierto punto, una indiferencia parecida frente al enfoque de las “relaciones humanas” respecto a la política gerencial, introducida desde Estados Unidos de América en los últimos años de la quinta década y que, desde entonces, se ha extendido por el mundo industrial japonés. Frente a este cambio en las actitudes de los empleados, una mayoría de los gerentes japoneses han cambiado también sus actitudes: han llegado a pensar, en relación con sus actividades benéficas y respecto de ciertas alocaciones, no en términos de un “beneficio” que les hacen a los empleados, sino en cuanto medio necesario de mantener un elevado nivel de eficiencia laboral de éstos.

Junto con el declinar de la filosofía “autoritaria” de la gerencia japonesa, las prácticas tradicionales de mantenimiento de una distinción estatutaria de la personalidad total entre el superior y sus subordinados, y enfatizar la armonía interna grupal más que la competencia individual entre los empleados (que prevaleció durante los años de preguerra), están siendo desechados gradualmente. Factores tales como la normalización del trabajo, resultante de las innovaciones tecnológicas, el declinar del prestigio que acompañaba formas artesanales más antiguas, y una pérdida generalizada de respeto hacia la autoridad de los mayores (que se observa en la generación joven) parecen ser los causantes de esta transformación. Más aún, se ha observado una tendencia creciente de los elementos progresistas de la gerencia japonesa a conceder importancia a la participación voluntaria en proceso decisionista, en detrimento de la que se concedía a la actitud tradicional de obediencia pasiva por parte de los empleados.

El sistema tradicional de salarios y promociones, tal y como ha sido descrito en el libro de Abegglen<sup>21</sup> también está sufriendo una transformación. Debido al desarrollo de nuevos trabajos, producto de los cambios tecnoló-

<sup>20</sup> Levine, pp. 53-4.

<sup>21</sup> Abegglen, pp. 47 y ss.

gicos, al aumento en la demanda de trabajadores calificados para tales trabajos de reciente desarrollo, a la competencia intensificada entre las empresas en cuanto a explorar, descubrir y seducir a trabajadores y expertos jóvenes que prometen, y a la elevación general de los salarios (que corresponde al mejoramiento del nivel de vida nacional), muchas de las grandes empresas, en Japón, se han visto obligadas a adoptar un nuevo sistema para fijar los salarios y realizar las promociones, basándose en especificaciones y logros laborales que se conjugan con consideraciones sobre la edad y la duración de los servicios del empleado. Este intento gerencial para adoptar un nuevo sistema ha sido apoyado al menos por algunos de los sindicatos, bajo el lema de "igual paga para igual trabajo".

A la práctica tradicional del "empleo permanente" no la puede dejar intacta esta transformación. La tendencia gerencial de retener a los trabajadores es seguro que continuará existiendo, debido a la escasez de trabajadores que resulta de la expansión de los negocios; con todo, a causa del incremento notable de la economía en los años recientes, la gerencia, en el Japón, prefiere una política agresiva de reclutamiento del personal necesario (incluso "sonsacándolo" de otras firmas) a una política defensiva que consista meramente en retenerlo. Hay pocas dudas en cuanto a que esta nueva actitud de la gerencia japonesa contribuirá efectivamente al desarrollo de un libre mercado de trabajo, que posibilitará una transferencia irrestricta de trabajadores de una empresa a otra, y que no implique desventajas que la contrapesen.

Se podría agregar un cierto número de ejemplos similares, para explicar los efectos del marcado cambio que se ha realizado en la industria japonesa. Con todo, los ejemplos antes señalados bastan para mostrar que las prácticas tradicionales características de Japón —altamente estimadas por la teoría Y— han estado perdiendo efectividad en los años recientes, y que la industria japonesa está dando muestra inequívoca de que está progresando hacia el establecimiento de una democracia industrial comparable a la de las naciones libres de Occidente. Independientemente de lo mucho que se pueda democratizar y modernizar la industria japonesa en el futuro, dejará, con todo, y a no dudarlo, un tinte de sus características. En otras palabras, la filosofía gerencial en Japón, en 1970 —por ejemplo—, no será idéntica a la de Estados Unidos de América en 1962.