

ARJAN K. (2010). *Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model*, Routledge, Oxon.

En la década de los noventa, el estallido de la burbuja inmobiliaria japonesa tuvo consecuencias muy importantes para el país del sol naciente, que fueron más allá de una “década perdida” en términos de crecimiento económico. Significó también el fin del atractivo de un cierto modelo de gestión de las relaciones laborales que, durante tres lustros, había sorprendido y subyugado a Occidente, pese a que las aplicaciones occidentales del mismo enfatizaron únicamente los métodos de producción flexible y la creación de culturas corporativas, obviando otras dimensiones como el empleo para toda la vida o la promoción por antigüedad. De hecho, la crisis sirvió para que estas dos últimas prácticas, centrales en la cultura laboral japonesa, fueran denunciadas por parte de los defensores de la flexibilidad a ultranza como responsables de la rigidez que habría esclerotizado, lentamente, la otrora dinámica economía nipona. La lenta recuperación del país tras la crisis, con tasas de crecimiento paupérrimas durante casi veinte años, sólo sirvió para que buena parte de los académicos y gurús de la gestión empresarial dieran la espalda al antes seductor Japón, presentándolo desde entonces como una nación todavía fuerte pero a la vez experimentando una suave decadencia, motivada en buena medida por su inflexible modelo de relaciones laborales.

Este superficial pero influyente diagnóstico ha propiciado, por desgracia, que los numerosos cambios y reformas que ha ido experimentando las políticas de empleo japonesas desde principios de los noventa hayan terminado pasando inadvertidas para los académicos e investigadores no especializados en la materia. Afortunadamente, la reciente publicación de un libro por parte de la editorial Routledge ha servido para cubrir ese hueco, permitiendo a los investigadores con competencias en lengua inglesa contar con un análisis pormenorizado de esas importantes transformaciones. La obra se titula *Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model* y la firma el profesor de la Manchester Business School Arjan Keizer. El académico holandés, especialista en la materia, presenta en este texto un detallado análisis de las relaciones de empleo japonesas a partir de una investigación previa desarrollada en el país asiático, y lo hace de una forma muy estructurada y precisa.

El libro consta de once capítulos. El primero sirve como introducción y explica cómo las críticas a la rigidez del modelo laboral japonés –particularmente el empleo para toda la vida y la promoción por antigüedad- impulsaron una verdadera ola de cambios tanto legislativos como a nivel de gestión interna de recursos humanos, con la excusa del exceso de trabajadores en las empresas. A partir de un enfoque que bebe las fuentes del institucionalismo, Keizer discute las complejas interrelaciones existentes entre prácticas tradicionales con gran respaldo por parte de los trabajadores japoneses (mercados de trabajo internos muy importantes; predominio de las habilidades y titulaciones frente al rendimiento en la asignación de puestos de trabajo; sindicalismo de empresa; los ya citados empleo para toda la vida y promo-

ción por antigüedad) y otras nuevas medidas destinadas a flexibilizar el empleo, como la contratación a trabajadores con trayectoria profesional ya contrastada, las políticas de prejubilación y las medidas para incentivar el empleo femenino. Keizer reconoce el impacto de estas reformas, aunque se muestra escéptico ante la posibilidad de que las prácticas japonesas puedan estar, de alguna manera, convergiendo con la des-estandarización del empleo a gran escala sufrida en los países occidentales. En el segundo capítulo se describe la génesis y evolución del modelo de relaciones laborales japonés que tanta fama adquirió en los años ochenta, para en el siguiente pasar a investigar su lógica de funcionamiento. En su interesante argumentación, Keizer describe el modelo de relaciones laborales japonés como un ejemplo de mercado de trabajo dual cuyo éxito en el pasado dependió, fundamentalmente, de factores contingentes como el *baby boom* de la posguerra o la gran importancia que, en un momento determinado, adquirieron ciertas actividades industriales en el mercado mundial; en la actualidad, el envejecimiento de la población y el rápido cambio tecnológico han puesto a este sistema en situación de riesgo.

Los siguientes capítulos (4-8) recogen la parte empírica de la investigación que realizó el autor en dos períodos: 2002 y 2007. El primero de ellos resume numerosas estadísticas del mercado de trabajo japonés con énfasis en los ajustes de empleo que han tenido lugar a lo largo de las últimas décadas. También incluye un análisis de las políticas de cambio organizacional afrontadas por las firmas niponas para enfrentarse al estancamiento económico, de las que Keizer destaca dos: el *Seikashugi* o retribución a partir del rendimiento, y la introducción de formas de empleo no estándar (a tiempo parcial o temporal). El resto de capítulos de esta sección consisten en cuatro estudios de caso basados en el análisis de compañías pertenecientes a cuatro sectores productivos fundamentales: automóviles, electrónica, construcción y comercio. En dichos estudios, muy detallados y de enorme interés, Keizer analiza en qué medida estas dos nuevas medidas se han introducido en las compañías, para concluir que los cambios han estado lejos de ser drásticos, a excepción del sector comercial donde el impacto de la introducción de formas de empleo no estándar ha sido más potente. La única crítica que podría plantearse es que quizá el estudio de caso en torno al sector comercial podría haberse detallado algo más, con la inclusión de alguna empresa adicional.

Los últimos capítulos de la obra están consagrados a discutir la profundidad e impacto de estas novedades y en qué grado han podido transformar la cultura laboral japonesa. Keizer afirma que las nuevas prácticas de empleo incorporadas a lo largo de los últimos años han tenido un efecto dual, permitiendo la introducción de algunos cambios a la vez que el centro del sistema se sigue manteniendo intacto: los mercados internos de trabajo en las compañías se reducen en tamaño pero, a la vez, terminan fortalecidos por cuanto su acceso desde el exterior – donde se concentrarán trabajadores eventuales y la mano de obra femenina- se hace más difícil. El libro concluye señalando que, pese a las reformas, la lógica institucional de las prácticas de empleo japonesas –que promueve la estabilidad del empleo como un fin social deseable- se ha mantenido estable, aunque entre los principales sindicatos japoneses parece emerger una preocupación creciente en torno al futuro, al temer

nuevas desregulaciones como la introducción de más salarios variables (con la introducción de *bonus*) o reformas en los mecanismos de negociación colectiva.

En resumen, Keizer nos propone en esta magnífica obra una auténtica inmersión en la cultura laboral japonesa que no sólo nos sirve para actualizar los conocimientos disponibles existentes en relación al modelo de relaciones laborales existente en aquel país, sino que nos sorprende ante la facilidad con la que el autor maneja fuentes que, en muchos casos, no están en inglés. No queda entonces más que recomendar su lectura y consulta, como libro esencial para cualquier investigador del ámbito de la sociología del trabajo y las organizaciones, y para especialistas no sólo en relaciones laborales e industriales, sino incluso en estructura económica internacional o administración de empresas.

Carlos Jesús FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ  
Universidad Autónoma de Madrid  
carlos.fernandez@uam.es