



Universitat de Girona

EL MODEL JAPONÈS DE GESTIÓ DELS RECURSOS
HUMANS I LA SEVA IMPLANTACIÓ A LES FILIALS
JAPONESES DE CATALUNYA

M. Pilar CURÓS VILÀ

ISBN: 84-688-8274-7

Dipòsit legal: GI-1110-2004



Universitat de Girona

DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ, GESTIÓ EMPRESARIAL I DISSENY DE PRODUCTE

Programa de Doctorat Organització i Gestió dels Sistemes Productius

TESI DOCTORAL

EL MODEL JAPONÈS DE GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS I LA SEVA IMPLANTACIÓ A LES FILIALS JAPONESES DE CATALUNYA

Autora: M. Pilar Curós i Vilà

Direcció: Dr. Jaume Valls i Pasola

Girona, octubre de 2002

Tesi doctoral

**EL MODEL JAPONÈS DE GESTIÓ DELS RECURSOS
HUMANS I LA SEVA IMPLANTACIÓ A LES FILIALS
JAPONESES DE CATALUNYA**

M. Pilar Curós i Vilà

Girona, 2002

Als meus pares i germà,
en especial a la meva mare
que tant m'hi va encoratjar i
a qui tanta il·lusió li hauria fet

“Aquell que dubte i no investiga és ahora molt injust, i molt infeliç.”
(Blaise Pascal, Pensaments)

Jaume Valls i Pasola, catedràtic del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte.

CERTIFICO

Que l'economista M. Pilar Curós i Vilà ha dut a terme sota la meva direcció el treball que, amb el títol "El model japonès de gestió dels recursos humans i la seva implantació a les filials japoneses de Catalunya", presenta en aquesta memòria, la qual constitueix la seva tesi doctoral per optar al grau de doctora per la Universitat de Girona.

I perquè en tingueu coneixement i tingui els efectes que correspongui, signo el present certificat, a Girona, a 2 d'octubre de 2002.

Dr. Jaume Valls Pasola

INTRODUCCIÓ

La gestió dels recursos humans ha estat per a mi sempre una temàtica de molt interès, que ja havia treballat prèviament a la tesi. Com a qüestió personal sempre he cregut molt importants les relacions humanes, el bon tracte, la bona comunicació i l'educació entre les persones. Els cursos de doctorat em van permetre poder canalitzar el meu interès des de diferents punts de vista, com el dels recursos humans aplicats a l'empresa.

Posteriorment, amb les xerrades mantingudes amb el meu director de tesi el Dr. Jaume Valls, el qual és coneixedor del Japó per una estada de recerca que hi va realitzar, vam creure oportú desenvolupar el tema de la tesi. Complementàriament, el meu perfil docent universitari és de recursos humans a l'empresa, la qual cosa em va portar a aprofundir més en aquest àmbit i així poder impartir la docència amb un ventall més ampli de coneixements. Tot i que també ens vam plantejar d'estudiar les empreses coreanes a Catalunya, només n'hi ha cinc i els resultats no haurien estat representatius.

Posteriorment em vaig entrevistar amb la Sra. Eri Nemoto, responsable de l'Oficina d'Inversions Estrangeres entre Catalunya i el Japó del Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial del Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya, i em va comentar que, l'obtenció de dades de les empreses japoneses presents a Catalunya era un tema molt difícil. Tot i així amb el meu director de tesi vam decidir tirar-ho endavant i a partir d'aquí s'ha arribat a la present tesi.

El desenvolupament d'aquesta tesi m'ha permès presentar i exposar comunicacions al III Workshop Internacional Human Resource Management: In what ways have we changed? a Sevilla, el maig de 2001, al XI Congreso Nacional d'ACEDE a Saragossa, el setembre de 2001 i a la conferència Internacional Human Resource Management: a Changing World, a la Universitat de Brookes, (Oxford) l'abril de 2002.

La tesi té per objectiu veure si el model de recursos humans japonès és transferible a les filials catalanes, on hi ha una plantilla de directius i treballadors amb una idiosincràsia pròpia, és a dir, amb una cultura organitzativa diferent de la nipona.

El mètode de recerca es basa en un treball de camp que s'ha realitzat mitjançant la tramesa de qüestionaris a les filials japoneses a Catalunya.

L'estructuració d'aquesta tesi doctoral és la que s'exposa a continuació.

En el **primer capítol** es determina el marc teòric que centra el tema d'investigació, es defineix l'objectiu de la investigació i es formulen set hipòtesis de treball. La primera hipòtesi s'emmarca en l'àmbit del reclutament i la selecció; la segona, en l'àmbit de la promoció i la rotació; la tercera, en l'àmbit del lideratge, la comunicació i el treball en equip; la quarta, en l'àmbit de la motivació, el clima laboral i la cultura empresarial; la cinquena en l'àmbit de la formació i el desenvolupament; la sisena, en l'àmbit de l'avaluació de l'acompliment, i la setena, en l'àmbit de la retribució i els beneficis socials.

En el **segon capítol** es fa una revisió de la literatura existent en l'àmbit de l'evolució social i econòmica del Japó com a marc de desenvolupament de l'empresa japonesa.

El **tercer capítol** se centra en el model de gestió dels recursos humans de les empreses japoneses al Japó i s'analitza l'estructura organitzativa i la cultura empresarial, la jerarquia, la funció de personal, el reclutament i la selecció, la promoció i rotació, el treball en equip, el lideratge, la motivació, la comunicació, l'avaluació de l'acompliment, la formació i la retribució.

En el **quart capítol** es fa el plantejament de l'estudi empíric que es vol dur a terme. Es comença fent una revisió dels estudis teòrics i empírics detectats, després es determina la població i la mostra a analitzar i, finalment es descriu el tractament de dades que s'efectua posteriorment.

En el **cinquè capítol** es recullen i es descriuen els resultats de l'estudi empíric amb la representació de diferents gràfics que representen cada una de les preguntes que constitueixen el qüestionari; per exemple, el nombre de persones japoneses expatriades a Catalunya, quina categoria professional ocupen, quin és el seu sexe ...

En el **sisè capítol** s'extreuen les conclusions. Es contrasten les hipòtesis de treball plantejades en el capítol primer i s'arriba a les consideracions finals. Finalment es plantegen una sèrie de qüestions que poden ser l'origen de futures línies d'investigació.

En el **setè capítol** es recullen totes les fonts d'informació consultades al llarg del present treball d'investigació, tant pel que fa a llibres, articles, revistes, pàgines electròniques i biblioteques com a centres de documentació i bases de dades.

Després dels capítols es presenten els annexos, que comprenen la llista d'empreses enquestades, el qüestionari enviat i finalment s'adjunta un cd on es recullen els resultats de l'anàlisi descriptiva realitzada.

AGRAÏMENTS

En primer lloc agraeixo al meu director de tesi, el catedràtic Jaume Valls, les seves orientacions, suggeriments, reflexions i correccions.

En segon lloc, agraeixo també a la professora Dolors Muñoz la seva paciència i bons consells en el desenvolupament de la tesi.

Agraeixo també als companys del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte, de l'àrea d'Organització d'Empreses de l'Escola Politècnica Superior de la Universitat de Girona, el suport que m'han donat, sobretot al Dr. Jordi Balagué i la Dra. Gerusa Giménez.

També vull mostrar el meu agraïment al Departament d'Economia, Àrea d'Estadística de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials de la UdG, i concretament a la professora Dra. Carme Saurina per la correcció del qüestionari utilitzat en el treball de camp.

Dono gràcies a la professora Montse Pato del Departament d'Empresa de la Facultat d'Econòmiques i Empresarials i l'informàtic Enric Bautista pel suport en el tractament estadístic de les dades obtingudes.

Vull agrair molt especialment a l'amiga i filòloga anglesa Maria Terrats les seves traduccions i correccions, les quals han estat motiu de comunicacions en congressos internacionals.

Regracio al Servei de Llengües Modernes de la Universitat de Girona per la correcció lingüística de tota la tesi.

Dono les gràcies als professors de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat de Girona Marissa Baraldés, Helena Benito, Pilar Morera i Joan Solé pel seu ajut i suport moral.

Vull agrair a la Sra. Eri Nemoto, responsable de l'Oficina d'Inversió Estrangera de Relacions Internacionals entre Catalunya i el Japó del CIDEM, els comentaris que em va fer.

Dono les gràcies al Sr. Francisco García de la Comissió Europea en l'àrea de Relacions Internacionals amb el Japó i al Sr. Kunimichi Hashida, director general de la JETRO Madrid, per la informació rebuda.

Estic agraïda al Sr. Shinjiro Takahashi, directiu de l'empresa Kitz Corporation of Europe, SA per les converses mantingudes i les explicacions sobre el Japó i Catalunya, i al Sr. Emilio Fuentes, cap de personal de l'empresa Panasonic España, SA per les seves explicacions i informació.

Vull deixar palesa l'atenció que el Dr. Adrian Wilkinson, professor de Human Resource Management de la Universitat de Loughborough (Regne Unit), va mostrar per la meua investigació del model de recursos humans de les empreses japoneses a Catalunya i Espanya.

Finalment, vull regraciar totes aquelles persones que d'alguna manera han col·laborat a fer que aquesta tesi sigui una realitat.

Moltes gràcies a tots,

Girona, octubre de 2002

INDEX

INTRODUCCIÓ	1
--------------------------	---

CAPÍTOL 1. TEMA OBJECTE D'INVESTIGACIÓ

1.1 Determinació del tema objecte d'investigació.....	5
1.1.1 Antecedents del treball de recerca	5
1.1.2 La internacionalització dels recursos humans	5
1.1.2.1 Etapes de la internacionalització	6
1.1.2.2 Política per a la dotació del personal directiu a les filials estrangeres: diferents enfocaments	7
1.1.2.3 Els reptes de les assignacions dels expatriats	10
1.1.3 La direcció dels recursos humans a les filials de les multinacionals: un marc conceptual	16
1.1.3.1 La naturalesa integradora de la identitat organitzativa de les filials	17
1.2 Objectius de la investigació	18
1.3 Formulació de les hipòtesis de treball	19
1.3.1 Hipòtesi 1: Àmbit del reclutament i la selecció del personal	19
1.3.2 Hipòtesi 2: Àmbit de la promoció i la rotació	20
1.3.3 Hipòtesi 3: Àmbit del lideratge, el treball en equip i la comunicació	21
1.3.4 Hipòtesi 4: Àmbit de la motivació, el clima laboral i la cultura empresarial.....	22
1.3.5 Hipòtesi 5: Àmbit de la formació i el desenvolupament	22
1.3.6 Hipòtesi 6: Àmbit de l'avaluació de l'acompliment	23
1.3.7 Hipòtesi 7: Àmbit de la retribució i els beneficis socials	24

CAPÍTOL 2. EVOLUCIÓ SOCIAL I ECONÒMICA DEL JAPÓ COM A MARC DE DESENVOLUPAMENT DE L'EMPRESA JAPONESA

2.1 Arrels històriques de l'economia japonesa	25
2.1.1 Antecedents històrics	25
2.1.2 La restauració Meiji i la reforma agrària	26
2.1.3 La industrialització	29
2.2 La internacionalització de les empreses japoneses	31
2.2.1 Expansió mundial i zones d'implantació	31
2.2.2 Evolució de la inversió japonesa a Europa	34
2.2.3 Les empreses japoneses a Espanya i Catalunya	36

CAPÍTOL 3. LA GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS DE LES EMPRESES JAPONESES AL JAPÓ

3.1	L'estructura organitzativa i la cultura empresarial	39
3.1.1	Bases culturals japoneses.....	40
3.1.1.1	Dependència i submissió	41
3.1.1.2	Confucianisme i sintoisme	42
3.1.1.3	Aïllament cultural.....	42
3.1.2	La jerarquia	43
3.1.2.1	Significat social del títol.....	45
3.1.3	El departament de personal.....	46
3.1.3.1	Estructura i plantilla	47
3.1.3.2	La funció d'administració general.....	49
3.1.3.3	La funció de relacions laborals	50
3.2	L'obtenció dels recursos humans: el reclutament i la selecció	51
3.2.1	Fonts de reclutament	51
3.2.2	Mètodes de selecció	54
3.3	La motivació	58
3.3.1	Teories de la motivació.....	58
3.3.2	Fonts de motivació.....	59
3.4	El lideratge	60
3.4.1	L'estil de lideratge japonès	60
3.4.2	La presa de decisions	61
3.4.3	Funcions i responsabilitats de la direcció	62
3.5	La comunicació.....	63
3.5.1	Tipus de comunicació	63
3.6	El treball en equip	64
3.6.1	Identitat de grup	64
3.6.2	Els cercles de qualitat	64
3.7	La formació i el desenvolupament.....	66
3.7.1	Característiques de la formació i el desenvolupament	67
3.7.2	Formes de formació i desenvolupament	69
3.7.2.1	Carrera professional	70
3.7.2.2	Formació per a necessitats específiques	71
3.7.2.3	Formació no formal i autodesenvolupament	71
3.7.2.4	Tendències actuals en la formació	72
3.8	La promoció i la rotació.....	73
3.8.1	Polítiques utilitzades	73
3.8.2	Sistemes de promoció	74
3.8.2.1	El sistema nenko	75
3.8.2.2	El sistema shokumu-kyu	75
3.8.2.3	El sistema shokuno shikaku	75

3.9	L'avaluació de l'acompliment del personal.....	76
3.9.1	Periodicitat de l'avaluació de l'acompliment del personal.....	76
3.9.2	Agents, procés i mètodes en l'avaluació de l'acompliment del personal.....	77
3.10	El sistema salarial.....	79
3.10.1	Una breu història.....	79
3.10.2	Composició salarial.....	82
3.10.2.1	Salari base.....	83
3.10.2.2	Ajuts mensuals.....	83
3.10.2.3	Salari no regular.....	84
3.10.2.4	Ajuts de temporada.....	84
3.10.2.5	Ajuts a la jubilació.....	85

CAPÍTOL 4. PLANTEJAMENT DE L'ESTUDI EMPÍRIC

4.1	Revisió dels estudis detectats.....	87
4.2	Revisió de tesis doctorals.....	90
4.2.1	Tesis detectades en l'àmbit espanyol.....	91
4.2.2	Tesis detectades en l'àmbit internacional.....	92
4.3	Determinació del treball empíric a realitzar.....	93
4.3.1	Descripció de la població i la mostra de l'estudi.....	94
4.3.2	Disseny del qüestionari.....	94
4.3.2.1	Estructura del qüestionari.....	95

CAPÍTOL 5. RESULTATS DE L'ESTUDI EMPÍRIC

5.1	Introducció.....	97
5.1.1	Procediment seguit en la tramesa del qüestionari.....	97
5.1.2	Anàlisi de la resposta obtinguda.....	97
5.2	Anàlisi descriptiva.....	98
5.2.1	Introducció.....	98
5.2.2	Caracterització de la resposta obtinguda pel que fa a dades generals.....	98
5.2.2.1	Dades bàsiques.....	98
5.2.2.2	La jerarquia.....	100
5.2.2.3	El departament de personal.....	101
5.2.3	Caracterització de la resposta obtinguda pel que fa al comportament humà.....	106
5.2.3.1	La motivació.....	106
5.2.3.2	El lideratge.....	110
5.2.3.3	El treball en equip.....	113
5.2.3.4	La comunicació.....	115
5.2.3.5	El clima laboral.....	118
5.2.3.6	La cultura empresarial.....	119

5.2.4 Caracterització de la resposta obtinguda pel que fa a les activitats de la funció de personal.....	123
5.2.4.1 El reclutament i la selecció	123
5.2.4.2 La formació i el desenvolupament	135
5.2.4.3 La promoció	142
5.2.4.4 La rotació	148
5.2.4.5 L'avaluació de l'acompliment.....	152
5.2.4.6 La retribució i els beneficis socials	159
5.2.5 Dades complementàries	163

CAPÍTOL 6. CONCLUSIONS

6.1 Contrastació de les hipòtesis plantejades.....	165
6.1.1 Hipòtesi 1	165
6.1.2 Hipòtesi 2.....	166
6.1.3 Hipòtesi 3	167
6.1.4 Hipòtesi 4.....	168
6.1.5 Hipòtesi 5.....	169
6.1.6 Hipòtesi 6.....	171
6.1.7 Hipòtesi 7.....	172
6.2 Conclusions	172
6.2.1 Conclusions principals i enunciat de les tesis	172
6.2.2 Altres conclusions d'anàlisi.....	176
6.3 Implicacions, limitacions i futures línies d'investigació	177

CAPÍTOL 7. FONTS D'INFORMACIÓ CONSULTADES

7.1 Bibliografia	179
7.1.1 Llibres consultats	179
7.1.2 Articles consultats.....	184
7.1.3 Revistes consultades	191
7.1.4 Assistència a conferències	192
7.2 Pàgines web	192
7.3 Biblioteques universitàries i centres de documentació	196
7.3.1 Biblioteques	196
7.3.2 Centres de documentació	197
7.4 Bases de dades consultades	199

ANNEXOS

ANNEX 1: RELACIÓ DE LES EMPRESES JAPONESES A CATALUNYA.....	201
A.1.1 Relació d'empreses inicials	203
A.1.2 Relació d'empreses definitives	208
ANNEX 2: QÜESTIONARI ENVIAT PER CORREU.....	211

CAPÍTOL 1. TEMA OBJECTE D'INVESTIGACIÓ

En aquest primer capítol es fa una introducció sobre la internacionalització dels recursos humans. L'objectiu és especificar les estratègies de recursos humans més adequades per a les empreses en les diferents etapes del procés d'internacionalització, citar els diferents enfocaments del desenvolupament organitzacional internacional, explicar perquè sovint fracassen les assignacions internacionals i quina és la direcció més eficaç per dur-les a terme, i finalment, esbrinar quina és la direcció dels recursos humans a les filials.

1.1 DETERMINACIÓ DEL TEMA OBJECTE D'INVESTIGACIÓ

1.1.1 ANTECEDENTS DEL TREBALL DE RECERCA

Després de la revisió de l'estat de l'art o la literatura sobre la direcció i gestió dels recursos humans, es va creure oportú investigar el model de recursos humans japonès, i detectar si és totalment, parcialment o gens transferible a les filials catalanes. Es pot dir que Espanya és el quart país d'Europa en el qual els japonesos prefereixen instal·lar-se. El primer és Anglaterra, el segon, Alemanya, i el tercer, França, segons dades del JETRO 2000.

Al principi volíem intentar estudiar el model coreà, però només hi ha 5 empreses coreanes a Catalunya¹ (tres en el sector elèctric i electrònic, una en el tèxtil, confecció, calçat i pell i una a varis) segons dades del CIDEM 2000. Vam pensar que els resultats no serien representatius.

Vam tenir una entrevista amb la Sra. Eri Nemoto, responsable de les inversions estrangeres al CIDEM entre Catalunya i el Japó, i vam creure oportú analitzar el model japonès. Tot i que ella va comentar que possiblement no obtindríem "la suficiente masa de respuesta" de les empreses per tirar endavant la investigació, ens vam arriscar i creiem que els resultats han estat prou satisfactoris.

1.1.2 LA INTERNACIONALITZACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

Quan es parla de la internacionalització s'utilitza el terme *expatriat*, que té una connotació de tipus patriòtic però cada vegada es fa servir menys. És substituït per *mobilitat internacional*, que significa canvi en el lloc de treball.

Només la mobilitat d'executius d'alt nivell es considera *expatriació*, en la resta es parla de *viatjant*, *immigrant*, *fronterer*, etc.

Un expatriat és una persona que està fent una mobilitat internacional temporal intraempresa, període singular en la seva trajectòria professional. Una persona mòbil és aquella que accepta una mobilitat, que s'adapta i que té èxit en la seva missió (compleix la missió, els objectius i s'hi està el temps que s'ha acordat.) Es pot dir que hi ha un gran percentatge d'expatriats que no aguanten el temps estipulat.

¹ Daewoo Electronics España, SA/ Kukje-Chun Nam, SA/L.G. International Corporation /Samsung Electrónica Comercial Ibérica, SA(SECOSA)/ Samsung Electrónica España, SA. Dades desembre 2000.

Pel que fa a la dimensió personal, s'han de tenir en compte les etapes clau del cicle de mobilitat internacional com:

- El reclutament i la selecció (quina és la persona vàlida)
- L'adaptació a altres cultures
- El retorn (s'ha plantejat com una cosa previsible, es pot pactar, en quines condicions podrà tornar...)

És molt important la compatibilitat entre els valors de la persona que hi anirà i els valors de l'opció que es planteja.

Es pot dir segons González (2001) que hi ha una sèrie de factors predictors d'adaptabilitat en la mobilitat internacional que són:

Empatia, maduresa, flexibilitat, motivació, control de l'estrès, situació familiar, capacitat relacional, coneixement d'idiomes, obertura extra cultural, i capacitat de liderar. Els símptomes freqüents que es donen quan el procés no funciona són:

Estrès invalidant (treballar més hores i no rendir), addició al treball, abús o addició a l'alcohol o drogues, depressions i divorcis.

1.1.2.1 Etapes de la internacionalització

Les empreses poden passar per cinc etapes a mesura que les seves activitats es van internacionalitzant. Si analitzem les pràctiques de recursos humans, veiem que, com més avancen en la internacionalització, més s'han d'adaptar als diferents entorns culturals, econòmics, polítics i legals. A continuació, veiem en què consisteixen les diferents etapes.

Primera etapa anomenada d'**activitats nacionals**. Aquesta etapa es basa en el mercat exclusivament nacional de l'empresa. Abans de la Segona Guerra Mundial, la majoria de les empreses dels Estats Units estaven en aquesta etapa, en la qual gestió dels recursos humans, depenia directament dels factors locals i nacionals.

Segona etapa és la d'**activitats d'exportació**, en la qual l'empresa amplia el seu mercat per incloure mercats de països de l'estranger, a més dels nacionals, mantenint les seves instal·lacions productives dins les fronteres nacionals. En aquesta etapa, segons Collins (1998) les pràctiques de gestió de recursos humans han de facilitar l'exportació dels productes de l'empresa mitjançant incentius directius, formació adequada i estratègies de personal que se centren en la demanda dels consumidors internacionals.²

Tercera etapa, anomenada de **filials o joint ventures**. Quan l'empresa es troba en aquesta etapa, es traslladen físicament algunes de les seves operacions a un altre país, o sigui, fora del país d'origen. Aquí les filials o subsidiàries estrangeres tendeixen a estar sota un estricte control de l'empresa matriu una gran proporció dels alts directius són expatriats (empleats que són ciutadans del país d'origen de l'empresa destinats a la filial a l'estranger). En aquesta etapa, les pràctiques de gestió de recursos humans estan centrades en la selecció, formació i remuneració dels treballadors expatriats, així com en

² Collins, S.M. (1998). Export, imports, and the American worker. Washington, DC: Brooking Institute.

el desenvolupament de les polítiques de personal dels empleats locals de les instal·lacions productives de la filial en el país estranger.

Quarta etapa, aquella en la qual l'empresa passa a ser una autèntica **empresa multinacional** (EMN), amb instal·lacions productives repartides en diferents països i regions del món. Com assenyalen Naughton i altres (1996) les aliances estratègiques entre empreses nacionals i estrangeres, com Mazda Motor Corporation per fabricar camions a Tailàndia, són molt comunes ³. En aquesta etapa, veiem com les pràctiques de gestió de recursos humans de les empreses multinacionals tenen força complexitat, ja que s'han d'ocupar d'un gran nombre d'expatriats, (amb les famílies corresponents), de les assignacions a l'estranger i dels diversos grups ètnics i culturals que hi ha en els diferents països. També han de tenir en compte i facilitar el control de les filials estrangeres per part de la seu central.

Cinquena i última etapa, es tracta de la més avançada de la internacionalització, on les empreses s'anomenen **empreses transnacionals**, per la manca de vincles quasi absoluta amb el seu país d'origen de l'empresa, així com qualsevol país, on hi hagi filials. En aquesta etapa les operacions estan molt descentralitzades i cada unitat empresarial és lliure de decidir la política de recursos humans, amb molt poc control per part de l'empresa matriu. La junta directiva sol estar formada per persones de nacionalitat diferent i l'empresa intenta desenvolupar directius que es consideren ciutadans del món. La contractació de treballadors es fa lliurement amb persones de qualsevol país. En les empreses que arriben a aquesta etapa podem veure com les pràctiques de gestió de recursos humans estan dissenyades per poder combinar individus de procedència diferent i poder crear una identitat empresarial compartida i una visió en comú.

Si tenim en compte el que correspon a les diferents etapes, com ja s'ha assenyalat, hem comprovat que les empreses japoneses establertes a Catalunya estan incloses en la tercera etapa, filials i *joint ventures* i en la quarta etapa empreses multinacionals, atès que hem trobat en tots dos casos que els càrrecs directius sempre solen ser expatriats.

1.1.2.2 Política per a la dotació del personal directiu a les filials estrangeres: diferents enfocaments

A partir del moment en què una empresa assoleix l'estadi de la internacionalització, en el qual la producció d'algun dels elements es realitza fora de les fronteres del país originari de la companyia, sigui en una filial o fruit d'una *joint venture*, cal decidir sobre la responsabilitat en la direcció de la unitat.

Perlmutter (1969) ha catalogat tres tendències en la direcció en referir-se a les operacions internacionals, i les ha anomenat etnocèntrica, policèntrica i geocèntrica. Segons aquesta tipologia, es parla de multinacionals **etnocèntriques** quan la direcció de les filials, igual que la dels llocs clau, és competència de persones del país d'origen de l'empresa i la pràctica es fa d'acord amb la que es duu a terme en l'empresa matriu.

³ Naughton, K., Horn, R, i Hill-Update, E (1996, 3 Juny) GM starts up a long hill in Asia Business Week, 56; Khanna, T., Gulati, R., i Nohria, N (1998) The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. Strategic Management Journal, 19, 193-210; Vitzhum, C. (1999, 20 Juliol). Global strategy powers Endesa's power moves. Wall Street Journal Europe, 4-6.

Es consideren multinacionals **policèntriques** aquelles on la responsabilitat directiva recau sobre persones originàries del país amfitrió i quan la manera com s'implementa aquesta direcció està estretament lligada a les pràctiques locals, també es parla de multinacionals policèntriques.

Finalment, quan es fa referència a multinacionals **geocèntriques**, es tracta d'empreses en les quals els llocs directius estan ocupats per professionals amb una molt bona formació i preparació, (independentment de la seva nacionalitat), que tenen un bon bagatge internacional i prioritzen el que pensen en l'organització amb un enfocament mundial o global.

Les empreses japoneses amb filials a Catalunya estarien classificades amb l'enfocament etnocèntric, perquè els alts càrrecs directius els ocupen majoritàriament persones japoneses. Tal com diu (Kopp, 1994), les multinacionals nord americanes i japoneses són considerades essencialment etnocèntriques, mentre que les europees solen adoptar estratègies policèntriques.

Tot i que la major part d'estudis s'han centrat en les multinacionals japoneses, hi ha resultats ambigus. Algunes anàlisis reflecteixen la idea que, a pesar de l'alt grau d'autonomia en els recursos humans detecten d'algunes filials, aquestes continuen fent ús de pràctiques japoneses com l'ús intensiu d'expatriats, els cercles de qualitat, programes individualitzats de compensació i avaluació basats en el mèrit, o una sofisticada selecció (Oliver i Wilkinson, 1992). D'altra banda, altres estudis evidencien com les multinacionals japoneses adopten les seves polítiques de personal a l'entorn local de les seves filials (Wood, 1993) o com combinen la influència local i la de la casa matriu (Lincoln et al., 1978).

En transferir coneixement i pràctiques organitzatives dins de les multinacionals, les companyies estan comprovant que algunes pràctiques es transfereixen bé, i que es difonen mitjançant les diferents cultures millor del que tradicionalment es pensava (Florida i Kenney, 1991). Altres autors, en canvi destaquen que hi ha barreres socials i polítiques sistemàtiques tant dins de les organitzacions com en les societats, i sostenen que les pràctiques empresarials estan arrelades a institucions i cultures nacionals que no són transferibles en gaires casos als països d'operacions on actuen les multinacionals. Nombrosos investigadors han examinat la possibilitat de transferir polítiques i pràctiques de recursos humans d'un país a un altre (Ishida, 1986, Von Glinow y Teagarden, 1988). Per exemple, Ishida (1986) mostra que les companyies japoneses han tingut èxit dirigint eficientment el personal destinat fora de les seves fronteres, però que han fracassat en la gestió dels comandaments intermedis i alts executius. Argumenta, aquest autor, que per garantir l'èxit en la selecció i retenció d'alts directius en les filials, les multinacionals japoneses han d'oferir promocions més ràpides i paquets de retribucions més atractius.

Kochan et al. (1992) assenyalen que el paper de diferents institucions externes a la mateixa empresa juga una missió essencial a l'hora de facilitar o limitar la difusió entre diferents països de les polítiques i pràctiques de recursos humans. Aquests investigadors afirmen que les pràctiques individuals no poden ser trasplantades amb resultats i efectes equivalents, llevat que el conjunt de pràctiques empresarials i l'entramat institucional en el qual han estat desenvolupades pugui ser també, en una determinada proporció, transferit i adaptat al nou entorn. Analitzant la transferència de pràctiques occidentals al

Japó, Westney (1987) suggereix que les pràctiques organitzatives poden ser importades per altres cultures, però el resultat no és mai una reproducció idèntica. En canvi, el procés d'introducció de noves pràctiques de gestió en altres països sí que es converteix en un procés d'innovació institucional, el qual, al llarg del temps, genera una nova pràctica diferent d'aquella que va ser incorporada de l'estranger.

Etnocèntric	L'alta direcció de les filials, així com les posicions clau, estan ocupades per individus del país d'origen.
Policèntric	Les filials estan dirigides per persones del país amfitrió pel que fa als llocs de l'alta direcció i els principals nivells de comandament. Els membres locals van a l'empresa matriu o altres filials a aprendre tecnologies pròpies, sistemes de transferència de personal (<i>personnel transfer policy</i>).
Geocèntric	No preocupa la nacionalitat però sí la capacitat i la professionalitat. La selecció de personal és arreu del món (els o les millors van als llocs més importants, sense tenir en compte el seu origen)

Taula 1.1: Diferents enfocaments del desenvolupament organitzacional internacional adaptat per Perlmutter 1969.

En tot cas, en els tres tipus (etnocèntrica, policèntrica i geocèntrica) podem observar que hi ha avantatges i inconvenients.

S'ha de tenir en compte que, normalment, el treball d'un expatriat comporta un alt cost per a l'empresa, ja que, al marge de les seves condicions normals com a treballador, hi ha implicacions addicionals, tant pel que fa a la selecció com a les contraprestacions que ha de tenir. És per aquest motiu que, en la majoria d'empreses, els expatriats ocupen els llocs directius i clau consideren que cap treballador local els podria ocupar. Es tracta de professionals amb un alt grau de formació i preparació i generalment, solen ser directius sènior.

L'aplicació de la política d'una empresa segons una o altra tendència, considerant els aspectes anteriorment esmentats, depèn bàsicament de l'entorn en el qual es troba la subsidiària. Segons Melcior Mateu (1999), la confiança en els expatriats augmenta quan:

- No hi ha disponibilitat de suficient talent o coneixement sobre el tema entre els locals.
- L'estratègia de la multinacional és la creació d'una companyia amb una visió global i, conseqüentment, cal una persona expatriada per tal de facilitar el lligam amb les altres filials. Un empleat local que ocupés el mateix lloc podria minvar l'esforç en aquest objectiu, ja que la seva visió i experiència podrien ser molt més localitzades.
- Hi ha un alt grau d'interdependència entre les unitats internacionals i les operacions domèstiques quan el procés de producció requereix totes les divisions de la corporació. És bo un alt grau de confiança amb els especialistes i expatriats per tal que actuïn de lligam entre les diferents unitats.

- La situació política és inestable i el risc d'intervenció governamental sobre el negoci és alt. En aquests casos, un expatriat és menys susceptible a les demandes de les forces polítiques locals, s'eviten implicacions directes amb els problemes del país ja que es veu l'empresa com a estrangera, tot i que a vegades aquest fet pot provocar tensions amb grups nacionalistes.
- Es donen diferències culturals significatives entre el país d'origen de la companyia i el de la subsidiària. En aquest cas, l'expatriat ha de tenir molta sensibilitat cultural i ser un bon negociador i intèrpret d'ambdues realitats.

	AVANTATGES	DESAVANTATGES
LOCALS	<ul style="list-style-type: none"> * Costos laborals més baixos * Inspira confiança al personal local * Augment de l'acceptació de l'empresa per part de la comunitat local * Maximitza les opcions i oportunitats disponibles dins l'entorn local * Porta, com a participant legítim, el reconeixement de la companyia, dins l'economia local * Representa de forma efectiva, les consideracions i limitacions locals en la presa de decisions * Major comprensió de les condicions locals 	<ul style="list-style-type: none"> * Fa difícil les exigències locals amb les prioritats globals * Posposa decisions locals difícils i desagradables (per exemple regulacions, rescissions de contractes) fins al darrer moment. Això les fa d'aplicació més complexa i costosa que si s'haguessin pres quan tocava * Pot ser difícil el reclutament de personal molt qualificat * Pot reduir la quantitat de control exercit per la seu
EXPATRIATS	<ul style="list-style-type: none"> * La integració amb la cultura de la casa mare assegura la transferència correcta de les pràctiques d'empresa * Permet un control més fort i una millor coordinació de les filials * Dóna als empleats una orientació multinacional gràcies a l'experiència de l'empresa matriu * Crea un conjunt d'executius amb experiència internacional * Pot no donar-se una qualificació disponible en el país d'acollida per obtenir tot el valor que ofereixen els expatriats * Ofereix una perspectiva global més àmplia 	<ul style="list-style-type: none"> * Pot tenir problemes d'adaptació a l'entorn i a la cultura estrangera * Augmenta l'<i>estrangerització</i> de la filial * Pot implicar alts costos salarials, de transferència i altres * Pot provocar problemes personals i familiars * Té un efecte desmotivador cap als directius locals, que es consideren uns empleats de segona categoria * La seva contractació pot estar subjecte a les restriccions del govern local

Taula 1.2: els recursos humans locals versus expatriats. Avantatges i desavantatges

Font: Locals: Adaptat de Doz, Y. i Prahalad, C.K.(1986). *Controlled variety: A challenge for human resource management in MNC*. *Human Resource Management*, 21(1), 57; Expatriats: adaptat de Hamil, J. (1989). *Expatriate policies in British MNCs*. *Journal of General Management*, 14(4), 20.

1.1.2.3 Els reptes de les assignacions dels expatriats

Una de les tasques més difícils per a qualsevol empresa internacional és poder aconseguir la direcció eficaç dels seus treballadors expatriats. I això ho corroboren les xifres d'èxit, que com podem comprovar, no són gaire bones.

Quan al fracàs dels expatriats dels Estats Units, el percentatge dels que tornen abans d'hora sense haver fet la seva assignació, s'estima que és d'entre el 20% i el 40%. Aquesta taxa de fracàs és 3 o 4 vegades més gran que la taxa de fracàs de les empreses europees o asiàtiques. La raó d'aquesta alta taxa de fracàs, segons la revista *Fortune*, la podem trobar en el fet que als Estats Units s'han trobat dues generacions de domini econòmic i de fort mercat nacional que han contribuït a la creació d'una mentalitat colonial en moltes empreses americanes⁴.

El per què del fracàs de les assignacions internacionals

Una part essencial de la gestió dels recursos humans és la gestió dels empleats expatriats, tant durant la seva assignació internacional com quan hi ha la tornada al país d'origen. Segons Gómez-Mejia, Balkin i Cardy (2001) les assignacions internacionals fracassen moltes vegades per algun dels set factors següents:

- 1- Bloqueig professional
- 2- Xoc cultural
- 3- Falta de formació prèvia en diversitat cultural abans d'iniciar l'assignació
- 4- Èmfasi excessiu en la qualificació tècnica
- 5- Desfer-se dels empleats problemàtics
- 6- Problemes familiars
- 7- Dificultats al retorn

1. Bloqueig professional

Molts empleats consideren l'oportunitat de treballar a l'estranger com una experiència emocionant. Però, una vegada que l'emoció inicial desapareix, molts pensen que la seu central s'ha oblidat d'ells i que la seva carrera professional ha quedat perjudicada, mentre que els seus companys que es van quedar tenen ascensos de nivell en l'organització.

Les empreses americanes valoren molt la planificació professional dels seus empleats expatriats, però la majoria dels seus empleats no hi estan d'acord segons una enquesta actual de la Society for Human Resources Management, on s'assenyala que només un 14% dels 209 directius expatriats que van respondre el qüestionari afirmen que la planificació professional que feia l'empresa per a ells era suficient.⁵ Només el 50% de les empreses han identificat competències tècniques, directives i personals que contribueixen a l'èxit dels expatriats en les assignacions internacionals⁶ i només el 32% ha vinculat competències i experiències internacionals a la planificació professional.

Un estudi de Koretz, fet l'any 1999 deia que les dones es troben dificultats addicionals quan inclouen en el seus objectius professionals les assignacions internacionals, perquè la majoria dels executius que són homes consideren que les dones tenen menys probabilitats de tenir èxit a l'estranger⁷. Això ho podem veure molt clar, per exemple,

⁴ Fortune. (1995, 16 d' octubre) From the Front. 225

⁵ Rowland, M.(1993, 5 desembre) Thriving in a foreign environment. New York Times, Sect. 3, 17.

⁶ Swaak, 1995

⁷ Koretz, G. (1999, 13 Setembre) A woman's place is ... Business Week, 28; i Lancaster, H. (1999, 29 Juliol 29). To get shipped abroad, women must overcome prejudice at home. Wall street Journal, B-1.

a la cultura japonesa, on les dones no tenen quasi mai càrrecs directius, i per tant seria inviable expatriar una dona directiva.

2. Xoc cultural

Moltes vegades una assignació internacional pot no funcionar per la manca d'adaptació de l'expatriat a l'entorn cultural diferent, fet conegut com el fenomen de xoc cultural. En comptes d'aprendre a treballar en la nova cultura, l'expatriat intenta imposar els seus valors nacionals o de la seu central als empleats del país amfitrió. Aquesta pràctica pot conduir a enfrontaments culturals i malentesos que augmenten fins que l'expatriat torna a l'empresa matriu, amb un entorn més familiar, i a vegades deixa una empresa filial desorganitzada al país on va estar expatriat.

Les empreses poden ajudar els empleats a evitar el xoc cultural utilitzant eines de selecció fent la selecció dels empleats amb un elevat grau de sensibilitat cultural respecte al país on han d'anar.

La investigació esmentada, ens manifesta que poques empreses ho estan aconseguint. Per exemple, només el 18% que va respondre una enquesta realitzada a mitjan dels anys 90 utilitzava entrevistes estructurades, només el 12% utilitzava la valoració personal del candidat/cònjuge, només el 6% feia proves psicològiques i cognitives i només el 2% utilitzava un centre de valoració formal.⁸

3. Falta de formació prèvia a la partida en diferents cultures

Com assenyalen Dunbar i Katcher (1990), només una tercera part de les multinacionals ofereixen algun tipus de formació en diferents cultures als expatriats i les que ho fan tendeixen a oferir simplement curssets.⁹

En la majoria dels casos, l'expatriat i la seva família fan les maletes i se'n van al destí amb només el passaport i la informació que han pogut obtenir de revistes, tríptics turístics, biblioteques. Com a exemple de la necessitat de formació prèvia en la cultura del país segons la revista *Fortune*, es deia que, en una reunió de negocis a Tòquio, una directiva americana va deixar unes quantes targetes sobre la taula i els japonesos se la van mirar estranyats, fins i tot un d'ells li va donar l'esquena i se'n va anar. No cal dir que no van fer la negociació perquè els japonesos fan un ritual molt elaborat quan intercanvien les targetes personals s'han de donar personalment d'un a un i, fins que no s'ha llegit davant de la persona que ha donat la targeta, no es pot desfer.¹⁰

4. Èmfasi excessiu en la qualificació tècnica

La persona elegida per anar a l'estranger ha de tenir un expedient valorat positivament i una reputació excel·lent en la seu central. L'elecció es fa moltes vegades per posar en marxa una nova instal·lació internacional, per dirigir una filial que necessita algun ajustament o per solucionar com el que soluciona problemes quan sorgeixen dificultats

⁸ Swaak 1995

⁹ Dunbar, E, i Katcher, A. (1990, setembre) Preparing managers for foreign assignments. *Training and Development Journal*, 45-47; De la Torre et al., 2000 i Wild et al., 2000

¹⁰ *Fortune* 1995

tècniques. Per desgràcia les mateixes qüestions que han tingut èxit al país d'origen poden fracassar al país destí.

5. Desfer-se d'un empleat problemàtic

Les assignacions internacionals poden ser considerades una manera còmoda de deslliurar-se de directius que tenen problemes a la seu, però amb un cost significatiu quant a les operacions internacionals.

6. Problemes familiars

La incapacitat o manca de voluntat del cònjuge i els fills de l'expatriat a l'hora d'adaptar-se a la vida de l'altre país és una de les raons més importants del fracàs. Tenint en compte que una persona normalment ja té estrès en intentar treballar en un entorn desconegut, si s'hi sumen problemes a casa seva, és possible que torni abans d'hora. Cal tenir en compte les expectatives de les parelles amb una doble carrera professional; si només s'acompleixen les expectatives d'una de les dues parts això pot constituir una altra causa del fracàs de les assignacions. Segons dades empíriques de les 25 empreses japoneses instal·lades a Catalunya, dels expatriats japonesos un 14% són dones i el 86% són homes, fet que justifica clarament el model de recursos humans japonès, on la dona quasi mai no ocupa càrrecs directius i una vegada casada es queda a casa per tenir cura dels fills i del marit.

7. Dificultats al retorn

Segons el treball d'investigació d'Oddou i Mendenhall (1991), s'estima que entre el 20% i el 40% dels expatriats que tornen deixen l'empresa al cap de poc temps d'haver retornat.¹¹

S'ha detectat que hi ha 4 problemes comuns que han d'afrontar els expatriats:

- 1) La falta de respecte que mostra la seva empresa per les habilitats adquirides a l'estranger
- 2) La pèrdua d'estatus
- 3) Una mala planificació del retorn
- 4) El xoc cultural invers

Direcció eficaç de les assignacions dels expatriats amb polítiques i pràctiques de gestió de recursos humans

Normalment les assignacions dels expatriats són sempre més problemàtiques que les transferències dins del país d'origen i les empreses poden minimitzar les probabilitats de fracàs creant un conjunt de polítiques i pràctiques de gestió de recursos humans. Per tant, en aquest apartat s'analitza com les polítiques de selecció, formació, desenvolupament professional i remuneració poden ajudar les empreses a evitar aquests problemes.

¹¹ Oddou, G.R., and Mendenhall, M.E. (1991, January-February). Succession planning for the 21 st century: How well are we grooming our future business leaders? Business Horizons, 26-35.

1. La selecció

L'elecció d'un empleat per a una assignació internacional és una decisió crítica, ja que la majoria d'expatriats treballen sota una supervisió mínima en el lloc de destí. Per elegir el millor empleat expatriat, la direcció ha de:

- **Destacar la sensibilitat cultural com a criteri de selecció.** L'empresa ha de valorar la capacitat del candidat per relacionar-se amb persones de procedència diferent.

- **Establir una junta de selecció dels expatriats.** Alguns especialistes de gestió de recursos humans recomanen que totes les assignacions internacionals siguin aprovades per una junta de selecció composta per directius que han treballat com a expatriats com a mínim de tres a cinc anys. Aquesta junta hauria de ser capaç de detectar problemes potencials dels directius que no tenen experiència internacional.

- **Exigir una experiència internacional prèvia.** Encara que no sempre és possible, és molt desitjable elegir una persona que hagi passat un cert temps en un altre país.

- **Analitzar la possibilitat de contractar empleats d'altres nacionalitats que poden servir com a "expatriats" en el futur.** Les empreses japoneses han tingut bastant èxit contractant empleats nascuts a l'estranger (no japonesos) després de llicenciar-se a la facultat per treballar a la seu al Japó. Aquests reclutats comencen a treballar a l'empresa amb poca experiència laboral en el seu país d'acollida i per tant tenen la ment en blanc i la multinacional japonesa hi pot escriure la seva pròpia filosofia i els seus propis valors.

- **Tenir en compte els cònjuges i familiars dels candidats.** La infelicitat dels membres de la família de l'expatriat té un paper molt important en el fracàs de l'expatriat. S'entrevista moltes vegades el cònjuge per avaluar les qualitats de flexibilitat, paciència i adaptabilitat.

2. La formació

La formació en diferents cultures sensibilitza la persona davant a una assignació internacional sobre pel que fa a la cultura, els costums, l'idioma, les lleis fiscals i el govern local. Com que la falta de sensibilitat per la cultura local pot tenir importants conseqüències financeres, els seminaris de formació sobre diversitat cultural creixen cada vegada més a les empreses amb mentalitat global.

Encara que tots els empleats que participen en una assignació internacional aprofiten una àmplia formació, el sentit econòmic dicta que la formació més rigorosa i prolongada queda reservada als expatriats que es queden a l'estranger més d'un any i a aquelles assignacions laborals que exigeixen un coneixement de la cultura local. Vegeu taula 1.3. on es mostren tres plantejaments sobre la formació en diversitat cultural.

El tipus més econòmic, és el plantejament informatiu, que dura menys d'una setmana i es limita a oferir informació indispensable i una lleugera formació de l'idioma.

El plantejament afectiu, d'1 a 4 setmanes se centra a oferir qualitats directives i psicològiques que l'expatriat necessitarà per realitzar eficaçment una assignació a mig termini.

La formació més cara és el plantejament d'impressions, que dura d'1 a 2 mesos. Prepara el directiu per a una llarga assignació amb major autoritat i responsabilitat i ofereix per exemple, experiència de camp i moltes classes de l'idioma corresponent.

En un món ideal, almenys una part d'aquests programes de formació hauria d'estar dirigida a la família de l'expatriat.

Duració de l'assignació	Duració i profunditat de la formació	Plantejament de la formació en la diversitat cultural
D'un a tres anys	D'un a dos mesos o més	Plantejament d'impressions
	Elevada	Centre de valoració
		Experiències de camp
		Simulacions
		Formació en sensibilitat
		Extensa formació idiomàtica
De dos a dotze mesos	D'una a quatre setmanes	Plantejament afectiu
	Moderada	Formació idiomàtica
		Jocs de rol
		Incidents crítics
		Casos
		Formació de control de l'estrès
		Formació idiomàtica moderada
Un mes o menys	Menys d'una setmana	Plantejament informatiu
	Baixa	Informacions sobre l'àrea
		Informacions culturals
		Pel·lícules/llibres
		Utilització d'intèrprets
		Formació idiomàtica "de supervivència"

Taula 1.3: Tres plantejaments de la formació en la diversitat cultural

Font: Adaptat de Mendenhall, M. I Oddou, G. (1986) *Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs*. *Columbia Journal of World Business*.

3. El desenvolupament professional

La motivació de l'expatriat per tenir un bon rendiment en una assignació internacional, implica conservar el lloc de treball durant tota l'assignació i tenir un rendiment excel·lent quan torni a la seva oficina, tot dependrà en gran mesura de les oportunitats de desenvolupament professional que li ofereixi l'empresari. La bona planificació professional dels expatriats exigeix que l'empresa faci dues coses:

- Situar l'assignació internacional com a pas previ cap a un avanç dins de l'empresa

L'empresa ha de definir explícitament el lloc de treball, la durada de l'estada i el lloc de treball al qual retornarà l'expatriat i el seu nivell i la continuïtat de la seva carrera.

- Oferir recolzament als expatriats

Per evitar que els expatriats se sentin aïllats i desconnectats, l'oficina d'origen ha de mantenir un contacte regular amb ells. Això es pot aconseguir de moltes maneres. Un mètode molt popular és el sistema de companys, en el qual es nomena un directiu de l'oficina d'origen perquè mantingui el contacte amb l'expatriat i l'ajudi en tot el que calgui. Un altre mètode consisteix a permetre que el treballador expatriat torni a l'oficina de tant en tant, per mantenir una sensació de pertinença a l'organització i reduir el xoc del retorn. I un tercer mètode és oferir breus períodes sabàtics a l'oficina d'origen cada cert temps, per exemple cada dues setmanes o cada sis mesos, per mantenir informat l'expatriat del que passa a l'empresa i dels plans de futur a la seu. Algunes empreses paguen als familiars de l'expatriat el viatge durant aquestes anades i vingudes.

4. La remuneració

Les empreses poden utilitzar paquets retributius per millorar l'eficàcia de les assignacions dels expatriats. La planificació de la remuneració dels expatriats exigeix a la direcció que tingui en compte tres importants línies mestres:

- Proporcionar a l'expatriat una renda que sigui equivalent al que cobraria al país d'origen

Implica garantir als empleats expatriats una assignació per cobrir les diferències de preus de l'habitatge, dels aliments i altres béns de consum. També s'hi pot incloure l'escolarització dels fills i el tractament mèdic de tota la família.

- Proporcionar un incentiu "adicional" explícit pel fet d'haver acceptat l'assignació internacional

Aquest incentiu pot adoptar-se de diferents formes. L'empresa pot oferir una prima d'acceptació abans del trasllat, o pot oferir un percentatge d'increment a l'empleat sobre el seu salari base a l'empresa d'origen. També pot proporcionar una quantitat en un pagament únic quan es finalitza amb èxit l'assignació a l'estranger. Algunes empreses ofereixen una combinació de tots tres incentius. Normalment els majors incentius es reserven per als llocs de destinació menys atractius.

- Evitar que els expatriats ocupin els mateixos llocs que els locals, o llocs de rang inferior

Això es fa per evitar sentiments de falta d'igualtat. Els empleats locals tendeixen a comparar els seus salaris i estils de vida amb els dels expatriats i és més probable que aparegui un sentiment d'injustícia si un expatriat cobra més que l'empleat local en el mateix lloc o en un rang inferior.

1.1.3 LA DIRECCIÓ DELS RECURSOS HUMANS A LES FILIALS DE LES MULTINACIONALS: UN MARC CONCEPTUAL

En l'anàlisi de la literatura acadèmica existent hi ha llacunes en l'estudi de les filials de les multinacionals i de la direcció dels seus recursos humans. Segons Quintanilla (2001) no hi ha treballs que estudiïn les filials de les multinacionals com a organitzacions amb una naturalesa i dinàmica pròpies. Les filials són organitzacions que es configuren per la interacció de nombroses forces i recursos, però que en tot cas mantenen la seva identitat

i evolució com a resultat d'un complex procés d'interiorització de diferents influències i entorns.

1.1.3.1 La naturalesa integradora de la identitat organitzativa de les filials

Aquest marc conceptual és important per poder comprendre el procés mitjançant el qual es configuren les polítiques i pràctiques de recursos humans a les filials de les multinacionals.

Segons Quintanilla (2001) hi ha quatre forces principals que configuren les polítiques de recursos humans en les filials d'una multinacional:

1. La casa matriu i la influència del seu país d'origen
2. La influència del país d'operacions
3. La indústria en la qual tenen lloc les operacions
4. Els recursos i la capacitat directiva de les filials

Aquestes quatre forces interactuen produint diferents resultats en matèria de recursos humans. Les forces que componen aquest marc conceptual es veuen a la figura 1.1.

Relació entre la casa matriu i la filial:

- Recursos i capacitats
- Control i coordinació
- Cultura organitzativa
- Negociacions polítiques

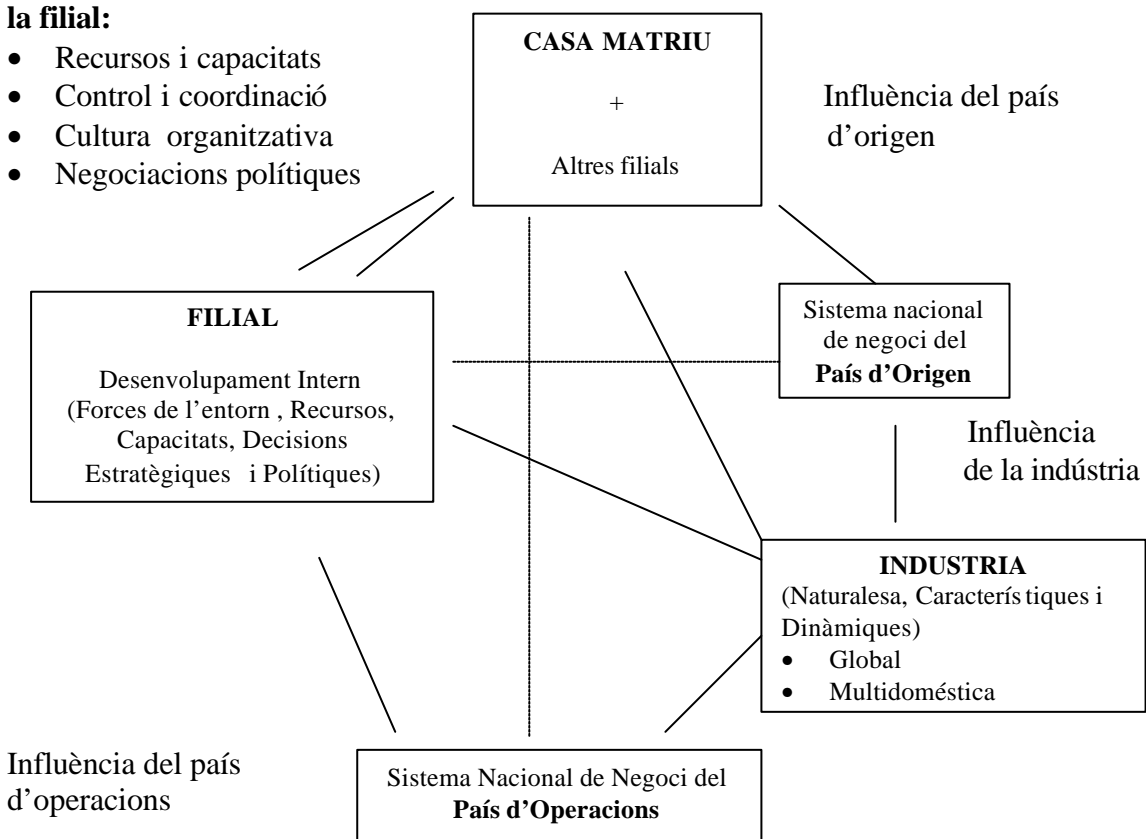


Figura 1.1: Marc conceptual de les quatre forces que interactuen en els recursos humans de la filial de la multinacional. (Quintanilla, 2001).

En aquest esquema s'intenta reflectir l'essència organitzativa de la subsidiària i les forces i elements que delimiten les seves polítiques de recursos humans. Per naturalesa, les subsidiàries de les multinacionals sintetitzen en la seva organització diferents factors endògens i exògens (forces de l'entorn, de l'empresa matriu, recursos i capacitats, i decisions estratègiques i polítiques.) Es pot dir que l'acció directiva de la filial en el resultat final és pràcticament en la majoria dels casos molt notable i valora el pes i la influència de cada força. Tot i que hi ha molts casos en els quals les limitacions imposades per la casa matriu o els imperatius legals del país d'operacions, no permeten a la direcció de la filial la llibertat suficient per prendre decisions sobre en determinats temes.

El procés descrit en aquest esquema es pot entendre com el desenvolupament intern de la subsidiària. Aquest desenvolupament consisteix en un procés intern continu que comença després de la primera inversió realitzada per la multinacional per posar en marxa la subsidiària.

La mena d'entrada en un país elegit per la multinacional és una decisió complexa en la qual intervenen diferents variables i que explica en certa manera el grau d'arrelament local de la filial durant la seva fase de configuració. Si una multinacional decideix crear i desenvolupar des de zero la seva pròpia estructura de negoci, anomenada inversió *greenfield*, la nova filial tendirà a estar més influenciada per la seva casa matriu. En el cas de l'adquisició d'una empresa local, anomenada inversió *brownfield*, les particularitats de l'empresa comprada i la seva pròpia història jugaran un paper molt important en la configuració i el desenvolupament. Per això s'afirma que l'origen de la filial té, en la majoria de casos, conseqüències importants i directes sobre les seves polítiques i pràctiques de recursos humans.

1.2 OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ

En aquest context que s'ha presentat, l'objectiu general que es vol aconseguir amb el present treball d'investigació és determinar **si les filials japoneses establertes a Catalunya mantenen el model de gestió dels recursos humans de les seves empreses matrius japoneses.**

Com a objectius més específics o concrets podem destacar-ne quatre:

- Conèixer en profunditat la situació de la indústria japonesa a Catalunya pel que fa a l'aplicació d'instruments de gestió del seu capital humà i quines són les actuacions de millora que intenten aplicar.
- Disposar d'una base de dades i de referències actualitzades, fruit d'una investigació rigorosa i sistemàtica, que s'incorpori al cos documental d'informació existent i que pugui contribuir a orientar els programes i les actuacions de l'Administració catalana en el terreny de la millora de la inversió de les empreses japoneses a Catalunya.
- Proporcionar informació al conjunt de sectors directament tractats en l'estudi, als experts en temes de gestió de recursos humans i als professionals interessats

a conèixer l'estat actual de la gestió de recursos humans de les empreses japoneses al nostre país.

- Aportar la informació necessària per possibilitar, en futurs treballs, el coneixement de la situació comparativa de Catalunya respecte a altres regions de l'Estat, respecte al conjunt d'Espanya i respecte a altres països europeus o a escala mundial.

1.3 FORMULACIÓ DE LES HIPÒTESIS DE TREBALL

A l'hora d'establir les hipòtesis d'aquesta tesi doctoral, s'han considerat uns determinats àmbits de reflexió dins la gestió i direcció dels recursos humans de l'empresa japonesa, com la seva cultura empresarial, la funció del personal, la jerarquia, el reclutament i la selecció, la promoció i la rotació, el treball en equip, el lideratge, la motivació i l'avaluació de l'acompliment, la formació i el desenvolupament, la comunicació i finalment la política retributiva. Amb tots aquests apartats s'ha intentat detectar quines són les diferències existents en el model de gestió i direcció de recursos humans de les empreses matrius japoneses a les filials de Catalunya. Per tot això, s'han formulat les següents hipòtesis a partir de la recerca teòrica realitzada fins al moment sobre la base d'estudis empírics previs, vegeu el capítol quatre, articles, llibres i tesis doctorals consultades sobre el model de recursos humans japonès.

1.3.1 HIPÒTESI 1: ÀMBIT DEL RECLUTAMENT I LA SELECCIÓ DEL PERSONAL

El reclutament i la selecció es fa una vegada a l'any normalment a les escoles i universitats del Japó. Essent els empleats regulars (homes amb contractes indefinits) i empleats especials (dones, estrangers, contractats a temps parcial o per mitja jornada). Podem veure que hi ha una discriminació total de la dona, tot i que a partir de l'any 1986 amb la Llei d'igualtat d'oportunitats, es va eliminar gradualment la discriminació del sexe al món laboral.

Segons Oliver i Wilkinson (1992) el primer criteri que s'ha de tenir en compte per fer la selecció als treballadors de bata blava a les filials japoneses a Anglaterra és l'experiència i les habilitats i com a segon criteri, la personalitat i les actituds.

Segons Takayanagi (1989) s'intenten evitar les contractacions fora de l'empresa si hi ha candidats preparats dins l'empresa.

Segons Kawamura i Diaz (1994), Whitehill (1994) es busquen anualment graduats a les universitats o escoles de secundària, i segons Inohara (1990) en el reclutament i la selecció de personal cada any es recluten persones recentment graduades, sense experiència laboral.

Whitehill (1994) estableix que es busca l'ésser humà integral que conviurà i treballarà tota la seva vida en una família empresarial. Ballon (1979) afirma que l'empleat desitjable no és un especialista entrenat en un "què" particular, sinó un generalista que pot arribar a cobrir una necessitat col·lectiva en un determinat "a on". Segons Inohara

(1990), els treballadors són contractats no pels seus mèrits tècnics i individuals, sinó pel seu potencial.

Segons Inohara (1990) i Whitehill (1994), les dones es contracten a temps parcial o per a mitja jornada, a diferència dels homes, que llevat que siguin estrangers estan contractats a temps complet i amb contractes indefinits.

Segons Takayanagi (1989) normalment els directius se seleccionen dins l'empresa, i només es busquen candidats externament si no n'hi ha a dins.

Per tant, la primera hipòtesi consta de quatre subhipòtesis:

- 1. *Es busquen persones graduades recentment i sense experiència laboral.***
- 2. *En el reclutament es busquen persones integrals.***
- 3. *Hi ha discriminació de les dones i els estrangers en el lloc de treball, que tenen contractes a temps parcial o de mitja jornada.***
- 4. *Sempre que sigui possible, es contracta personal de la mateixa empresa.***

1.3.2 HIPÒTESI 2: ÀMBIT DE LA PROMOCIÓ I LA ROTACIÓ

La promoció dins la jerarquia japonesa és lenta i es basa en els anys de servei, l'edat tot i que actualment està canviant i es té més en compte la capacitat i el rendiment individual.

Segons Kawamura i Diaz (1994) només un 12% dels executius japonesos entrevistats a Espanya consideren que es té en compte l'antiguitat com a criteri de promoció, mentre que un 60,5% opina que no és el criteri adequat per decidir els ascensos i consideren com a primer criteri per a la promoció les capacitats tècniques i de direcció.

De Mente (1994) considera que els gerents japonesos estan capacitats per ser homes d'aptituds i coneixements variats, més que especialistes i solen canviar-los amb regularitat en diferents departaments i treballs.

Segons Takayanagi (1989) la rotació de llocs de treball és normal al Japó. Tots els empleats roten cada 5 anys, excepte el personal sense qualificar. La rotació a vegades és a dins un mateix grup de treball, per exemple un venedor segueix essent-ho, però és traslladat en una altra oficina de vendes. També és típica la rotació cap una altra tasca, especialment pels candidats de llocs executius, un candidat típic per a l'alta direcció pot passar del departament de comptabilitat al de personal. La rotació i l'ascens a vegades es donen simultàniament.

Per tant la segona hipòtesi consta de tres subhipòtesis:

- 1. *Quant a la promoció es té en compte l'edat i l'antiguitat (promoció lenta) però cada dia es té més en compte la capacitat de desenvolupament tècnic i social.***
- 2. *Es busca que el treballador sigui polivalent, això comporta que tingui coneixements molt més amplis.***
- 3. *Es fa rotació de llocs de treball cada 3 a 5 anys. La rotació dels expatriats es fa amb els homes i els alts càrrecs directius.***

1.3.3 HIPÒTESI 3: ÀMBIT DEL LIDERATGE, EL TREBALL EN EQUIP I LA COMUNICACIÓ

Dore (1973), Ouchi (1981), Inohara (1990), Whitehill (1994), entre d'altres, diuen que el lideratge japonès, destaca per l'alta prioritat dels recursos humans (estil paternalista) en la gestió empresarial i per la seva paciència, ambigüitat, incertesa i imperfecció a curt termini amb la finalitat d'aconseguir l'èxit a llarg termini.

Inohara (1990), De Mente (1992), Kawamura i Diaz (1994), entre d'altres, consideren que el treball en equip és molt usual en les empreses japoneses i també l'ús dels cercles de qualitat i la presa de decisions per consens (sistema ringi) de tipus *bottom-up*, on tota decisió important ha d'haver estat consultada a tots els membres implicats indistintament de la categoria professional, cosa que comporta parlar del principi *wa* (anell de pau i harmonia).

De Mente (1992) i Takayanagi (1989) diuen que la comunicació formal i informal entre els empleats i directius és freqüent, ja que tots els membres d'un mateix departament ocupen una mateixa sala (estil americà de portes obertes) i això facilita la comunicació.

Takayanagi (1989) afirma que la comunicació informal entre els empleats també és freqüent. Els empleats del mateix departament van al bar junts i comenten els greuges relacionats amb el treball o la companyia i a vegades fan comentaris crítics sobre els superiors.

Yoshino 1968 i Okumura (1982) deien que el lideratge al Japó tenia un paper més aviat passiu, i que del líder, en feien un "facilitador" per aconseguir l'èxit del seu grup.

Segons Takayanagi (1989), els cercles de qualitat i les reunions (diàries, setmanals...) ajuden a la comunicació interpersonal.

Per tant la tercera hipòtesi consta de quatre subhipòtesis:

- 1. L'estil de lideratge japonès es basa en la presa de decisions per consens, anomenat "Sistema Ringi" en el qual prenen part totes les persones implicades en la decisió.***
- 2. És un estil de lideratge paternalista en el qual es dona una importància elevada pels recursos humans.***
- 3. Els cercles de qualitat s'utilitzen per millorar la productivitat i també la comunicació interpersonal.***
- 4. La comunicació més habitual és sempre la vertical descendent, però la vertical ascendent també s'hauria de donar amb fluidesa gràcies al sistema de portes obertes i en el cas del model japonès, la comunicació en diagonal és bàsica per al treball en equip i l'horitzontal també a causa del bon clima laboral.***

1.3.4 HIPÒTESI 4: ÀMBIT DE LA MOTIVACIÓ, EL CLIMA LABORAL I LA CULTURA EMPRESARIAL

Quant a la motivació, podem dir que el baix nivell d'absentisme i el principi d'igualtat entre els empleats justifiquen l'alt grau de motivació també a causa de la gran lleialtat i la identificació total del personal respecte a l'empresa (empresa = família).

Takayanagi (1989) diu que els directius japonesos i els seus subordinats utilitzen els mateixos menjadors i serveis. No hi ha distinció de categoria ni classe. Els treballadors experimenten la igualtat i també amb ella un fort nexa amb el director i l'empresa. Durant les vacances, amics de la mateixa empresa es reuneixen amb freqüència per fer esport, anar d'excursió...

Segons Takayanagi(1989) és estrany que els treballadors japonesos s'agafin algun permís. Treballen encara que estiguin lleugerament malalts. Rarament s'agafen un permís ni per les seves famílies. L'índex d'absentisme al Japó és molt menor que en altres països, correspon a una mitjana de 4,5 dies al Japó (i en les empreses de 1.000 persones o més és de 2,1 dies). La bústia de suggeriments és una manera de motivar i fomentar la comunicació entre els empleats, i la majoria d'empreses paguen un premi als empleats que fan suggeriments útils.

Vilaró (1989) afirma que el baix índex d'absentisme és degut a la mentalitat de l'empleat japonès, que quan està malalt fa que els dies computin com a dies de vacances.

Segons Ouchi (1981), Takayanagi (1989), De Mente (1992), Whitehill(1994), Kawamura i Diaz (1994) hi ha una gran identificació i lleialtat amb l'empresa. A més l'empresa es considera com la família i on el treball és per a tota la vida.

Whitehill (1994) afirma que l'harmonia i la cohesió de grup fa que se sentin motivats tots els membres de la família corporativa. I el principi d'igualtat entre els treballadors és un factor també motivador.

Whitehill (1994) creu que l'èxit dels líders en les empreses japoneses és la seva impressionant disposició d'integrar la seva vida personal i laboral.

Per tant la quarta hipòtesi consta de quatre subhipòtesis:

- 1. Hi ha un baix índex d'absentisme.***
- 2. El principi d'igualtat entre els empleats justifica l'alt grau de motivació.***
- 3. Hi ha una gran lleialtat i una identificació total del personal amb l'empresa i l'empresa es considera d'igual importància que la família.***
- 4. Existeix un bon clima laboral a causa de la concepció de pertànyer tots a una comunitat.***

1.3.5 HIPÒTESI 5: ÀMBIT DE LA FORMACIÓ I EL DESENVOLUPAMENT

Els autors Kawamura i Diaz (1994) diuen que la formació és elevada i constant per la gran relació que hi ha a llarg termini entre el treballador i l'empresa.

Segons Takayanagi (1989) la formació en el mateix lloc de treball és habitual. El superior immediat o un monitor és qui ensenya a fer la tasca en el mateix lloc de treball. Però també es dona i és important la formació fora del lloc de treball.

Segons Rodríguez (2001) en el cas que per la promoció s'exigeixi una formació complementària, aquesta s'imparteix dins la mateixa empresa o per mitjà d'instituts de formació i molt poques vegades, es recorre a la universitat, encara que la tendència va canviant conforme van creixent les exigències específiques. La formació dins l'empresa dona sentit de solidaritat i esperit de grup.

Segons Inohara (1990) els resultats de la formació (habilitats, coneixement i experiència) es deuen a tota la corporació i no a un sol individu. No és avantatjós especialitzar-se en una determinada habilitat, la qual pot esdevenir obsoleta ràpidament. L'objectiu de la formació i el desenvolupament és múltiple, es busquen sempre les necessitats bàsiques i canviant de l'empresa: qualitat del producte i productivitat, bones relacions humanes en el treball, i innovació tecnològica.

Segons Inohara(1990), moltes de les activitats de formació varien segons la posició. Per exemple en cursos per a caps de departament, seminaris per a caps de secció, programes de formació per a caps de subsecció, sessions d'estudi per a treballadors júnior, etc, el període va de 2 a 3 dies.

Per tant la quinta hipòtesi consta de cinc subhipòtesis:

- 1. La formació és elevada i constant.*
- 2. Sempre que sigui possible la formació es fa dins l'empresa.*
- 3. El superior immediat és qui sap quina formació necessita cada empleat.*
- 4. La formació millora el nivell tècnic i serveix de vincle d'unió i comunicació entre els seus empleats.*
- 5. S'intenta que la formació a impartir sigui més generalista que molt especialitzada.*

1.3.6 HIPÒTESI 6: ÀMBIT DE L'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT

Segons Whitehill (1994) en l'avaluació de l'acompliment no existeix un mètode unificat ni definit en el model de recursos humans japonès.

Normalment s'utilitza el mètode tradicional i és el superior immediat qui realitza la valoració, tot i que seria bo que s'utilitzés la valoració de 360° on la valoració és més objectiva.

Segons Inohara (1990) i Whitehill (1994), la periodicitat de l'avaluació del personal es porta a terme dues o tres vegades a l'any, cada sis mesos, cada dotze mesos i a llarg termini, és a dir, pel desenvolupament personal dins l'empresa durant tota la vida laboral.

Segons Inohara (1990) i Whitehill (1994), l'avaluació de l'acompliment és portada a terme pel superior immediat.

Segons Inohara (1990), els resultats de l'avaluació no es fan públics per tal de no angoixar ningú i s'avalua individualment però sempre amb esperit de grup. Segons

Takezawa (1981) i Whitehill (1994), és millor fer les avaluacions i comparacions mantenint en secret els resultats, és a dir prefereixen l'ambigüitat.

Segons Whitehill(1994), els resultats obtinguts amb l'avaluació no tenen una aplicació immediata, sinó al llarg d'uns quants anys, els resultats van oferint un perfil de maduresa i creixement de l'empleat que poden ser útils a l'hora de fer promocions.

Per tant, la sisena hipòtesi consta de quatre subhipòtesis:

- 1. L'avaluació de l'acompliment es realitza entre dues i tres vegades a l'any.*
- 2. L'avaluador principal acostuma a ser el superior immediat.*
- 3. Quant als resultats obtinguts es mantenen en secret.*
- 4. El seu ús es té en compte a l'hora de la promoció.*

1.3.7 HIPÒTESI 7: ÀMBIT DE LA RETRIBUCIÓ I ELS BENEFICIS SOCIALS

Segons Ouchi (1981), Takayanagi (1989), Inohara (1990), Whitehill (1994), Kawamura i Diaz (1994) entre d'altres, les empreses japoneses garanteixen els llocs de treball dels seus treballadors (treball vitalici) i utilitzen el sistema retributiu basat en l'antiguitat (més temps = categoria +sou) per evitar abandonaments.

Takayanagi (1989) afirma que les grans empreses japoneses faciliten als seus empleats sales de gimnàstica, camps de beisbol, pistes de tennis i instal·lacions per a altres esports a prop de l'empresa o oficina principal. També disposen de servei de menjador.

Okuno (1984) justifica que prop d'una quarta part del salari no es deu als rendiments individuals sinó als globals.

Whitehill(1994) i Rodríguez (2001) afirmen que es presten diferents beneficis socials als treballadors per tal de reforçar la idea de la família empresarial.

Per tant, la setena hipòtesi consta de dues subhipòtesis:

- 1. El sistema retributiu japonès es basa en els anys d'antiguitat, a més del rendiment individual i el rendiment global.*
- 2. S'intenta prestar el màxim de beneficis socials als treballadors ja que es considera que són membres d'una família corporativa.*

CAPÍTOL 2. EVOLUCIÓ SOCIAL I ECONÒMICA DEL JAPÓ COM A MARC DE DESENVOLUPAMENT DE L'EMPRESA JAPONESA

2.1 ARRELS HISTÒRIQUES DE L'ECONOMIA JAPONESA

2.1.1 ANTECEDENTS HISTÒRICS

El Japó és sens dubte un país del Pacífic que ofereix unes xifres sobre el desenvolupament econòmic molt dignes d'anàlisi, encara que només sigui pel contrast que presenten aquestes xifres amb les que, fa solament 50 anys, definien una caòtica situació econòmica i, a més, per l'escassetat de recursos naturals en què s'ha desenvolupat.

En relació amb les difícils condicions naturals en què s'ha desenvolupat l'economia japonesa, cal tenir present les dades següents, referides a 1987¹². Quasi la totalitat de la superfície del Japó (el 98%) es reparteix entre les seves quatre illes majors, Hokkaido, Honshu, Shikoku i Kyushu. Però de la seva superfície total (377.765 km²) tan sols el 15% és superfície cultivable, ja que un 67% està cobert de vegetació poc aprofitable i destinada a impedir l'erosió del sòl. La principal importació és el petroli (el 43% del total de les importacions), ja que només un 0,3% del que consumeix es produeix a l'interior del país. Les reformes Meiji (1868-1912) van obrir el Japó al comerç mundial i a partir d'aleshores la franja costanera Tòquio-Osaka-Nagoya va tenir un vertiginós creixement industrial, de tal manera que en aquesta franja s'assenta una tercera part de la població del país, una població que des de 1868 fins a 1988 s'ha quadruplicat, ja que el començament de l'era Meiji tenia 30 milions d'habitants.

El modern desenvolupament del Japó es va iniciar amb la restauració del règim monàrquic Meiji el 1868. Amb aquesta restauració, va quedar suprimit el feudalisme precedent, i es va destituir el "govern militar feudal" és a dir el *shogunat*, de la família Tokugawa que havia regit tot el territori nacional durant més de 260 anys, des de l'any 1603 fins a l'any 1867.

Sota la família Tokugawa, el règim senyoriol va arribar al grau més alt de perfecció. Entre el *shogun* Tokugawa i els grans senyors, anomenats dàimios, es van establir rigoroses relacions vassal·làtiques, mitjançant les quals "els grans senyors", van rebre del *shogun* els "feus" o "senyoriis" denominats *daimionats*. Conseqüentment, en les darreries del règim feudal, la "família governant militar" dels Tokugawa posseïa una quarta part del territori nacional, i la resta es dividia en 270 "senyoriis" (HAN), cada un dels quals formava un territori totalment tancat al món exterior, com si fos una nació autònoma.

Dins d'un senyoriu, el gran senyor (dàimio) va dividir, a la seu torn, els seus dominis en petits feus, en benefici dels seus vassalls armats directes, els *buschi* o samurais, les funcions militars dels quals havien decaïgut amb l'eliminació de les lluites. Com a conseqüència d'això, aquests "guerrers armats i "enfeudats" es van convertir en una

¹² Cfr. Alessandro Corneli. L'era del Pacifico. Dinamismo economico e conflittualità politica. Edizione del Sole 24 Ore, Milà, 1988, pàg. 305-320.

cohort que rebia com a benefici del seu “gran senyor” el salari amb arròs. El nombre total de “guerrers” que depenien dels grans senyors el constituïen 400.000 famílies, quasi dos milions de persones, que corresponien al 5% o 6% de la població total nacional, que en aquells moments era de 35 milions d'habitants.

En l'àmbit de cada senyoriu, excloent la classe guerrera, la major part de les famílies camperoles cultivaven lots de terra menors d'una hectàrea i en la majoria de les aldees camperoles hi havia els rics, que posseïen quatre o cinc hectàrees de terreny i els pobres que només tenien un quart d'hectàrea.

Dins de la societat rural, s'observava una tendència a la “dissociació” de la pagesia, i apareixen noves relacions entre una minoria de camperols propietaris no cultivadors (*zinushi*) i una gran massa de petits camperols arrendataris dependents (*kosaku*).

Aquest camperols estaven obligats a pagar al seu senyor un cens o tribut en espècie o producte directe del camp, concretament arròs. La proporció d'aquests tributs d'arròs, encara que variava molt en diferents parts del país, solia ser, com a terme mitjà, el 40% o el 50% de la producció nominal del gra esmentat.

2.1.2 LA RESTAURACIÓ MEIJI I LA REFORMA AGRÀRIA

L'últim governador militar (*shogun*) dels Tokugawa va ser substituït pel règim monàrquic, que va dur a terme diverses reformes institucionals i va situar el Japó en el camí del desenvolupament econòmic modern.

Durant la restauració Meiji el manteniment de la independència nacional, davant de la pressió dels països capitalistes avançats d'Europa i Amèrica, va imposar la necessitat d'una ràpida transformació del règim senyorívol i feudal, per arribar a ser un modern estat capitalista.

De fet, les reformes Meiji van abolir el *shogunato* i els senyorius (*daimionats*). Van fixar la residència de l'emperador a Tòquio com a cap d'un estat centralitzat. Es va establir la igualtat legal de les diferents classes socials. Les persones van tenir llibertat per escollir el seu negoci i ocupació i van suprimir les prohibicions d'exportació d'arròs, blat, coure, seda crua, etc.

Per portar a terme tasques nacionals van fer falta recursos econòmics, els quals anaven destinats a indemnitzar els expropiataris senyorívols, a protegir i fomentar la nova indústria i a instal·lar amb urgència les manufactures de l'Estat.

El nou govern de Meiji es va veure obligat a extreure del sector agrari i de l'impost territorial els seus recursos financers, ja que en aquesta època l'acumulació del capital industrial continuava essent molt reduïda. Per això el nou govern central va haver de realitzar una “reforma de l'impost territorial”.

El 1868, el govern de la restauració va declarar que totes les terres de les aldees pertanyien als pagesos; el 1871 es va promulgar la llibertat de cultivar els camps i arrossars; el 1872 es va prohibir la venda de les terres dels pagesos i finalment el 28 de juliol de 1873 es va publicar la normativa de la reforma de l'impost territorial.

Entre els objectius de les noves normes s'inclouïa: la suspensió de l'antic sistema de recaptació, la unificació de la normativa de contribució, variable en cada domini senyoriol, i l'establiment d'un únic sistema de recaptació.

Les dues innovacions principals introduïdes per aquesta reforma van ser: primer, que la base imposable pels terratinents va passar a ser el valor de la terra, enlloc del valor de les collites, i segon que es va substituir el pagament en espècie, un costum del sistema feudal precedent, pel pagament en diner.

En posar en pràctica aquest nou règim impositiu, amb la finalitat que no disminuïssin els antics ingressos anuals del govern, es va establir com a base el 3% del preu de la terra. Aquests nous impostos territorials, expressats en diner, equivalien al 34% del producte global del treball del pagès.

Com que la recaptació absorbia un 34% de tots els productes del camp, l'impost territorial en diner, recaptat pel govern, constituïa una càrrega pràcticament idèntica, des del punt de vista de la taxa, a la dels antics censos senyoriols. En resum, la revolució Meiji, lluny de suprimir les relacions essencials de la propietat feudal, es va consolidar jurídicament en la nova societat capitalista nipona, i es va convertir en un element constitutiu d'aquesta societat.

Així doncs, en el nou règim tributari Meiji, el producte del treball agrari quedaria repartit entre l'Estat i els pagesos propietaris (*zinushi*), en una proporció d'un 34% per a l'Estat, i un 34% per als pagesos propietaris, i el 32% restant per als cultivadors arrendataris (*kosaku*).

En tot cas, els impostos agraris, així recaptats en diner, van donar les quatre quintes parts, (el 79%), de l'ingrés nacional, en el període 1868-1880, i la proporció d'aquest impost territorial, en relació amb la totalitat dels ingressos governamentals anuals, va oscil·lar entre el 85% i el 93% en alguns anys.

Un dels principals problemes polítics que va tenir el nou govern restaurador va ser el d'indemnitzar els ex-senyors feudals (dàimios) i els seus vassalls armats, és a dir, els "samurais". Una part dels ingressos obtinguts amb els impostos va ser utilitzada per donar compensacions monetàries a les classes dominants del règim antic, que van perdre el seu *modus vivendi* a causa de l'extinció dels seus ingressos fiscals en espècie.

Respecte als ex-senyors feudals (dàimios), s'ha d'assenyalar que se'ls va exigir que fixessin la seva residència a Tòquio, a partir de 1871, i que van rebre una pensió igual a la dècima part de les rentes de les seves antigues terres, ara annexionades al domini imperial.

I per salvaguardar els ex-guerrers, els samurais, el govern va transformar els drets feudals en paper de l'Estat a un interès del 7%. D'aquesta manera 400.000 famílies van rebre un paquet de títols negociables. Posteriorment, el 1876, aquestes noves pensions en diner van ser transformades en bons i l'interès anual va ser solament l'equivalent a una tercera part del valor de l'arròs.

Molts d'aquests receptors de pensions, dàimios i samurais, van veure que els ingressos dels bons de commutació resultaven insuficients per viure abans que es produís la

inflació, una inflació per la qual el nivell de preus es va duplicar entre el 1876 i el final del període Meiji, i els pensionistes van haver de vendre els seus bons i buscar treball, flexibilització, fins a un cert punt, al mercat laboral.

Però aquesta mateixa inflació va afavorir l'Estat, perquè com que va pujar el nivell de preus, per l'erari, la càrrega dels pagaments d'interès es va fer cada vegada més reduïda.

Cal parlar dels efectes que va causar la reforma de l'impost territorial en la transformació del règim socioeconòmic del món rural. Aquesta reforma va suposar l'emancipació dels terrenys feudals i hereditaris del règim senyorial, i la transformació dels pagesos en nous propietaris independents. De fet gràcies a la reforma, els pagesos propietaris (*zinushi*), que pagaven a l'Estat un impost territorial en diner, van arribar a ser amos de les seves terres tant de manera jurídica com econòmica.

La seva situació econòmica va anar millorant amb l'augment dels preus i de la productivitat del cultiu de l'arròs. L'impost territorial que semblava enorme en un principi, es va anar suavitzant gradualment. A finals de la dècada de 1870, quan la inflació ja estava en marxa, la proporció de l'impost, que havia estat del 34% en els primers temps, va disminuir al 12%, i va beneficiar els pagesos propietaris (*zinushi*).

D'acord amb aquesta favorable situació, els terrenys corresponents als hisendats van experimentar un enorme increment i van passar del 24% al final de l'època Tokugawa al 46% a finals del període Meiji. D'aquesta manera el sistema de la propietat territorial dels hisendats va quedar definitivament instaurat al voltant de 1890.

Des d'aleshores, i amb l'expansió del capitalisme industrial, el prototipus de l'agricultura japonesa i de la seva forma de propietat territorial es va anar mantenint com a tal, sense experimentar cap canvi important fins després de la Segona Guerra Mundial.

No obstant això la situació era molt diferent en el cas dels petits cultivadors arrendataris (*kosaku*), perquè fins i tot després de l'aplicació de la "reforma", aquells hisendats van continuar rebent la seva renda anual en espècie, concretament arròs, com en l'època feudal, sense experimentar cap canvi ni en la forma ni en la modalitat. Per tant, els cultivadors directes o petits pagesos arrendataris (*kosaku*), lluny d'emancipar-se, van continuar sotmesos a un fort pagament anual, equivalent a quasi la meitat de la collita.

En el nou règim impositiu, el producte del camp va quedar repartit entre l'Estat i els pagesos propietaris en una proporció del 34%, cobrat com a renda anual, i el 32% restant va ser per als cultivadors arrendataris (*kosaku*). Com que despeses de les llavors i adobs, anaven a càrrec dels petits arrendataris i pujaven al 15% de la collita, els seus ingressos nets es reduïen a un 17%. Resulta evident que, entrant en la nova era, la sort de la major part de la població rural no va millorar en absolut, la qual cosa va contribuir a crear una oferta de treball molt econòmica, especialment del tipus que necessitava la manufactura més important d'aquell moment: els productes tèxtils de cotó. Es va produir un èxode de població rural cap a les ciutats per obtenir ingressos addicionals o complementaris; i veiem com en la primera fase de la industrialització la major part dels treballadors eren joves obreres, filles dels pagesos pobres, la qual cosa feia que es reduís més el nivell dels salaris. Com que podien utilitzar aquesta força de treball barata, les noves indústries manufactureres van solucionar amb facilitat diverses dificultats i els

seus productes podien competir amb els productes angloamericans en el mercat asiàtic o fins i tot mundial gràcies als costos de producció que resultaven molt inferiors als dels seus competidors occidentals.

2.1.3 LA INDUSTRIALITZACIÓ

A l'inici del període Meiji, els capitalistes comercials no tenien encara experiència en l'administració dels moderns establiments industrials i tenien certa timidesa per ser empresaris.

El Japó, durant tot el període Meiji, va suportar diversos convenis comercials diferencials i humiliants amb els països occidentals. Abans de la dècada de 1850, i per més de dos segles, el Japó havia viscut en un gran aïllament (*sakoku*); als estrangers els era vedat de residir dins del país i el govern de Tokugawa va haver de tallar el comerç exterior i impedir els viatges a l'estranger i els estudis a altres països. L'únic contacte amb Occident va ser el que van mantenir amb els holandesos, que tenien una empresa a l'extrem sud del Japó, a la badia de Nagasaki, a la qual podien enviar un vaixell una vegada a l'any.

El govern feudal de Tokugawa, que no podia resistir més la pressió exterior, va obrir alguns ports al comerç amb l'estranger el 1859. I el 24 de novembre de 1864, el govern es va veure obligat a firmar un tractat, pel qual el Japó perdia la seva autonomia duanera i comprometia a no fixar uns aranzels superiors al 5% *ad valorem*. Encara el 1887 nou dècimes parts del comerç exterior eren manejades per estrangers.

L'absència d'una classe empresarial va obligar el govern a assumir totes les iniciatives i a finançar la majoria de les operacions industrials. El govern va gastar quasi el 6% de l'impost central per invitar tècnics i administradors europeus i enviar experts a l'estranger. Va utilitzar el producte de l'impost sobre la terra per emetre diversos tipus de bons, incloent-hi bons industrials. Així, a la vegada que complia els seus compromisos amb l'antic règim, el nou govern va poder canalitzar una part important de l'excedent cap a la inversió productiva per fomentar el sector industrial. De fet, la inversió governamental en els sectors industrials va ser tan gran que va arribar a constituir al voltant del 40% dels ingressos hisendats durant el període Meiji.

A més d'emetre diversos tipus de bons, el mateix govern va establir al seu càrrec diverses empreses estatals en diferents camps, i si a l'Europa occidental van desaparèixer les manufactures reials i/o privilegiades durant la revolució burgesa, al Japó les fàbriques de l'Estat van sorgir immediatament després de la restauració. Posteriorment, es va dur a terme una privatització de les empreses. Així, veiem com les empreses estatals prototipus del capitalisme japonès van ser venudes en subhasta, a partir de 1882, als grans trusts que mantenien un estret contacte amb el govern.

Aquests nous empresaris/capitalistes privilegiats, anomenats *zaibatsu*, van aconseguir establir un règim monopolístic des del principi de la industrialització. Van aprofitar al màxim la flexibilitat de l'oferta dels fabricants estrangers i van importar les noves màquines. La importació anual mitjana de maquinària tèxtil, per exemple, va pujar a 56.000 iens el 1883, a 1.100.000 el 1888, i va arribar a 5.402.000 iens el 1897.

Aquest tipus de capitalisme va fomentar el ràpid desenvolupament de la indústria lleugera, en particular la tèxtil i sobretot la indústria tradicional de filats de cotó, la qual s'havia vist greument afectada per les importacions durant la primera dècada del període Meiji. En aquestes dates el producte nacional no representava més del 40% de totes les importacions.

A partir de 1890, la situació va canviar radicalment. El nombre de fusos de cotó va augmentar de 77.000 el 1887 a 2,4 milions el 1913. A mesura que avançava la producció nacional, les importacions d'articles filats i teixits van desaparèixer i el Japó es va convertir així en un important exportador. Per tant, com afirma W. Rostow, és evident que la manufactura del cotó va ser un dels sectors industrials que van marcar la pauta del desenvolupament.

No va ser només en el sector de la indústria lleugera sinó també en el sector siderometal·lúrgic i en el miner, on es van concentrar els principals esforços governamentals per promoure la seva modernització. El govern va invertir en aquests sectors una gran quantitat de capital, tant públic com privat, sense tenir èxit durant els primers dos decennis de l'època restauradora. Però la indústria pesada, que havia quedat estancada en la primera fase, va tendir a desenvolupar-se amb rapidesa des dels anys noranta, i la mineria va ser el subsector que va experimentar el major progrés. De fet, la producció del carbó es va elevar de 0,8 milions de tones el 1877 a 22 milions de tones el 1914.

L'enlairament de l'economia moderna del Japó es pot situar en els últims dos decennis del segle passat i hi van contribuir l'establiment de grans empreses estatals, la participació cada vegada més activa d'aquells immensos trusts (*zaibatsu*) en el camp industrial i la victòria en la guerra xino-japonesa de 1894 i 1895.

Ara bé, com a condició prèvia perquè progressessin els diferents sectors industrials, havia d'existir una demanda elàstica dels seus productes. Però en la primera fase de la industrialització, la demanda del mercat interior era molt limitada, ja que els pagesos japonesos no tenien recursos econòmics, estaven massa explotats pel sistema impositiu per crear un nou mercat flexible, la qual cosa va obligar els poderosos trusts (*zaibatsu*) i els fabricants dirigits per ells a buscar sortida als seus productes en els mercats exteriors.

La competitivitat dels productes japonesos a la zona oriental era gran, a causa del baix nivell del cost del treball en relació amb el dels països occidentals. A més, els fabricants japonesos van acudir sovint al dúmping. L'exportació també es va beneficiar de la fortuïta depreciació de la moneda de plata. Convé recordar que el Japó de l'era de Meiji es basava en un patró plata, fins que el 1897 va adoptar el patró or. Aquesta devaluació monetària va facilitar l'increment de l'exportació, i així, de 1880 a 1913, les exportacions van augmentar un 8% a l'any, la seva participació en el producte nacional brut (PNB) es va incrementar del 3% al 13%.

Per consegüent, el manteniment dels mercats exteriors es va convertir en el primer objectiu del govern, que hi veia quasi l'única possibilitat per aconseguir una plena independència econòmica i política, la qual cosa va fer augmentar cada vegada més el poder militar.

Es pot considerar que l'esforç militar nipó va respondre en gran mesura a una reacció defensiva superior contra la potència de les nacions occidentals, que havien colonitzat la resta d'Àsia i havien imposat tractats diferencials al Japó. D'altra banda hi havia també l'ambició de construir un imperi colonial propi per poder comptar amb mercats preferencials i amb matèries primeres.

Les despeses militars es van anar incrementant de tal manera que absorbién quasi la meitat del consum governamental i aquestes despeses augmentarien molt més durant les guerres xino-japonesa i russo-japonesa.

La guerra xino-japonesa de 1894-1895, a més de permetre al Japó la incorporació de Formosa o Taiwan, va comportar una gran indemnització de la Xina, consistent en 200 milions de dòlars aproximadament. Això representava quasi una tercera part del producte nacional brut (PNB) del país i feia possible l'expansió de l'exèrcit.

El 1904-1905 hi va haver la guerra russo-japonesa que va acabar amb la victòria del Japó. El tractat de Portsmouth va transmetre al Japó totes les possessions russes situades a la península de Liaot Tung, i també els drets sobre el ferrocarril de la Manxúria meridional.

Després de la guerra russo-japonesa l'avanç de la indústria pesada va ser més ràpid, gràcies al carbó i el ferro de Manxúria i de Corea del Nord, però també a la política d'armament. L'economia de guerra es va intensificar encara més amb l'annexió de Corea el 1910.

Aquesta és la raó per la qual alguns especialistes nipons han escrit que les guerres successives i victorioses van ser un important factor per a la ràpida industrialització del país. En tot cas, l'imperialisme militar ha estat sempre un gest predominant en la política japonesa, fins a la Segona Guerra Mundial.¹³

2.2 LA INTERNACIONALITZACIÓ DE LES EMPRESES JAPONESSES

2.2.1 EXPANSIÓ MUNDIAL I ZONES D'IMPLANTACIÓ

Qualsevol país industrialitzat ha de competir amb els altres països industrialitzats per diversos mitjans. Un d'aquests mitjans és internacionalitzar les seves organitzacions empresarials per facilitar el desenvolupament industrial propi i la conquesta de mercats exteriors.

En el cas del Japó la vocació internacional neix de la necessitat més que de la devoció. Efectivament, aquest país no disposava, ni disposa, en el seu territori dels recursos energètics, minerals ni de les matèries primeres necessàries per ser una economia desenvolupada.

¹³ Agustín Y. Kondo "Raíces históricas de la economía japonesa". Boletín Económico de ICE. Núm. 2426. Octubre de 1994.

A grans trets seguint Villa (1988) es pot afirmar que l'economia japonesa s'ha internacionalitzat en els últims 50 anys sota les directrius següents:

- Assegurar el proveïment al Japó de productes alimentaris, recursos energètics i matèries primeres, diversificant i seleccionant les seves fonts d'aprovisionament.
- Situar en els mercats exteriors un nombre suficient de productes fets al Japó per assegurar un excedent de la seva balança comercial amb l'exterior.
- Prendre part de manera activa en el comerç mundial, fins i tot amb tercers països, mitjançant la participació en institucions internacionals o l'actuació de les seves organitzacions especialitzades en comerç internacional, les *sogo-shosha* o companyies generals de comerç.
- Invertir a l'exterior i localitzar en tercers països una part de la seva activitat industrial per afavorir els seus intercanvis comercials, aprofitant els avantatges comparatius de diferents localitzacions i assegurar la seva participació en altres mercats venent els lògics proteccionismes.
- Compensar el superàvit comercial i aprofitar la rendibilitat internacional de la col·locació de capitals i la prestació de serveis convertint-se en un exportador net de capitals i internacionalitzant les seves empreses de serveis: bancs, companyies d'assegurances, etc.

Qualsevol d'aquests punts té entitat suficient per fer-ne una anàlisi detallada. El propòsit és només situar la internacionalització de l'empresa industrial japonesa en el marc d'una estratègia del país per contribuir al desenvolupament econòmic japonès i aconseguir una presència dominant en els mercats internacionals. Tal com diuen els representants oficials japonesos el desenvolupament del comerç internacional i les inversions en tercers països poden afavorir tots els que hi participen, tant el Japó com els tercers països.

Sobretot a partir dels anys vuitanta les empreses industrials japoneses s'han dirigit principalment cap a tres zones geogràfiques per internacionalitzar les seves instal·lacions:

- 1) Els països de l'est i sud-est d'Àsia.
- 2) Els Estats Units.
- 3) L'Europa occidental.

El professor Hanada (1987) diu que les empreses japoneses avancen activament en diverses etapes en el seu cicle de vida empresarial tal com es pot veure en la taula 2.1. Aquestes fases són la de centrar-se en l'exportació, en la localització, en la internacionalització, en la multinacionalització i en la globalització. Hanada postula que hi ha dos factors importants en aquesta estratègia:

- 1) L'acumulació gradual d'experiència mitjançant l'expansió internacional de l'empresa.
- 2) L'ús efectiu dels recursos humans en l'àmbit mundial.

Etapa	Model	Temes principals de gestió de recursos	Característiques de l'empresa
1	Centrat en l'exportació	Objectius materials	Departament d'exportació
2	Localització Primera fase Segona fase	Objectius materials i diner. Establiment d'instal·lacions de producció, venda i serveis postvenda; muntatge de components desmontables Independència de les instal·lacions de producció, venda i servei.	Explotacions a l'estranger.
3	Internacionalització	Objectius materials, diner i persones.	Integració de tipus matricial del departament d'operacions estrangeres amb els departaments existents d'explotació; creació d'un departament de personal a l'estranger.
4	Multinacionalització	Objectius materials, diner, persones i informació.	S'independitza el departament d'operacions a l'estranger; es crea una societat filial per controlar les filials a l'estranger.
5	Globalització	Objectes materials, diner, persones, informació i cultura d'empresa.	Organització amb mobilitat en tot el món dotada de gran flexibilitat.

Taula 2.1: Procés de desenvolupament de l'expansió internacional de les empreses japoneses
Font: Mitsuyo Hanada, "Management Themes in the Age of Globalization", Management Japan 20, 2 (tardor 1987). Publicat per International Management of Japan Inc. Reproduït amb permís.

Examinant la taula 2.2 que ve a continuació podem veure que les estratègies de recursos humans són diferents en cada fase. En general, les empreses japoneses després de les etapes de localització i internacionalització se centren en la de multinacionalització. Resulta difícil distingir, i encara més definir amb precisió, les línies de demarcació entre aquests nivells.

Situació estratègica dels recursos humans a les empreses japoneses			
Calendari	Situació estratègica dels recursos humans		Característiques de la gestió
	Japoneses	No japoneses	
1960s	Importància de les habilitats lingüístiques	No es consideren estratègics	Ingènua: assaig i error
1970s	Habilitats especialitzades		
1971-1975	Enviament d'especialistes	Importància dels capatassos de primera línia	
1976-1980	Els especialistes se centren en una regió concreta	Selecció i preparació de persones per a llocs superiors a través de la delegació d'autoritat	Èmfasis en el lloc de treball a l'estil japonès
1981-1985	El director internacional és un tipus d'especialista	Perfeccionament dels quadres de comandaments intermedis; perfeccionament d'especialistes	Creació d'un sistema estratègic de perfeccionament dels recursos humans
1986-1990	Entre els directius de l'empresa matriu hi ha persones amb historial de direcció internacional	Empleats complets que poden treballar també en les oficines centrals	Millora de la xarxa d'informació
	Integració dels empleats japonesos i no japonesos		Globalització de l'empresa

Taula 2.2: Procés de desenvolupament de l'expansió internacional de les empreses japoneses
Font: Mitsuyo Hanada, "Management Themes in the Age of Globalization", Management Japan 20, 2 (tardor 1987). Publicat per International Management of Japan Inc. Reproduït amb permís.

2.2.2 EVOLUCIÓ DE LA INVERSIÓ JAPONESA A EUROPA

L'inici del procés liberalitzador de les inversions estrangeres a Espanya se situa a mitjan de la dècada dels setanta. La coincidència temporal de la liberalització i de la crisi econòmica internacional va fer que l'afluència massiva de capital estranger s'endarrerís fins a la dècada dels anys vuitanta i, solament a partir de l'anunci de l'entrada a la Comunitat Europea (1986), la inversió estrangera a Espanya va registrar forts creixements. L'interès inversor de països com el Japó i els Estats Units s'ha de buscar principalment en la presa de posicions comercials a Espanya, només explicables davant del temor de la substitució d'importacions extracomunitàries per produccions dels nous socis europeus, i també es tenia en compte les grans expectatives de creixement del nostre país en aquestes dates. La inversió japonesa a Espanya es va produir a finals dels vuitanta i principis dels noranta, de la mateixa manera que en els anys 1965-1972 hi va haver la inversió americana.

En la resta de països de la Unió Europea, la inversió japonesa es va produir més aviat a mitjan dels anys setanta. La major part de les empreses multinacionals japoneses abans d'instal·lar-se a Espanya es van establir en altres països europeus, principalment Alemanya, el Regne Unit i França, i no hi va haver una presència notable en els països meridionals, ni tal sols a Itàlia, que compta amb un mercat directe de quasi 57 milions de persones.

No obstant això, cal assenyalar que encara que, la inversió productiva japonesa a Europa és important, no aconsegueix les quotes dels Estats Units. A Europa (gener 1993) hi havia 713 companyies manufactureres amb participació japonesa per sobre del 10%, mentre que als Estats Units (setembre 1992) n'hi havia 1724.

A la taula 2.3 es presenten els països europeus on s'han establert les empreses japoneses per ordre de preferència.

País	Nombre empreses
Regne Unit	235
França	125
Alemanya	115
Espanya	65
Països Baixos	58
Itàlia	57
Bèlgica	43
Irlanda	29
Hongria	21
Portugal	20
Suècia	14
República Txeca	12
Àustria	10
Finlàndia	10
Suïssa	7
Grècia	4
Luxemburg	3
Romania	3
Dinamarca	3
Noruega	1
Islàndia	1

Taula 2.3: Nombre d' empreses japoneses establertes a Europa.
Font: JETRO 2000

Es pot observar que els llocs on les empreses japoneses productives prefereixen instal·lar-se són el Regne Unit, seguit de França , Alemanya i en quart lloc Espanya.

Les empreses japoneses utilitzen normalment tres vies per establir-se a Espanya:

- Acord i fusions (el cas de Sanyo en Aznarez 1986)
- Adquisicions (el cas de la planta Suzuki Motor Espanya a Gijón en Avella 1993)
- Obertura directa de plantes.

2.2.3 LES EMPRESES JAPONESES A ESPANYA I CATALUNYA

Hi ha diversos treballs d'àmbit internacional, tant des del punt de vista tèoric com empíric, que tracten d'esbrinar les principals característiques dels països als quals acudeix la inversió exterior directa. Destaquen els estudis de Dunning (1981), Culem (1988), Hood i Young (1990), Graham i Krugman (1992) entre d'altres.

En aquest context els estudis empírics sobre les activitats de les empreses japoneses manufactureres a Espanya analitzen diversos factors de localització en l'àmbit nacional que es poden aplegar de la manera següent:

- 1) Factors relacionats amb el mercat
- 2) Factors relacionats amb el cost laboral
- 3) Factors relacionats amb l'organització industrial de les empreses japoneses
- 4) Incentius i ajuts oficials

A Europa la inversió estrangera directa de les empreses japoneses s'ha concentrat en poques regions entre les quals hi ha Catalunya. La primera empresa del Japó que es va establir al Principat va ser Sanyo Espanya, SA l'any 1969, però no va ser fins a mitjan de la dècada dels vuitanta que va començar a haver-hi una implantació a gran escala d'empreses provinents del Japó. Actualment a Catalunya hi ha 130 empreses nipones, que representen aproximadament un 80% del total de la inversió estrangera directa japonesa en territori de l'Estat espanyol, segons dades del CIDEM.¹⁴

Les característiques de Catalunya, els seus avantatges competitius i la possibilitat d'accedir al mercat comú europeu a través de les empreses d'aquí no van passar per alt als japonesos, que a partir de l'any 1986 van començar a implantar-se amb força en terres catalanes.

Les principals característiques d'aquesta inversió són la capacitat de crear una important xarxa de relacions empresarials amb subministradors locals i l'efecte dinamitzador que provoca en l'economia del país. Catalunya n'és un bon exemple ja que la inversió estrangera japonesa ha incidit en aspectes tan importants com l'aportació de tecnologia, la formació dels treballadors i l'aportació de nous mètodes de gestió econòmica dins l'empresa. Totes aquestes innovacions han repercutit i repercuteixen positivament en la competitivitat de l'economia catalana.

Més concretament per al sector industrial, la inversió estrangera directa japonesa ha significat una generació neta de gran nombre de llocs de treball, que l'any 1998 es va concretar en 16.118 en l'àmbit espanyol, un 11,57% del total, segons dades de la Japan External Trade Office (JETRO). A més, s'han millorat de manera continuada els estàndards de gestió i competitivitat de les empreses subministradores catalanes i espanyoles ja que les japoneses imposen als seus proveïdors locals una sèrie de requeriments operatius, tecnològics i de qualitat als quals es van haver d'adaptar les empreses de l'Estat.

El procés de modernització que van realitzar moltes empreses espanyoles i catalanes a partir de la dècada dels vuitanta va tenir tan bons resultats per als japonesos que va

¹⁴ Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya. Maig 2001.

provocar que cada cop fossin més les empreses nipones que confiaven en ells com a les subministradores. I és que el mercat espanyol els permet gaudir d'una sèrie d'avantatges, sobretot pel que fa a les exportacions d'aquí. Segons dades de la JETRO, el 97% de les empreses nipones establertes a l'Estat que van enquestar per al seu informe realitzen activitats d'exportació des d'Espanya i Catalunya. Cal destacar l'important paper que té el comerç exterior per a aquestes empreses, ja que el 70% de les que fan aquesta activitat tenen una xifra d'exportació superior al 60% del seu volum de facturació.

La voluntat exportadora és una de les característiques principals de les empreses japoneses arreu del món. En el cas del Principat, la principal destinació és la UE i l'Europa Central i de l'Est, mentre que el Japó només representa un 22% del total. No produeixen per exportar cap al seu país; sembla que el mercat japonès té poca rellevància per a aquestes empreses.

Fent un repàs de la història de la implantació japonesa a Catalunya, destaca el fet que la majoria d'empreses s'hi van establir a partir de la segona meitat dels vuitanta, amb la implantació de 69 empreses entre els anys 1986 i 1991, més de la meitat de les 130 actuals. Aquest increment va ser degut a la forta expansió inversora del Japó a l'exterior durant aquesta dècada. Tot i això, la importància de l'entrada d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea va ser un gran incentiu per als japonesos, que van veure un mercat interior del país en ple creixement econòmic i la possibilitat d'utilitzar Catalunya com a plataforma per a l'exportació i com a via d'accés a un mercat molt més ampli: el comunitari.

La forma d'entrada al país que van usar la majoria d'empreses va ser les exportacions, a partir d'acords de transferència tecnològica i llicències de producció. Quan aquests acords de transferència començaven a donar fruits generalment desembocaven en participacions accionaries dins de les empreses locals. Aquestes participacions, que al principi eren minoritàries, es van anar convertint amb el temps en paquets accionaris majoritaris.

A Catalunya la inversió s'ha concentrat en el sector secundari, que conté com a mitjana prop del 80% del total de la inversió japonesa rebuda a Espanya en el període 1997-98. Al mateix temps la inversió manufacturera es concentra en sectors de contingut tecnològic alt i mitjà, com ara el químic, l'elèctric, l'electrònic i l'òptic, igual que en la fabricació de material de transport. Sony, Nissan, Epson, Ricoh, Pioneer, Honda i Panasonic són alguns dels exponents d'aquesta inversió.

Aquests tipus d'empreses manufactureres amb capital japonès majoritàriament pertanyen a la categoria de petites i mitjanes empreses, ja que el 87% de les que hi ha a Catalunya tenen menys de 500 treballadors i el 58% en tenen menys de 100. Aquestes dades reflecteixen una realitat força estesa arreu d'Europa ja que la majoria d'empreses amb capital japonès tenen una mitjana de 329 treballadors. Les petites empreses són presents en tots els sectors, però són dominants en el químic, el farmacèutic i en el de la fabricació de maquinària; les empreses mitjanes, en canvi, destaquen en el camp elèctric, electrònic i el de fabricació de components d'automoció. I és que a Catalunya només hi ha tres grans empreses japoneses amb més de 500 treballadors i estan centrades en el sectors de la fabricació de materials de transport i en els sectors elèctric,

electrònic i òptic. Es tracta de Sony, Nissan i Sharp, establertes els anys 1973, 1980 i 1986, respectivament.

El que sí que tenen en comú aquestes empreses és la distribució geogràfica, ja que la majoria han optat per les proximitats de Barcelona per ubicar-hi les seves seus. Segons dades del CIDEM, un 92% del total d'empreses estan situades a l'entorn de Barcelona, un 6% a Tarragona i un 1,5 % a Girona.

En la taula 2.4 podem veure el nombre d'empreses japoneses establertes a Catalunya classificades per sectors, essent els tres primers sectors a destacar l'elèctric i electrònic, el de l'automoció i el petroquímic i químic.

Sector	Nombre empreses
Alimentació	5
Assegurances	5
Automoció	19
Construcció	2
Consultoria	2
Elèctric i Electrònic	31
Entitats Financeres	3
Farmacèutic i Mèdic	4
Informàtica	4
Maquinària	5
Metal·lúrgic	2
Perfumeria i Cosmètica	1
Petroquímic i Químic	18
Serveis	7
Tèxtil, confecció, calçat i pell	6
Transports	6
Varis	10

Taula 2.4: Nombre d'empreses japoneses classificades per sectors a Catalunya.
Font: CIDEM 2001

CAPÍTOL 3. LA GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS DE LES EMPRESES JAPONESES AL JAPÓ

3.1 L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I LA CULTURA EMPRESARIAL

Segons Whitehill (1994) l'organització és la fase fonamental en el procés de gestió empresarial i implica identificar els recursos humans, físics i financers necessaris i disposar-los de la millor manera per aconseguir els objectius de l'organització. En el procés d'organització s'han de seguir almenys cinc passos:

1. Determinar les diferents tasques necessàries per aconseguir els objectius.
2. Repartir les tasques per configurar els treballs, que es poden considerar un conjunt d'activitats i responsabilitats relacionades.
3. El procés de formació del grup continua mitjançant l'assignació de treballs als departaments i d'aquests a les divisions.
4. Perquè aquestes unitats d'organització siguin operatives, s'han de crear les relacions de responsabilitat i autoritat.
5. S'han de delegar les tasques i l'autoritat adequada per executar aquestes assignacions en grups o individus adients.

Totes les organitzacions tenen dos aspectes: el formal i l'informal. L'aspecte formal, oficial, es reflecteix en quadres d'organització, en unitats específiques de treball, en la determinació de funcions, títols, rangs, línies d'autoritat i altres indicadors del que l'organització pretén ser i fer. L'aspecte informal, menys precís, s'identifica amb termes com equips, líders informals i els "rumors" sempre presents entre els seus membres. A continuació es farà una visió sintètica de les dues vessants, l'organització formal i informal.

Organització formal

És important remarcar diversos termes crucials que cal conèixer en l'organització empresarial japonesa, com la flexibilitat, l'ambigüitat i la humilitat. Encara que els organigrames semblen bastant precisos, hi ha gran capacitat de maniobra. Els títols atorgats no necessàriament reflecteixen les responsabilitats assignades. El que oficialment es pot fer o no es pot fer (*tatemaie*) sol ser bastant diferent del que s'ha de fer en realitat (*honne*).

Com a instrument de control per ajudar a mantenir unida la trama social de l'estructura vertical, els japonesos van desenvolupar el concepte d'humilitat fins al grau màxim. L'idioma, així com les maneres tradicionals dels japonesos, són el reflex directe d'aquest terme. Però més que l'idioma, la conducta externa dels japonesos també es va veure afectada durant mil·lenis per aquest condicionant. La humilitat es converteix en una manera de viure per a tots, exceptuant l'elit privilegiada. La humilitat encara és de vital importància al Japó, en totes i cada una de les àrees de la vida i és una part important de l'ètica japonesa.

Cal dir que quan un home o una dona japonesos ocupen una posició molt alta en els negocis, en la política, en el món de l'espectacle o en qualsevol professió, s'espera que mantinguin una postura inferior, és a dir, han de presentar-se amb la màxima humilitat davant el públic, la premsa... Els japonesos no suporten que ningú, fora de la seva pròpia jerarquia immediata, actuï amb arrogància.

Un aspecte significatiu de l'organització formal de les empreses japoneses és la disposició física de les oficines. No se sol discutir aquest assumpte com a part integral del complex sistema de gestió empresarial del Japó. Segons De Mente (1981) els gerents quasi mai no tenen oficines privades: tots estant situats en una o més sales àmplies amb els escriptoris posats de tal manera que el gerent, el seu ajudant i els caps de secció estan enfront de les diferents seccions. Les seccions estan dividides segons les seves funcions, i els escriptoris dins de les seccions estan disposats en el que el professor Bunichiro Hijikata de la Universitat de Rikkyo anomena compartiments. Cada un d'aquests compartiments constitueix un equip, al capdavant del qual hi ha un supervisor. Tots els membres d'una secció, incloent-hi el supervisor i el cap de secció, desenvolupen normalment el mateix treball. En general, cada secció es compon d'homes i dones joves acabats de llicenciar i el seu cap de secció sol tenir uns deu anys més d'antiguitat.

Organització informal

L'aspecte informal de les organitzacions rep atenció permanent per part de la gerència. Els líders informals, els grups i els canals de comunicació són particularment necessaris per complementar una jerarquia que afirma tant el seu caràcter vertical. L'organització informal enriqueix i amplia l'estructura vertical i, al mateix temps, obre canals per a importants relacions i comunicacions horitzontals. En cert sentit, l'organització formal és l'aspecte "oficial" d'una empresa, mentre que l'organització informal en el seu aspecte no documentat és el que "es dona" en el mateix treball.

En la majoria de les empreses japoneses hi ha tres nivells d'organització:

El nivell més alt és el *keiei* (gerència) i inclou: el president, els vice-presidents i els directors.

El segon nivell és el *kanri* (administratiu) i inclou: els caps de departament (*buchô*), els caps de secció (*kachô*) i els caps auxiliars de secció (*kakarichô*).

El tercer nivell és l'*ippan*, o persona, i inclou tant els empleats d'oficina (*shoku-in*) com els obrers (*ko-in*). Els que són empleats permanents de l'oficina també es coneixen com a *sha-in* (empleats de la companyia). Els empleats eventuais són els *rinjiko* (persones de fora, empleats que es necessiten per a ajuda extra) o bé els *shokutaku* (antics empleats permanents a qui es torna a contractar de forma temporal quan arriben a l'edat obligatòria de la jubilació, de 55 a 58 anys, depenent de la política de jubilacions de l'empresa).

3.1.1 BASES CULTURALS JAPONESES

Podem dir que un país com el Japó amb segles d'aïllament i tancament, ha donat origen a una cultura pròpia bastant peculiar.

3.1.1.1 Dependència i submissió

Es pot parlar de cultura empresarial japonesa? Simplement atenint-se a la definició del concepte de *cultura* segons el Diccionari de la Reial Acadèmia sembla evident que sí: “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social, etc.” A causa de la seva arrel cultural alimentada pel budisme i el confucianisme, les seves condicions d’insularitat i els segles d’aïllament respecte a Occident en la seva història, entre altres factors, els japonesos formen un grup social ben diferenciat d’Occident, amb una manera de viure i uns costums diferents que es reflecteixen en la manera de plantejar-se la vida laboral. Tota organització i, per consegüent, l’empresa i els treballadors, té una cultura pròpia que es pot manifestar explícitament o no, però que condiciona la seva forma de ser i actuar.

Des de la perspectiva occidental, l’afirmació bíblica “guanyaràs el pa amb la suor del teu front”, l’home va ser “castigat” a treballar. Bíblicament, la pèrdua del Paradís va associada a una visió negativa del treball contrastat amb la vida del Paradís i això evidència el dualisme tan estès a la cultura occidental: sí/no, bo/dolent, pecat/no pecat, i finalment, salvat/comdemnat. Aquesta visió negativa del treball ja està reflectida en la mateixa paraula llatina *labor* que a més de significar el treball pròpiament dit, significa desgràcia, fatiga, dolor, pena i infortuni.

Contràriament, en un món de tradició budista com el japonès, no existeix la idea del treball com una cosa dolenta, ni s’estén el dualisme occidental. Hi ha una idea més integral i general dels homes: hi ha persones bones i dolentes, molt capaces i poc capaces i totes es complementen mútuament. No hi ha persones dolentes totalment, dolentes i insalvables, ni d’altres tan bones com sants. En una societat en què hi ha de tot, al final entre tots “se salven”. Aquest seria, de manera sintètica, el reflex de concebre l’univers com una unitat harmoniosa en la cultura oriental, una visió concèntrica, cap a dins de la vida, enfront de la lineal, cap a fora, de l’home occidental (Racionero, 1993).

Al mateix temps, en actuar l’home japonès està determinat pel concepte de dependència mútua, definit pel psiquiatre nipó Takeo Doi (1973)¹⁵ amb el terme *amae* respecte dels membres que formen una unitat social, per petita o gran que sigui aquesta unitat: la família, el grup d’amistats, el veïnatge, l’empresa i la societat japonesa en conjunt. L’*amae* és una expressió japonesa per definir l’univers compost per un conjunt de parts que es corresponen i harmonitzen les unes amb les altres (Racionero, 1993). El diccionari defineix *amae* com l’acció d’emparar-se en la benevolència i la indulgència d’una altra persona. En els seus termes psicoanalítics, Doi defineix aquest concepte com la negació del fet de la separació (del nadó de la seva mare) i l’obliteració del dolor de la separació. Per descomptat que, en condicions normals, tots els infants en totes les cultures es refugien en aquestes relacions de dependència, però el que resulta diferent

¹⁵ Doi es basa en els seus treballs psicoterapèutics amb pacients japonesos i nord-americans i relata un incident que va contribuir a despertar el seu interès per l’aspecte de la dependència en el comportament. Quan va arribar per primera vegada als Estats Units es va sentir incòmode quan li van dir “please, help yourself”, una frase molt usada en la conversació en anglès que es pot dir a un visitant per indicar-li amb un gest d’hospitalitat i confiança que se serveixi ell mateix. A Doi la traducció literal, d’aquesta frase, què “ningú més l’ajudaria li va resultar terriblement inhòspita”. Segons ell, és inacceptable per a un japonès rebre un missatge de contingut amable expressat amb una frase que, de manera tan brusca, incita a la independència.

segons Doi és que l'acció *amae* és aplicable al comportament japonès durant la vida adulta, en totes les etapes. Es pot dir que al Japó la cultura s'inclina cap a la creació de la dependència, enlloc d'estimular una forta resistència a la dependència, com succeeix en diferents graus en moltes cultures d'Occident.

Culturalment, el concepte de dependència està lligat a molts aspectes històrics que es relacionen amb el desenvolupament del col·lectivisme en contra de l'individualisme, el paternalisme en contra de les relacions adversàries, la responsabilitat autònoma en contra del control directe, i la cooperació en contra de la competència. En tot això hi han influït la religió, la geografia, la industrialització, els recursos naturals, la política...

Dins les seves bases culturals els japonesos donen molta importància a la puntualitat: el fet de no ser puntual demostra desinterès, falta de respecte i pot donar lloc a un trencament de les relacions personals.

3.1.1.2 Confucianisme i sintoisme

L'aplicació del poder i l'estímul de l'obediència van ser facilitats per les ensenyances de Confuci, que van arribar de la Xina, i per la seva combinació amb el *bushido*, un codi feudal local d'honor militar que fa èmfasi en l'autoritat paternal i el deure filial. Es pot deduir que aquesta combinació filosòfica va contribuir favorablement al desenvolupament de la dependència dins d'un marc jeràrquic i paternalista. Un altre impacte en el desenvolupament de la dependència el va donar el sintoisme, una religió nativa mil·lenària que va tenir el seu renaixement al final de l'era feudal i a principis de la restauració dels Meiji, un període que va establir assentar les bases per a la modernització del país. Aquesta religió va adquirir una forma quasi política mitjançant moviments que van glorificar l'emperador. Així com els individus d'altres religions han desenvolupat una dependència en la benevolència del seus déus, al Japó, durant l'època Meiji, es va desenvolupar una dependència en la benevolència i supremacia del seu emperador. Segons Doi, aquesta veneració a l'emperador es pot interpretar en termes d'*amae*, encara que tota autoritat aparent recau sobre l'emperador, la veritable responsabilitat és assumida per la gent.

3.1.1.3 Aïllament cultural

El Japó està constituït per un petit grup d'illes, fet que contribueix a desenvolupar una cultura insular i altament homogènia, enfrontada a la necessitat d'aconseguir alts nivells d'autosuficiència i interdependència. Aquest aïllament cultural es fa més profund en el Japó que en qualsevol altre estat insular del món, ja que aquest país ha estat sotmès a llargs períodes d'estricta aïllament. Durant l'era Tokugawa, el Japó va estar hermèticament tancat: els contactes amb l'exterior eren prohibits, amb excepció d'alguns comerciants holandesos que operaven a Nagasaki. L'homogeneïtat cultural al Japó és tan alta i la identitat nacional tan prominent que la seva distinció de les diferències entre els de dins (els "nosaltres") i els de fora (la resta del món) és més marcada que a qualsevol altre país desenvolupat. Encara que l'actitud cap als de fora és de precaució, també hi ha una gran curiositat per observar la manera com es desenvolupa la resta del món. D'altra banda, al Japó existeix una cultura més inclinada cap a l'unitarisme, en contrast amb les orientacions pluralistes més freqüents trobades a Occident.

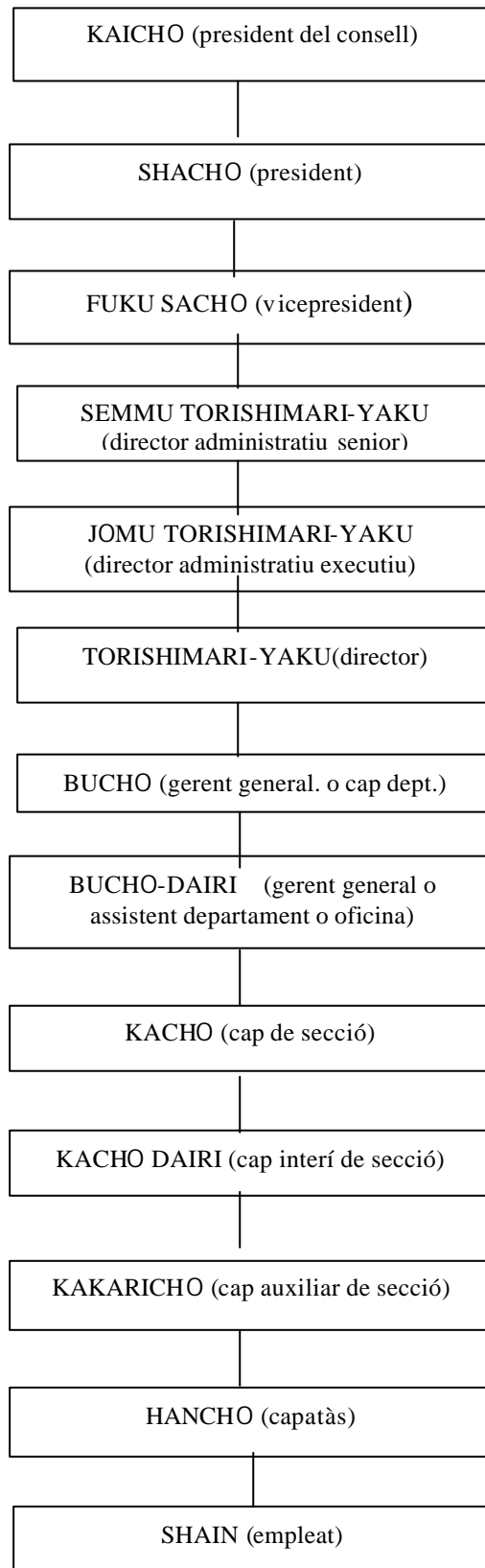
3.1.2 LA JERARQUIA

Al Japó la preocupació per la jerarquia està profundament arrelada a la seva història i reflecteix en cada aspecte de la vida del país. Si bé el *shogunat* Tokugawa no va ser el creador del concepte jeràrquic, si que el va fer complir enèrgicament durant dos-cents cinquanta anys arrelat a la psique nacional (Landeras, 2000). Encara que el Japó va deixar de ser fa temps una societat feudal, l'estructura de les empreses japoneses es basa en el sistema de *buchō* (cap de divisió), *kachō* (cap de secció) i *shain* (empleat) que en realitat correspon a les classificacions dels antics exèrcits de clans, on el reconeixement de l'autoritat del superior, així com la dedicació total, era el que s'esperava del subordinat.

En la jerarquia empresarial japonesa existeix una línia divisòria que s'estableix entre el nivell més alt de l'administració i els altres empleats. Estar al cim de l'administració significa ser un membre de la direcció. Fora d'aquest grup d'elit tota la resta és simplement un empleat. Aquesta dicotomia reforça el fort sentiment d'homogeneïtat i destí comú que és tan freqüent en els membres d'una empresa japonesa. Entre els directors i els empleats existeix una diferència basada en les normes i costums. Segons el Codi de comerç, el rol específic dels directors consisteix a representar els accionistes. Però la majoria de persones de la direcció treballen en funcions de caps de departaments o de secció (Whitehill 1994), per tant, els directors són membres que defensen els interessos dels accionistes i alhora els interessos dels companys de treball a l'empresa.

L'establiment d'un sistema jeràrquic requereix que els subordinats contribueixin al prestigi i la posició d'un superior mitjançant l'ús d'un llenguatge respectuós. La marcada diferència entre superior-inferior entre tots els japonesos es defineix per mitjà de tres paraules: *senpai* (sènior), *kohai* (júnior) i *doryo* (del mateix grau). Les dues primeres paraules s'escolten amb freqüència, perquè fins i tot en les persones del mateix rang és normal que una d'elles sigui superior a l'altra d'alguna manera. L'etiqueta japonesa requereix que tots els *kohai* afegeixin l'expressió honorífica *san* al nom de qualsevol *senpai* a qui es dirigeixin. Quan un sènior es dirigeix a un júnior, sovint s'utilitza el cognom i el vocable *kun* enlloc de *san*.

Els subordinats en cap cas no han de desemascarar els seus superiors de cap manera: si un projecte té èxit cal que consti que el superior ha desenvolupat el paper primordial, si fracassa el superior ha d'aparèixer lliure de culpa. Això protegeix l'estabilitat de la jerarquia. A causa d'aquest sistema sovint es té la impressió que molts empleats joves de les empreses japoneses fan molt poques coses; això s'explica perquè tenen por d'alterar l'equilibri jeràrquic. Segons De Mente (1992), fa anys hi havia una màxima en aquest sentit que era molt popular entre els empleats que aspiraven a convertir-se en executius: *yasumazu* (no t'agafis mai vacances) *okurezu* (no arribis mai tard a la feina) i *hatarakazu* (no desenvolupis mai cap treball). Si l'executiu júnior era capaç de respectar aquestes regles, tenia la reputació de ser un individu formal i de confiança i volia dir que pujaria automàticament en la jerarquia administrativa i que ocuparia un lloc pròxim al lloc més alt. A les empreses japoneses és normal que el subordinat es dirigeixi a un superior com *buchō san* (literalment honorable cap de divisió) *kachō san*, etc i no pel seu nom (Landeras 2000). Vegeu representació gràfica 3.1 amb els diferents rangs o categories d'una empresa industrial japonesa.

Rangs jeràrquics d'una empresa industrial japonesa

Gràfic 3.1: representació gràfica de la jerarquia japonesa.
Font: Elaboració pròpia

Generalment, a les grans companyies japoneses, l'ingrés dels empleats es produeix als 23 anys d'edat, immediatament després d'acabar els estudis universitaris. Durant els primers 8 o 10 anys per norma no obtenen cap títol dins l'empresa. El primer que obtindran serà el *kakaricho*, o cap auxiliar de secció. La següent promoció, més o menys 10 anys després és un *kacho* o cap de secció. En alguns casos, a un empleat poden assignar-li el títol de *kacho dairi*, o cap interí d'una secció, a l'espera d'una vacant al lloc de *kacho*. El *kacho* és la figura clau en l'estructura, ja que està al comandament d'un grup de treballadors, i ha de procurar l'harmonia en el grup i solucionar els problemes laborals o particulars que sorgeixin.

El rang següent en les empreses japoneses és el de *buchO dairi* (gerent general assistent d'un departament o d'una oficina) o el de *buchO* (gerent general o cap d'un departament o d'una oficina). En general, la promoció al rang de *buchO* pot tenir lloc quan l'empleat té al voltant de 50 anys; depenent del tipus i grandària de l'empresa.

El següent pas per al *buchO* més dotat és el rang de *torishimari-yaku*, que vol dir director. A continuació vénen els rangs de *jOmU-torishimari-yaku* (director administratiu executiu), *senmu-torishimari-yaku* (director administratiu sènior) *fuku-shacho* (vicepresident), *shacho* (president) i finalment, el nivell més alt: *kaicho* (president del consell) (De Mente 1992).

Es pot veure que l'ascens dins la jerarquia de les empreses japoneses és molt lent i es tarda entre 5 i 10 anys per canviar de rang. S'ha de tenir en compte que els més grans s'han de tractar més bé que no pas els més joves, perquè són els primers, els que han acumulat més mèrits, la qual cosa simbolitza la seva lleialtat cap a la companyia i la seva experiència tant a dins com a fora del treball.

3.1.2.1 Significat social del títol

El que interessa als clients i forans per establir i desenvolupar unes bones relacions és el títol que posseeixen. El que és característicament xocant de la societat japonesa i de la seva llengua és que només quan els títols s'identifiquen amb el rang social la comunicació interpersonal esdevé harmoniosa i efectiva, i així se sap quin estil de llengua es pot adoptar. La llengua que s'utilitza difereix segons la posició que ocupa l'altra part (per exemple: un júnior quan parla amb un sènior, o un director quan parla amb un subordinat). Quan es fan negocis, fins i tot en les sessions més informals, cal que els títols que posseeixen els directors siguin els mateixos.

En la zona residencial, la posició d'una família depèn del títol que el cap de família té dins la companyia, a més a més del nom de l'empresa. Però cal dir que aquí, el fet de posseir un títol no és important i, com a conseqüència, el nou sistema de rànquing d'avui no té el suport popular, malgrat els esforços fets per les empreses. De fet, algunes empreses permeten als seus empleats ostentar títols tradicionals només fora de l'empresa quan fan negocis.

Directius versus treballadors

La llei d'estàndards laborals (1947 i revisada posteriorment) distingeix el directiu del treballador de la manera següent:

Art. 9. El treballador és el que ocupa un lloc de treball en una empresa o oficina i rep un salari.

Art. 10. El directiu es defineix com el propietari de l'empresa o qualsevol altra persona que actua en nom del propietari de l'empresa pel que fa als treballadors.

Art. 37. Quan el directiu, amplia l'horari de treball del treballador, aquest li haurà de pagar pel treball realitzat.

La llei sindical (1949 i revisada posteriorment) distingeix els sindicats d'altres organitzacions i defineix les posicions en termes de supervisores i no supervisores de la manera següent:

Art. 2. Els sindicats són aquelles organitzacions que els treballadors formen autònomament, llevat que aquesta norma no s'apliqui a aquells que admeten oficials, treballadors que ocupen un lloc de supervisió i que tenen autoritat directa de contractar, acomiadar, promocionar...

Art. 3. Els treballadors [...] són aquells que viuen de salaris, pagaments o altres remuneracions pel tipus d'ocupació que porten a terme.

Executius i directius

Els nivells més alts de direcció com ja s'ha vist són el president (*shachō*); el vicepresident (*fuku-shachō*), el director d'empresa sènior (*semmu-torishimari-yaku*), el director d'empresa (*jōmu-torishimari-yaku*), els directors (*torishimari-yaku*), i l'interventor intern (*kansa-yaku*). Legalment, hi ha d'haver un director representatiu (*daihyō-torishimari-yaku*); normalment és el president el que ocupa aquest estatus. La majoria de membres de la junta directiva van començar la seva carrera a l'empresa molt de temps enrere, després d'haver-se graduat. Una altra característica és que alguns dels directors també assumeixen responsabilitats operatives, com per exemple, la de cap de departament d'affers generals o la de cap de departament de personal. Els directors són nomenats pel president i designats pel consell general d'accionistes.

3.1.3 EL DEPARTAMENT DE PERSONAL

Segons Inohara¹⁶ les empreses japoneses tenen dos departaments, que funcionen i s'estructuren de manera diferent que en les empreses occidentals. Un d'aquests departaments és el departament d'assumptes generals (*Sōmu-bu*), que té adjudicades les funcions d'administrar els aspectes legals, les relacions amb els accionistes i tot el que fa referència a la documentació empresarial, les regulacions internes i el manteniment. En aquest departament algunes vegades també es gestionen les compres, així com les relacions externes amb agències governamentals, associacions mercantils i empreses filials. En alguns casos també té adjudicada la funció de personal o de recursos humans.

L'altre departament és el de personal (*jinji-bu*). Aquest departament és fruit del departament d'assumptes generals, una vegada l'empresa ha adquirit una grandària

¹⁶ Inohara Hideo (1990): Human Resource Development in Japanese Companies. Tokyo Productivity Organization.

important. El departament de personal es basa en els principis japonesos de direcció i gestió de personal i segons Inohara (1990), funciona com el nucli central de tots els assumptes relacionats amb la plantilla de l'empresa. Al Japó la direcció de personal va més enllà de la producció, el màrqueting i les finances. A part d'altres funcions, es parla del "familiarisme industrial", que significa que una empresa industrial o comercial no és considerada només en termes econòmics sinó que també es té en compte el seu personal. Per a la majoria de la gent, qualsevol organització transmet la imatge de família i això té dues implicacions. Pel que fa als treballadors, l'empresa espera d'ells un determinat estatus social i un estil de vida present i futur, així com el seu desenvolupament físic i mental. Pel que fa a l'empresa, aquesta té la responsabilitat de tenir cura dels seus treballadors en qualsevol circumstància, no només la laboral.

En qualsevol empresa japonesa es fa una distinció entre dos tipus de gestió de personal: la gestió de personal des del punt de vista de l'empresa i la gestió de personal des del punt de vista individual. Des del punt de vista de l'empresa, el departament de personal és el nucli central que administra aspectes formals i institucionals de la gestió de personal i, a més, ajuda a donar una fàcil implantació individualment. Des del punt de vista individual, tots i cada un dels superiors, subordinats o treballadors han de gestionar els aspectes personals i informals de la direcció de personal, és a dir, les relacions humanes.

3.1.3.1 Estructura i plantilla

El departament de personal participa de totes les funcions estàndards de l'estructura de l'empresa. Normalment és un departament que consta de diverses seccions. No s'espera que cap dels seus membres o directius siguin professionals en la direcció de personal; el diccionari oficial d'ocupacions no reconeix la direcció de personal com a especialització. La plantilla del departament de personal es pot classificar amb el nom d'oficinistes (*jimu-shoku*) o bé per treball administratiu (*kanri-shoku*).

Segons Williamson (1991), a l'empresa japonesa el departament de personal és un element important, ja que actua com a coordinador dels rangs jeràrquics de l'empresa i és també l'encarregat de dissenyar la carrera professional dels empleats. Aquest departament té al seu càrrec la selecció dels nous empleats i la mobilitat dels empleats dins l'empresa.

En general, i per evitar la concentració d'un poder excessiu en mans dels responsables del departament, aquests llocs estan subjectes a rotació. També s'ha d'assenyalar que dins del mateix departament hi ha menys capacitat de decisió dels superiors immediats sobre els subordinats, per evitar així l'endogàmia. Quan es tracta de mobilitat interna dels operaris, la decisió de rotació pot ser delegada a la secció corresponent dels tallers on treballen.

Segons Inohara (1990), l'evolució de la funció de personal varia en funció de l'estructura i la grandària de l'empresa i es poden distingir cinc nivells diferents:

Primer nivell: en empreses petites amb menys de 100 treballadors és la secció d'assumptes generals (*Somu-ka*) la que controla la funció de personal.

Segon nivell: en empreses d'entre 100 i 200 treballadors hi ha un departament d'assumptes generals (*sOmu-bu*) i una de les seves seccions controla els assumptes de personal (*jinji-ka*).

Tercer nivell: a les grans empreses la direcció de personal s'inclou dins el departament de personal (*jinji-bu*), el qual comprèn diverses seccions com benestar (*kOsei-ka*) i educació (*kyOiku-ka*). La nòmina és responsabilitat de la secció de finances (*keiri-ka*), que pot ser al departament d'assumptes generals o al departament financer.

Quart nivell: quan una empresa té diverses plantes repartides en diferents localitats, el *jinji-bu*, el departament de personal que és a l'oficina central, administra les qüestions del personal que hi ha en els diferents llocs mitjançant la secció local d'assumptes generals (*sOmu-ka*).

Cinquè nivell: a les empreses més grans les responsabilitats de l'oficina central del departament de personal es reparteixen, i per tant, apareixen nous departaments centrals, com per exemple el de benestar (*kOsei-bu*) i el d'educació (*kyOiku-bu*).

Moltes empreses sotmeten els nous treballadors a la supervisió general del departament de personal durant un període de 3 a 12 mesos, fins que es decideix la seva primera assignació formal. Durant aquest període, s'assigna als treballadors acabats de graduar a diverses seccions, però és el departament de personal el responsable de la seva supervisió general. Això ho podem veure exemplificat en el quart nivell que hem esmentat abans: quan un nou treballador és assignat a una planta local forma part durant un temps del departament de personal de l'oficina principal.

Qualsevol membre de la plantilla de personal ha de ser algú que sigui estricte pel que fa a les regulacions, però també amable amb la gent. I és el sistema de gestió de personal el que l'ajuda a ser així. Aquesta persona sempre ha de tenir present que algun dia serà traslladada a algun altre departament i que, per tant, el lloc que deixarà serà ocupat per algú altre.

Segons la grandària de l'empresa, la posició de la persona encarregada del personal pot ser de tres tipus diferents. En corporacions gegants, aquesta persona forma part del gabinet de directors (*orishimari-yaku-kai*) i rep el nom de director encarregat del personal (*jinji-tanto-torishimari-yaku*); també hi trobem el cap de departament de personal (*jinji-buchO*) i possibles caps d'altres departaments. En empreses petites, no hi trobem el director, sinó simplement el cap de departament de personal o cap de la secció (*jinji-buchO* o *kachO*). En la majoria de casos, la mateixa persona és simultàniament el director de personal i el *buchO*, i per tant, combina les responsabilitats operatives i les de política d'empresa. Aquesta doble responsabilitat, que també es troba en altres departaments, té notables conseqüències. D'una banda, com a director, ell és el representant dels propietaris, amb la confiança de la reunió general d'accionistes i per tant, són els mateixos accionistes els que decideixen sobre la seva remuneració. De l'altra, com a cap de departament, ell és un empleat més i és remunerat com a tal. Per tant, té la doble posició d'empresari i treballador. Com a empresari negocia amb els sindicats sobre quin ha de ser el seu salari com a treballador. Cal dir que no rep dos salaris diferents. Quina autoritat té per prendre decisions finals pel que fa a qüestions de

personal? Un estudi fet pel Centre de Producció Japonès en una sèrie d'empreses dóna les següents dades sobre de qui ha de decidir la política de personal.¹⁷

El president.....	26%
El comitè executiu.....	21%
El director de personal.....	40%
El cap del departament de personal	13%

3.1.3.2 La funció d'administració general

El departament de personal a les empreses japoneses podem dir que té dues tasques importants: l'administració general i la de les relacions laborals.

Les tasques específiques del departament de personal són la documentació, la recerca, el pressupost i la planificació.

Documentació

El document més important de l'empresa és la regulació d'ocupació (*shugyo kisoku*), que es troba a l'oficina de treball local (*roDo Kijun Kantoku-sho*) i que s'ha d'aplicar quan les empreses donen treball a 10 o més treballadors (Llei d'ocupació, art. 89). Aquest document determina les condicions de treball, remuneració, deures i disciplina pel que fa a tots els empleats fixos. Funciona com a contracte laboral i en té constància el departament de personal.

Si hi ha un sindicat laboral, l'altre document bàsic és l'anomenat acord laboral col·lectiu (*roDo kyoyaku*), que és molt semblant al document de regulacions d'ocupació, excepte en dos punts: el reconeixement del sindicat i l'elecció dels membres del sindicat. Una vegada el document ha estat confirmat per les dues parts, queda arxivat al departament de personal i a l'oficina sindical.

Recerca

El departament de personal és el responsable de recollir la informació sobre pràctiques del personal, nivells salarials i condicions de treball dins les mateixes companyies i d'altres. Majoritàriament, es fa a través de contactes personals d'altres empreses homòlogues i també a través de visites a agències governamentals especialitzades i altres organitzacions, com el Ministeri de Treball, el Centre de Producció Japonès, l'Associació del Secretariat de Comerç i, especialment la Federació Japonesa d'Associacions de Treballadors, (*Nikkeiren*).

¹⁷ (Japan Productivity Center 1970, pàg. 31) "It must be noted that, in view of Japanese organization dynamics, and expressed policy is not so much that of the individual acting as head of the group, than of the group itself".

Planificació

La planificació de la mà d'obra, que està estretament relacionada amb la planificació empresarial, té certes peculiaritats en el Japó.¹⁸

L'únic aspecte que s'ha de tenir en compte és la necessitat de tenir una estructura equilibrada pel que fa a l'edat dels treballadors, d'una banda per una raó **econòmica**: cada any un cert nombre de treballadors es jubilen a l'edat límit, quan reben la paga més alta, i això redueix els costos laborals, ja que són substituïts per gent més jove sense experiència que, per tant, cobren menys, i, de l'altra, per **la motivació** dels treballadors, ja que un treballador per mèrits i anys de servei es va promocionant dins l'empresa.

Pressupost

El departament de personal decideix el nombre màxim de treballadors acabats de graduar que contractarà i el seu salari inicial. També proposa una idea general dels costos laborals previstos. Finalment sotmet el seu propi pressupost a totes les activitats, com la contractació, la formació i el benestar del treballador.

3.1.3.3 La funció de relacions laborals

Un altre deure que té el departament de personal és la contractació, assignació de treball, formació, promoció, disciplina i divisió, administració salarial, condicions laborals i benestar.

Hores extres

Segons Inohara (1990), les hores extres a les empreses japoneses es poden explicar de dues maneres. Primer: és més econòmic i fàcil que l'ajustament de mà d'obra, i segon: fa que els treballadors tinguin un sou complementari. Les restriccions legals sobre les hores extres són molt flexibles: amb l'acord del representant sindical del treballador, les hores extres es poden fer en qualsevol període de temps. Com a conseqüència d'això en moltes empreses, en circumstàncies normals, entre un 10% o un 15% del salari prové de les hores extres. El departament de personal té l'obligació de controlar que no se'n faci un abús, sobretot quan hi ha retalls de pressupost en èpoques de recessió. Actualment els treballadors més joves tendeixen a evitar les hores extres, ja que per ells és més important el temps de lleure que els ingressos addicionals.

Benestar del treballador

A les empreses japoneses és molt comú trobar nombrosos programes i facilitats de benestar, els quals són administrats pel departament de personal. Entre les facilitats trobem, per exemple, activitats recreatives, culturals, d'habitatges, ajuts per a dietes, etc.

El departament de personal també administra altres tipus d'ajuda, com per exemple per el trasllat de tota la família a una altra localitat o, per trobar una nova casa.

¹⁸ Només un 8,8% d'una sèrie de companyies enquestades tenien una planificació de mà d'obra a cinc anys; entre un 70% i un 80% d'empreses planificaven l'ocupació a un any i la resta ho feien de dos a cinc anys (Federació Japonesa d'Associacions de Treballadors)

Sancions, concessions de premis i queixes

Perquè una sanció sigui formalitzada ha d'ésser acceptada per tot el grup de treballadors. Pel que fa a les concessions de premis, s'acostumen a donar després de molts anys de servei a l'empresa. Tant les sancions com les concessions de premis es troben detallats en les regulacions d'ocupació.

Els procediments de queixes i injustícies foren importats dels Estats Units després de la Segona Guerra Mundial i es troben regulats dins l'acord laboral col·lectiu.

Pel que fa a la gestió de la formulació de queixes, és el departament de personal el qui les administra, però a la pràctica això no ha arrelat, probablement perquè tant la gestió japonesa com els sindicats ho consideren massa legal. Si una queixa formulada individualment no es pot presentar de forma informal, són els sindicats els que la presenten.

3.2 L'OBTENCIÓ DELS RECURSOS HUMANS: EL RECLUTAMENT I LA SELECCIÓ

L'empresa japonesa a l'hora de seleccionar la seva mà d'obra ho fa a través de la contractació de gent acabada de graduar que es quedarà a l'empresa fins a l'edat de la jubilació. Atès el clima corporatiu i el sistema de treball japonès, aquests nous graduats són contractats com a nous membres de la família treballadora i, no es tenen en compte els seus mèrits tècnics individuals sinó el seu potencial. Els criteris de selecció dels sol·licitants són més socials que econòmics.

3.2.1 FONTS DE RECLUTAMENT

Segons Inohara (1990),¹⁹ la política bàsica de reclutament més habitual es basa a tenir en compte l'actuació corporativa total, i no només un treball específic. Així mateix, la majoria d'empreses contracten persones acabades de graduar segons els tres nivells d'educació formal: educació primària, educació secundària i superior.

Contractació per actuació corporativa

L'empresa japonesa creu que l'especialització i la divisió en el treball, fent èmfasi en l'eficiència de cada individu, sovint pot posar en perill l'actuació corporativa. Així, doncs, el sistema de treball que preval actualment està dissenyat per promocionar la cooperació i el treball en equip.

No es recorre al reclutament quan hi ha una necessitat immediata o un lloc de treball específic a cobrir, excepte quan és el cas d'una contractació a curt termini. És l'empresa la que contracta els nous membres, i no un directiu que ocupi un lloc determinat. Com a màxim, l'empresa recluta gent nova segons amplis grups de treball (*broad job clusters*), com per exemple, producció, vendes o treballs administratius. Encara que un lloc de treball esdevingui innecessari, no s'acomiada els treballadors; l'empresa transfereix els treballadors afectats a altres tasques o llocs de treball o fins i tot per pura tradició que el

¹⁹ Inohara Hideo (1990) Human Resource Development in Japanese Companies. Tokyo Productivity.

treball és per tota la vida, existeix l'atur intern, l'anomenat principi del treball *madogiwa-zoku* o tribu dels que miren per la finestra, que suposa un cost econòmic important per a les empreses cosa que actualment ja no és així: actualment, sí que han d'acomiarar les persones.

Contractació d'acabats de graduar

Segons Inohara (1990), la segona política bàsica de contractació regular és seguir la norma de contractació a llarg termini per assegurar una mà d'obra estable. Concretament, cada any es recluten persones acabades de graduar, sense experiència laboral: d'aquesta manera l'empresa pot adaptar aquests treballadors inexperts a la cultura corporativa i al sistema de treball i mantenir una mateixa edat en l'estructura de la mà d'obra. Fins i tot, sense un pla de mà d'obra concret a llarg termini, l'empresa pot anunciar quants acabats de graduar contractarà cada any. Per a moltes empreses, particularment les més grans, la contractació anual constant de nous graduats és important per mantenir la mitjana d'edat de la mà d'obra en un nivell jove. Una mitjana d'edat d'aquest tipus és un indicador important del dinamisme organitzatiu, del potencial d'innovació tècnica i de la capacitat financera. Tant es així, que en els informes econòmics anuals de l'empresa, sempre s'hi reflecteix la mitjana d'edat dels treballadors. Fins i tot, després de la primera crisi del petroli, moltes empreses van continuar contractant persones acabades de graduar, encara que en menor proporció.

Avui dia, la contractació de treballadors amb estudis primaris és molt limitada, ja que la majoria de joves continuen estudiant i moltes empreses necessiten una mà d'obra més qualificada, com a mínim amb estudis secundaris. Els joves amb estudis primaris troben feina en fàbriques petites i botigues. D'altra banda, la majoria de joves amb estudis secundaris són contractats per mitjanes i grans empreses com a treballadors productors; les dones són contractades per grans empreses comercials i de serveis com a administratives o comercials, i els homes són contractats per mitjanes empreses de serveis, majoritàriament per dur a terme tasques de vendes. Els titulats universitaris són contractats com a candidats per ocupar futurs llocs de treball com a directius. Les grans empreses no tenen en compte les noies amb titulació universitària, perquè probablement no es quedaran a l'empresa durant un període de temps gaire llarg, ja que es casaran al voltant dels 25 anys d'edat i s'estaran a la llar. Durant anys les empreses japoneses a l'hora de contractar treballadors no han tingut en compte gent amb titulació universitària de dos anys (la majoria dones), escoles vocacionals i màsters i doctors, encara que actualment, es produeix un canvi gradual.

Per a les petites empreses, és difícil reclutar universitaris acabats de graduar, a menys que tinguin una gran reputació per la ràpida expansió de l'alta tecnologia. Les empreses petites han de confiar en la contractació a mig termini de la gent que té experiència laboral prèvia. Per definició, la contractació a curt termini és la contractació regular que es fa com a molt tard l'1 d'abril (la data de reclutament per als acabats de graduar).

Recentment, algunes empreses, en especial la mitjana empresa, han començat a reclutar persones d'altres grups que no s'havien tingut en compte prèviament: graduats de dos anys d'estudis universitaris, dones graduades universitàries, graduats d'escoles vocacionals i màsters i doctors.

Graduats universitaris de dos anys (escola universitària)

La majoria de centres són exclusivament per a dones que es volen especialitzar en literatura o treballs socials. Tradicionalment, la majoria d'aquestes graduades no busquen feina, ja que aquest tipus d'instrucció és només una preparació per al matrimoni. Gradualment, el nombre de gent que busca una feina s'ha incrementat i el matrimoni i el treball fins al naixement del primer fill han esdevingut una cosa molt comuna.

Algunes empreses per exemple firmes comercials i companyies aèries han començat a reclutar dones a causa de la necessitat de tenir gent amb estudis d'aquestes característiques. D'altra banda, algunes empreses mitjanes innovadores han començat el reclutar homes que posseeixen un títol universitari de dos anys.

Dones amb titulació universitària (licenciades universitàries)

Amb la Llei d'igualtat d'oportunitats laborals 1986²⁰ algunes empreses van canviar el seu estil de reclutament, sobretot pel que fa a les dones amb titulació universitària. Abans d'aquesta data, ja se sabia implícitament que la majoria de dones eren contractades per realitzar tasques administratives. Havien de fer treballs de baix nivell i no tenien l'oportunitat de promocionar-se. Després d'aquesta llei algunes grans empreses, especialment les comercials i financeres, van començar a reclutar gent diferenciant dues grans categories: *ippan-shoku* i *sogo-shoku*. *Ippan-shoku* significa "treball administratiu" i no requereix recol·locació, però *sogo-shoku* implica candidatura per a posicions directives i pot requerir recol·locació i mobilitat a l'estranger. Tal com era d'esperar, el 1986 quasi tots els sol·licitants de *sogo-shoku* eren homes: hi havia molt poques dones. El 1987 l'oportunitat de canviar després d'uns anys d'*ippan-shoku* a *sogo-shoku* no es té en compte.

Titulats en formació vocacional

Les escoles vocacionals públiques són útils per reconvertir els treballadors de mitjana edat. Fins fa poc hi havia unes quantes escoles vocacionals privades, la majoria destinades a treball social, comptabilitat i infermeria.

Recentment, s'estan desenvolupant centres d'informàtica i comunicació en resposta a la demanda de moltes empreses. Un alt nombre de graduats en educació secundària estudien en aquestes escoles privades i no van a la universitat, perquè hi ha molta competència per entrar a les millors universitats. Durant molts anys, aquestes escoles eren oficialment catalogades com a escoles de formació especial i socialment es trobaven al mateix nivell que les escoles de cuina, anglès oral, jardineria o cerimònia del te. Per tal de millorar la seva reputació, el govern va canviar el seu estatus. Primer, el Ministeri d'Educació va promocionar aquestes escoles a escoles per a estudis especials.

²⁰ la Llei d'igualtat d'oportunitats laborals (1986), com a producte de compromís, no conté previsions punitives substancials, però sí que conté previsions normatives. Es preveu que aquesta llei elimini gradualment la discriminació de sexes en el món laboral. L'efecte és significatiu, ja que moltes empreses van modificant la seva publicitat per a fins de reclutament, perquè ara els treballs han d'estar oberts a tots dos sexes.

Segon, el Ministeri de Treball va permetre als graduats entrar en aquestes escoles, però primer havien de sol·licitar l'autorització.

Màster o doctorat

Els que posseeixen un màster o doctorat han estat considerats sobreeducats per dur a terme determinades tasques: particularment els graduats en el camp no científic són rebutjats per l'empresa, perquè ells són acadèmics i no pràctics. Per exemple, tenim només una graduació d'escola empresarial (Keio University de Tòquio) reconeguda oficialment pel Ministeri d'Educació. De fet, la majoria de gent que posseeix un MBA obtingut als Estats Units és contractada per empreses estrangeres al Japó. Si cal, les empreses japoneses envien els seus treballadors a l'estranger perquè adquireixin titulacions acadèmiques, més que no pas obtenir màsters i doctorats al Japó.

Com que la contractació regular s'espera que sigui a llarg termini, tant els estudiants com les empreses prenen una certa precaució a l'hora de fer la tria. Pel que fa als estudiants la primera feina és crucial, ja que gairebé determina el seu futur. Si una persona canvia de feina, per altres raons que no siguin familiars o la fallida de l'empresa, es considera egoista o de personalitat defectuosa. A més a més, cal que passi temps perquè sigui acceptada per la gent que forma la nova empresa. Si es canvia d'empresari, cal acceptar un salari més baix i una promoció més lenta en una comparació amb els treballadors de la nova empresa.

Reclutament en el campus

En el reclutament dels universitaris acabats de graduar, els centres educatius tenen un paper important. Molts centres organitzen xerrades, ofereixen assessorament, fan recomanacions, preparen arxius de dades de l'empresa, etc. Sempre que sigui possible, es convida representants de grans empreses a trobades en el campus per informar-los sobre les característiques de les empreses. D'aquesta manera, la majoria d'estudiants comencen la seva preparació per fer la tria d'empresa a l'inici de l'últim curs, al mes d'abril. Aquesta preparació inclou la lectura de dades de l'empresa, l'assistència a reunions patrocinades pels centres educatius i la informació per part de llicenciats amb experiència.

Aquest reclutament de llicenciats que es fa a través de l'escola fomenta una relació estreta i llarga entre l'empresa i el centre educatiu. Ambdós esperen assegurar un contracte regular de llarg termini. Les implicacions són, primer, que cap acabat de graduar pugui ser acceptat només pels seus mèrits, sinó que pel fet de pertànyer a un determinat centre. Segon, que el seu comportament a l'hora de la contractació i més tard a la feina, afecti positivament o negativament el treball de futurs graduats d'aquell centre educatiu.

3.2.2 MÈTODES DE SELECCIÓ

La selecció dels futurs titulats a l'últim curs, es fa a partir d'una sèrie de mètodes:

estudi dels resultats acadèmics, exàmens d'aptitud i entrevistes. El més important és l'entrevista. Algunes empreses fan també entrevistes de grups, en què els sol·licitants parlen sobre un determinat tema amb sol·licitants d'altres escoles. Després d'haver

examinat els informes acadèmics els seleccionats poden fer l'examen i *a posteriori* la primera entrevista. Si el resultat és satisfactori el candidat passa a la segona entrevista i possiblement també fa un test d'aptitud. Moltes empreses també fan una tercera entrevista. A excepció dels estudiants d'educació secundària, particularment en grans empreses, també es fan entrevistes preliminars i informals. Per a moltes empreses que consideren molt importants les entrevistes formals i informals, altres mètodes, com poden ser els exàmens escrits, són només una formalitat.

Les entrevistes informals, consisteixen en una conversa privada entre el sol·licitant i un sènior de la mateixa escola, i més tard s'hi incorpora algun membre de personal. Si el resultat és satisfactori es fa una primera entrevista formal amb el directiu responsable de personal. A partir de la segona entrevista formal, poden intervenir-hi altres directius i, finalment, un alt executiu. Després de l'entrevista final, l'empresa pren la decisió provisional del contracte i informa directament els interessats, o en alguns casos és el seu sènior qui els informa. La raó de prendre aquesta decisió provisional és perquè es fa uns quants mesos abans de la graduació del sol·licitant i poden passar moltes coses abans del contracte formal, l'abril de l'any següent. Les empreses esperen que els que han estat acceptats provisionalment no aniran a cap altra empresa i que mantindran contacte amb les empreses, per exemple, a través de trobades amb el sènior i altres empleats o sinó també amb membres del personal i directius, i també organitzant formació *a priori*.

L'empresa no pot cancel·lar la decisió provisional del contracte sense cap raó seriosa o justificada. D'altra banda, el sol·licitant pot cancel·lar-lo sino ha hagut de fer una carta de compromís. Alguns sol·licitants reuneixen diverses decisions provisionals i, finalment, en seleccionen una. Les empreses tenen un recurs que consisteix en una sanció contra l'escola si els estudiants de l'escola no responen favorablement a la decisió provisional. La sanció es basa a reduir, l'any següent, el nombre de nous sol·licitants que s'espera de l'escola o bé, fins i tot, cancel·lar les sol·licituds de l'escola.

Una característica notable d'aquest llarg procés és que no es fa cap negociació en termes de treball. L'empresa disposa d'escoles on s'explica de manera general la seva actuació i no fa cap esment de les condicions laborals. Normalment, els sol·licitants no demanen res pel que fa al contracte. Ells consideren que l'empresa els pagarà més o menys el que estipula el mercat per als acabats de graduar i que els proporcionarà els programes de benestar. De totes maneres, quan els sol·licitants, juntament amb els seus sèniors, visiten l'empresa, demanen la màxima informació possible sobre el futur de l'empresa i les relacions interpersonals a la feina.

Criteris de selecció

Com que els sol·licitants no tenen experiència laboral i el nivell de l'escola, garanteix el requeriment mínim de coneixement general, els criteris de selecció són més subjectius que tècnics. La selecció intenta avaluar el potencial de cada sol·licitant per contribuir a les relacions humanes i l'aprenentatge tècnic.

Per evitar el risc de contractar acabats de graduar sense potencial, les entrevistes es duen a terme de formes diferents i hi intervien diferents directius. Normalment els entrevistadors fan, com a mínim, les preguntes següents: "perquè t'agradaria treballar en aquesta empresa?"; "quines contribucions creus que pots aportar a aquesta

empresa?... , com ho faries? “ A qui respectes més?. De totes maneres, els directius de personal no observen tan detingudament el que diu el sol·licitant sinó com reacciona i es comporta.

Normalment, els tests inclouen un examen de cultura general sobre temes actuals i una breu redacció. Malgrat que en comparació amb les entrevistes el pes d'aquests exàmens és molt petit, aquests exàmens també són importants. L'actuació del sol·licitant dóna una primera base formal per passar a un altre estadi (la primera entrevista); els estudiants d'escoles universitàries també han de passar un test de llengua (una traducció de l'anglès al japonès i del japonès a l'anglès). Però no se li fa cap test de coneixement d'estudis superiors. Pel que fa als exàmens, particularment per als estudiants universitaris, moltes empreses determinen una edat límit: els més grans de 25 anys (normalment s'han de graduar a l'edat de 22 anys) no són acceptats, ja que la diferència de tres anys és un indicatiu d'alguns defectes de personalitat, nivell acadèmic o força física.

Algunes empreses grans poden decidir que només els que han aconseguit una nota “A” com a mínim en 20 assignatures seran acceptats. Moltes empreses donen suport al fet de formar part del club d'esports de l'escola, ja que es requereix el treball en equip. És un indicatiu de salut física i mental, i es considera que els estudiants han de tenir una moral i una disciplina altes.

Acceptació formal

L'acceptació formal requereix diverses formalitats, incloent una cerimònia inaugural i documentació, i les empreses posen particular atenció a la tasca inicial i el període de proves.

Cerimònia inaugural

L'ocupació formal té lloc l'1 d'abril, ja que és el començament de l'any fiscal i escolar. Totes les empreses celebren aquest esdeveniment tan important. El president hi participa fent un discurs sobre la filosofia corporativa. Aquesta cerimònia és seguida de dos o tres dies d'orientació i és quan els executius més grans fan xerrades sobre l'empresa i el negoci.

Els nous empleats han de presentar els següents documents segons les normes d'ocupació de l'empresa.

1. Història personal
2. Carta de jurament
3. Carta de recomanació
4. Certificat d'estudis
5. Certificat mèdic
6. Certificat de residència

La història personal es troba en forma estàndard en qualsevol papereria i inclou: data de naixement, adreça actual i permanent, escoles on s'ha estudiat, activitats culturals i/o esportives durant els anys escolars, característiques personals, afeccions, informació sobre la família, incloent-hi noms, edats i ocupacions.

La carta de jurament és una petita afirmació que el treballador tindrà en compte les normes de l'empresa. Aquesta carta normalment va acompanyada per dues cartes de recomanació. Aquestes han de formar part d'un cert estatus social i han de garantir el comportament moral i social del treballador; no cal incloure-hi responsabilitats legals i financeres. L'efecte pràctic d'aquesta carta és que l'empresa pugui parlar amb el recomanant al cap d'uns anys sobre aspectes disciplinaris, per exemple.

Els nous empleats reben una sèrie de fullets sobre l'empresa i, ocasionalment, un resum de les regulacions de l'empresa, en què s'inclouen les normes de treball.

Assignació de treball inicial i període de proves

L'assignació inicial presentada pel departament de personal normalment consisteix en una tasca de baix nivell per tal que els nous treballadors experimentin treballs feixucs. No es fa cap excepció amb els graduats universitaris. Per exemple, si es contracta un graduat per treballar en una empresa ferroviària, haurà de controlar els bitllets en una estació de molta concurrència, com a mínim durant tres mesos. Si aquest graduat és contractat per un banc, haurà d'anar amb bicicleta durant alguns mesos per recollir cartes i entregar paquets a empreses. Com ja s'ha esmentat abans, la pràctica més comuna actualment de les grans empreses és assignar un recent graduat al departament de personal de tres mesos a un any fins que la seva primera assignació es faci definida. Durant aquest període se l'envia a programes de professionalització. En empreses amb un nombre de plantes locals, normalment es fa la primera assignació a una planta local, com a mínim durant dos anys, i després molts són transferits a un altre lloc; i només molt pocs a un departament de l'oficina en cap. El període de prova és legalment possible abans de la contractació regular formal. A la pràctica totes les empreses tenen un període de proves de tres mesos, el qual es regula en les normes de contractació com a simple formalitat.

El període de proves s'inclou en els anys de servei quan es calcula l'import de la jubilació, i en altres beneficis, com per exemple les vacances.

Segons Whitehill (1994), hi ha dos tipus d'empleats; **els empleats regulars i els empleats especials**. Els empleats regulars són aquells que són contractats directament a les escoles d'ensenyança superior i a les universitats, els que pretenen fer carrera professional dins la mateixa empresa, i Whitehill assenyala que abans de la llei d'igualtat laboral de 1986 com ja hem esmentat anteriorment només ho eren els homes.

L'últim estudi de l'Institut Japonès del Treball assenyala que les empreses de mil o més treballadors compten almenys amb un 73% d'empleats regulars; en canvi, les petites empreses, que solen contractar sobretot obrers, només tenen un 20% o menys d'empleats d'aquesta categoria (Inagami, 1983).

Els empleats regulars tenen privilegis especials i en molts casos reben un tracte diferent si se'ls compara amb altres empleats de la mateixa empresa. Compten amb una seguretat total d'ocupació durant tota la seva carrera funcionària. Convé recordar que el treball de per vida existeix i continua essent una norma ideal a la qual aspiren totes les empreses petites i grans.

Els empleats especials inclouen les persones dels dos sexes, especialment dones, estudiants d'escoles primàries i secundàries i estrangers, que solen tenir contractes temporals o a mitja jornada.

Després de l'abril de 1986, amb la Llei d'igualtat d'oportunitats laboral, va semblar que les dones haurien de tenir unes millors condicions laborals i que no se sentirien discriminades, però com que la llei no imposava sancions a qui no la complís, es pot dir que moltes empreses l'ignoren.

En una enquesta realitzada per l'Oficina del Primer Ministre un any després de l'aprovació de la llei, quasi els dos terços dels enquestats assenyalaven que els homes i les dones encara no estaven al mateix nivell en el món laboral, i la meitat va posar en dubte que alguna vegada això s'hagués aconseguit; la major part va considerar que la dona havia de dedicar-se a desenvolupar "tasques femenines".

La realitat és que les dones continuen tenint només limitades oportunitats de participació en el món empresarial japonès. És veritat que avui dia treballen moltes més dones que abans però, en general, la seva experiència laboral es limita a uns quants anys abans de casar-se i als anys posteriors al creixement dels seus fills. Generalment s'espera que entre els 19 i els 26 anys deixin de treballar per contreure matrimoni i tenir fills. Quan tornen al mercat laboral, quasi sempre ho fan a mitja jornada, i continuen dominant en els treballs menors i secundaris, on els sous són més baixos i hi ha poques oportunitats de promoció. Poques dones que no es casen i aconsegueixen càrrecs de gran responsabilitat reben amb freqüència la proposta de deixar l'empresa molt abans de l'edat de jubilació.

Segons Ballon (1979), el que volen les empreses japoneses és un ésser humà integral, que conviurà i treballarà durant tota la seva vida en una família empresarial. Un empleat desitjable no és un especialista entrenat en un QUÈ particular, sinó un generalista que pot omplir una necessitat col·lectiva en un determinat A ON.

3.3 LA MOTIVACIÓ

La motivació és la base i la mesura fonamental de l'èxit d'un sistema empresarial. L'estímul, la direcció i el control dels desitjos de treballar d'una persona són de vital importància per al progrés de les empreses, fet que s'ha observat al Japó.

3.3.1 TEORIES DE LA MOTIVACIÓ

La força laboral japonesa, és una de la més motivades del món. El seu grau d'identificació amb el grup és envejat per molts països desenvolupats. Una de les causes més modernes que s'apunten per explicar, almenys en part, l'elevada motivació dels treballadors japonesos es troba en els mateixos plantejaments de Maslow: com que la gran majoria dels habitants del país tenen cobertes les necessitats bàsiques o fisiològiques, la satisfacció dels treballadors es pot aconseguir mitjançant l'autorealització, l'autosatisfacció o les relacions socials.

Pel que fa a la teoria motivacional de Frederick Herzberg ens parla dels factors motivadors i dels factors d'higiene o manteniment. Pel que fa als factors motivadors

podem parlar de l'èxit, el reconeixement, la responsabilitat, el progrés, essent termes que només els hem d'expressar en grup enlloc de fer-ho de manera individual per adequar-se al col·lectivisme de la vida corporativa japonesa. Els factors de manteniment com les relacions interpersonals, la supervisió, les normes i polítiques administratives es donen també a l'empresa japonesa.

Al Japó cada dia creix més l'interès per la satisfacció de les necessitats psicològiques o qualitat de vida anomenat *ikigai*.

Un important element que pot explicar l'elevat grau de motivació d'alguns japonesos és el principi d'igualtat entre els empleats, és a dir, l'ús d'una forta ètica laboral confuciana que reflecteix algunes de les doctrines difoses per aquest gran mestre i filòsof de fa molts segles. Cada empleat és un membre més de la família corporativa; els empleats només es distingeixen entre si per l'edat i l'antiguitat, els caps poden acceptar sense dificultats el potencial creatiu dels seus subordinats, que contribueixen amb les seves idees al millorament de totes les fases operatives de l'empresa. Tenen un grau tan elevat d'identificació amb l'empresa que quan a un japonès, per exemple un enginyer, li demanes com es diu, primer esmenta el nom de l'empresa de què forma part i després diu el seu nom: això ens porta a reflexionar sobre l'alt grau de motivació que tenen amb el grup empresarial, que és per a ells d'igual importància que la família.

3.3.2 FONTS DE MOTIVACIÓ

Fent referència a les fonts de motivació, hem de tenir present el reconeixement, la responsabilitat, el desafiament i, l'interès pel treball, que són conceptes àmpliament coneguts tant en les empreses occidentals com en les japoneses.

Però s'ha de reconèixer també i com diu Whitehill (1994) que hi ha factors que els japonesos estimen importants i que resulten insòlits per als executius occidentals. Un exemple és la font de motivació basada en el sistema de remuneracions i promoció basat en l'antiguitat anomenat *nenkô joretsu*. És un sistema considerat de sou diferit, ja que el treballador renuncia a cobrar més avui perquè sap que en el futur rebrà una remuneració més gran.

Si tenim en compte els índexs d'absentisme com a factor lligat a la motivació, hem de dir que l'absentisme a les empreses japoneses és inexistent, a causa de la mentalitat peculiar dels treballadors japonesos, ja que fins i tot quan estan malalts, en condicions que els impedeixen anar a treballar, és normal que es computin aquests dies com a vacances (Vilaró, 1989). Amb aquesta mentalitat no és d'estranyar la poca tendència que els japonesos tenen a les vacances; fins i tot el govern japonès va disposar unes normes que obliguessin les grans companyies a fer complir els seus calendaris de vacances. El més destacable d'aquest tipus d'actitud és que les diferències entre treballadors qualificats i no qualificats (colls-blancs i colls-blaus) no són en realitat gaire significatives, però sí que ho són pel que fa a l'edat: són els joves els que cada vegada tenen més disponibilitat a gaudir del temps d'oci i a agafar els dies de vacances que els toquin. Aquest fet preocupa les persones de més edat, ja que es poden perdre els valors que van contribuir a l'èxit japonès: la dedicació, la lleialtat, la falta d'individualisme i la cooperació.

Segons Aoki (1990), els rangs jeràrquics actuen com a principal instrument motivador per als empleats. Els empleats competeixen per la promoció al rang següent, principalment en funció dels seus anys d'antiguitat i pels mèrits propis, no solament en la seva tasca actual sinó també tenint en compte les seves habilitats per a la resolució de problemes, per la seva capacitat comunicativa, és a dir, per les bones relacions interpersonals.

3.4 EL LIDERATGE

El model de lideratge està en funció del marc de referència cultural, sociopolític i econòmic del gerent i subordinats. Per tant, podem parlar del lideratge japonès com d'un lideratge a destacar, ja que és majoritàriament ben acceptat pels seus subordinats.

3.4.1 L'ESTIL DE LIDERATGE JAPONÈS

L'any 1968 semblava totalment correcte assenyalar que una modalitat normalment acceptada al Japó consistia a assignar al lideratge "un paper més aviat passiu", i es concebia fonamentalment el líder com un "facilitador" per aconseguir l'èxit del grup a càrrec seu (Yoshino, 1968, i Okumura, 1982). Però en l'actualitat la situació i les necessitats són molt diferents i, en conseqüència, els patrons de lideratge de la postguerra han experimentat en el país una modificació substancial, encara que actualment prevalen molts patrons idiosincràtics de lideratge, com ara l'ordre.

Els líders japonesos destaquen per l'alta prioritat que concedeixen als recursos humans en la seva gestió empresarial; podem dir que tenen un estil de lideratge paternalista, ja que hi ha diversos estudis que ho demostren (Dore, 1973). Es pot dir que aquest paternalisme es reflecteix en tot el que es relaciona amb la feina i també amb la vida privada: buscar casa (quan no és proporcionada per l'empresa) o fins i tot buscar xicot/ta si ha arribat una determinada edat i sembla que no es troba. Són típics els casaments japonesos en què a la taula presidencial, assegut al costat dels pares, també hi ha el cap de l'empresa del nuvi, que fa un discurs elogiant el brillant futur professional del noi. Com a conseqüència d'aquesta actitud, l'empresa rep una sèrie d'avantatges, començant pel fet que no s'ha de preocupar per què el treballador treballi, ja que es parteix de la base que ja ho farà sempre.

Una altra prioritat dels líders japonesos és l'orientació al futur, és a dir, a llarg termini. Els líders que tenen l'habilitat de preveure i avaluar forces com ara el creixent proteccionisme i la poderosa competència dels països industrialitzats de fa poc, han resultat crucials per a la supervivència de l'economia japonesa.

Una característica de la gestió empresarial japonesa ha estat la seva paciència, que es tradueix en la disponibilitat per acceptar l'ambigüïtat, la incertesa i la imperfecció a curt termini amb la finalitat d'aconseguir l'èxit a llarg termini, segons les teories d'organització situacionals i de contingència.

Una altra prioritat és la identitat de grup: la immersió en el grup i la satisfacció de ser un col·laborador anònim en les fites comunes són trets rellevants de la gestió empresarial japonesa. Cal dir que el sentit de responsabilitat està tan clarament definit que les

excuses no són ben vistes i cadascú ha d'acceptar les culpes que li corresponguin, sense practicar el típic joc occidental de "passar la pilota".

El sentit de la responsabilitat de la gerència japonesa fa que no resultin estranys els casos de suïcidi a causa d'una mala gestió que posi en perill la supervivència de la *uchi no kaisha* (casa-empresa) o, simplement, que danyi el seu prestigi.

Als japonesos els agrada dir que "l'ungla que s'aixeca serà abatuda a cops de martell" en canvi a Occident es considera que "l'ungla que s'aixeca" obtindrà probablement un augment de salari i una promoció (Whitehill, 1994).

Mentre els empresaris occidentals tendeixen a l'individualisme, els empresaris del Japó es caracteritzen pel treball en comunitat. L'antropòleg social Chie Nakane destaca la dependència mútua entre superior i subordinats en les empreses del Japó. Per equilibrar la dependència dels subordinats al líder, sempre s'espera que aquest, a la vegada, depengui dels seus homes. El líder ha de tenir sempre alguna debilitat que els seus homes puguin compensar, o a causa de la qual puguin donar-li suport (Nakane, 1973). Aquesta forta interdependència entre el directiu i els integrants del grup de treball constitueix un altre exemple del fenomen més ampli de "grupisme" en la societat japonesa.

L'èxit del lideratge en les empreses japoneses és la seva impressionant disposició a integrar la vida personal i la laboral, com ja s'ha esmentat, la *uchi no kaisha* (expressió referida a l'empresa que significa casa-empresa).

Una característica bàsica i simple dels executius japonesos és la importància de la cortesia, que demostren en totes les negociacions. Aquesta qüestió l'han de tenir en compte les persones estrangeres que, moltes vegades per ignorància, acostumen a voler fer negociacions ràpides i deixar els prolegòmens, sense tenir en compte la importància que donen els japonesos a la cortesia i les formalitats: fins i tot pot passar que no pactin la negociació per la manca de maneres.

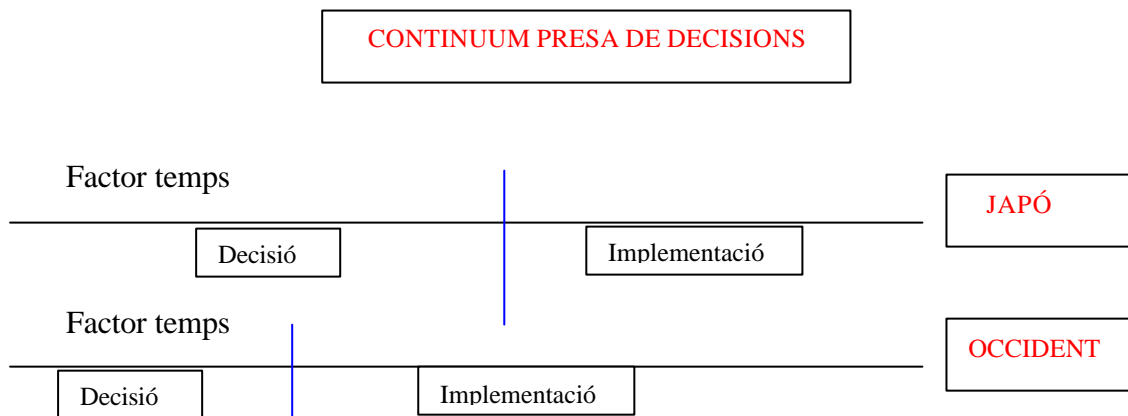
3.4.2 LA PRESA DE DECISIONS

L'últim aspecte de l'estil de lideratge japonès seria la presa de decisions. Amb el principi de la recerca del *wa* (anell de pau i harmonia), la presa de decisions es basa en la col·laboració de tots els membres del grup, sense que ningú pugui sentir-se discriminat. Les decisions transcendents es prenen, al menys formalment, a través del consens anomenat *sistema ringi*, és a dir, qualsevol decisió que s'ha de prendre se sotmet a la consulta de tots els interessats, que poden arribar a modificar, mitjançant bones dosis de "mà esquerra", la proposta original. D'aquesta manera, encara que al final la decisió sigui presa realment en el punt més alt de l'organigrama, existeix un sentiment de participació que ajuda a l'execució més ràpida i sense obstacles per part dels destinats a portar-la a terme, els quals ja han manifestat el seu compromís individual de suport en ser consultats i, per tant, no cal explicar-los-hi ni convèncer-los, i no tenen l'opció de queixar-se.

El problema del *sistema ringi* és la lentitud en la presa de decisions, ja que s'anomena també l'espiral o el *bottom-up* i es necessita temps, la qual cosa desespera de vegades els directius occidentals. Vegeu representació gràfica 3.2.

Podem observar que el temps de prendre una decisió és molt més elevat en el model japonès, a causa de l'anomenat *sistema ringi*, i en canvi, en la implementació el període de temps és més elevat en el model occidental, perquè la decisió no ha estat del tot ben consultada a tothom, sinó que només ho han decidit els superiors, sense tenir en compte les opinions dels nivells inferiors, que moltes vegades poden aportar punts de vista interessants; i llavors a l'hora d'implementar-la poden aparèixer problemes imprevistos.

Independentment del *sistema ringi* en algunes empreses s'ha adoptat l'anomenat sistema *jOmukai*, basat en reunions de directius per a la presa de decisions importants (Misumi, 1984).



Gràfic 3.2: Representació gràfica de la presa de decisions
Font: J.R. Rodríguez 2001 i elaboració pròpia.

3.4.3 FUNCIONS I RESPONSABILITAT DE LA DIRECCIÓ

Els directors (per exemple els *kachō* i els *buchō*) tenen funcions i responsabilitats tant internes com externes. Cal anotar que la dimensió de lideratge i prestigi social va lligada als títols tradicionals, la qual cosa és de gran significat. Internament, la posició directiva es basa més en una responsabilitat de rangs que no pas de funcions.

El sistema de treball col·lectiu fa èmfasi en la responsabilitat, més que no pas en les funcions de cada director, perquè tingui cura dels subordinats i altres empleats de baix nivell. El director pren la responsabilitat final tenint en compte el resultat del treball fet i el grup que ell encapçala, no només quan el resultat és bo, sinó sobretot quan és dolent. Com més autoritat delega el cap al seus subordinats, més respectat és per aquests, que tenen una gran motivació. En l'empresa japonesa per ser un líder efectiu cal estar dins el grup i no al marge. Cal tenir el paper de facilitador i no tant de controlador. Normalment, els subordinats responen favorablement a les expectatives dels superiors. A més a més, el director té cura dels aspectes personals dels subordinats, com per exemple, els casaments, els funerals, els naixements i la socialització després del treball.

3.5 LA COMUNICACIÓ

Al Japó la comunicació en el si de l'empresa, entre empreses i en l'àmbit internacional és un assumpte complex, tant per a l'idioma en si mateix com per la introversió nacional. Segons Ohmae (1987) és hora que el Japó aprengui a comunicar-se de manera que el món l'entengui millor... Molt poques persones han fet allà un esforç per fer-se entendre i perquè s'entengui el seu propi país.

3.5.1 TIPUS DE COMUNICACIÓ

La comunicació interna a l'empresa pot ser escrita, oral i no verbal. Segons Whitehill (1994), la comunicació escrita és l'última forma que utilitzen els directius japonesos. A les reunions els alts executius han de ser bons oients i no utilitzar llapis ni portar una gravadora ni una secretària que prengui notes. El rebuig general a la comunicació escrita s'afegeix a la complexitat inherent de l'escriptura japonesa. En les empreses japoneses es dedica molt de temps i atenció a la comunicació oral interpersonal o en grups. Moltes empreses japoneses fan reunions regularment: reunions matutines, de taller i reunions de petits grups d'activitat (cercles de qualitat).

Normalment es fa una reunió cada matí (en algunes empreses una vegada per setmana), abans de la feina. Un alt directiu sol parlar als empleats sobre la política de la companyia o l'ètica empresarial. També solen fer alguns exercicis de gimnàstica, perquè consideren que són necessaris per començar en forma el dia de treball que els espera. Després de la reunió del matí, els treballadors poden assistir a una reunió de taller. A cada treballador se li ordena el que ha de fer durant el dia i se li dona tota la informació necessària per fer el seu treball. Després de les preguntes i respostes, hi ha una discussió sobre com s'han de fer alguns treballs. La finalitat principal de la reunió de taller és transmetre les ordres del cap de taller als treballadors.

Els japonesos tenen altres sistemes per augmentar la comunicació entre els empleats: tots els membres d'un departament, incloent-hi els directius, ocupen una mateixa gran sala. En una oficina normal, els empleats s'asseuen els uns davant dels altres; si un empleat es posa de peu pot veure, d'una simple ullada, tots els membres del seu departament. D'aquesta manera, els components del departament es poden comunicar mútuament amb facilitat, en qualsevol moment, i els subordinats són accessibles pels seus caps en tot moment. Per tant, hi ha una bona comunicació vertical tant descendent com ascendent. La comunicació vertical descendent és la comunicació formal que es produeix quan el superior dona ordres als subordinats i la comunicació vertical ascendent és la comunicació del subordinat cap al superior, que en el model japonès es dona amb fluïdesa gràcies a la bona ubicació, pel fet d'estar tots en una mateixa sala i gràcies a l'estil de lideratge paternalista dels superiors.

La comunicació informal entre els empleats és també freqüent i vital per arribar a un consens i ajuda els treballadors a intensificar la seva identificació amb l'empresa.

En la comunicació no verbal els japonesos tenen una història, una llengua i una cultura comunes, i han desenvolupat una forma de comunicar els seus desitjos i sentiments sense paraules que s'ha convertit en un art. El procés de comunicar-se amb sentiments es coneix com el *haragei* que significa llenguatge d'estómac. Un somriure, un gest amb les celles o un senyal són part d'aquest llenguatge. El tipus *haragei* més familiar entre

els executius japonesos és el silenci, que és el temps més productiu en les reunions; en canvi, per als occidentals el silenci en una reunió provoca moments tensos i difícils.

En relació amb la comunicació no verbal, sembla oportú explicar la distinció existent entre *bonne* i *tatema*, que al Japó influeix en moltes negociacions. Amb el tracte amb els altres *bonne* és el que realment es pretén dir o fer; mentre que el *tatema* és el que s'hauria de fer o dir conforme a la posició que es té o a la situació en que s'està (Whitehill, 1994).

3.6 EL TREBALL EN EQUIP

3.6.1 IDENTITAT DE GRUP

Ja hem dit que per als japonesos té molta importància el fet de pertànyer socialment a un grup determinat; per exemple, la figura de la família exerceix un paper molt important en les seves vides i arriba a afectar profundament el funcionament de l'empresa. En les grans empreses, que mantenen el treball de per vida, reforcen el sentiment de la unitat de grup buscant la unió i motivant tots els individus a buscar contínuament els interessos de la gran família per eliminar les possibles divergències, i considerant cada un dels treballadors com una persona que cal tenir en compte, no només per la seva capacitat laboral, sinó també per d'altres capacitats (relacions, estat civil, personalitat...)

Aquest sentit d'identitat col·lectiva és molt arrelat al Japó: dins de les mateixes organitzacions es crea i es fomenta un sentit de grup fortament unit per la direcció de l'empresa amb l'objectiu comunitari d'equitat entre els seus components. El sentit de grup fa que hi hagi un millor ambient de treball dins de l'empresa i que es redueixi així la possibilitat que apareguin problemes. D'aquesta manera, els objectius són comuns a tots els membres de l'organització; això fa que el treballador faci la tasca de la millor manera possible, i per tant, es controla el rendiment del treball en grup: cada un vigila la resta perquè el treball de tots permeti aconseguir les fites conjuntes. L'individu se submergeix en el grup i queda satisfet de ser un col·laborador anònim en les fites de l'organització.

3.6.2 ELS CERCLES DE QUALITAT

El desenvolupament dels cercles de qualitat al Japó possiblement té l'origen en els grups *jishu kanri*, una experiència d'autogestió que va tenir lloc durant la Segona Guerra Mundial, particularment en la indústria de l'acer. Per l'escassetat de mà d'obra i pel patriotisme comprès en l'esforç bèl·lic, els obrers es van encarregar de funcions de control i administració que normalment corresponien als supervisors. Aquest antecedent va marcar un estil gerencial que va coincidir amb el profund sentit de família de l'organització social japonesa. Un altre antecedent important fou l'enorme problema de qualitat que tenia el Japó, ja que els seus productes tenien la pitjor reputació del món.

En el període de la postguerra i durant l'ocupació dels Estats Units, el Japó va buscar ajuda internacional per millorar la qualitat. El professor W. Edwards Deming va ser invitat a donar unes conferències sobre el control estadístic de la qualitat que van tenir una notable acollida, i les tècniques proposades es van començar a aplicar a les

empreses. El 1951 la Unió Japonesa d'Enginyers i Científics va crear el premi Deming a la qualitat, que donava anualment a empreses i a individus, i va començar a tenir un alt prestigi dins de la indústria japonesa. Les empreses van enviar tècnics als Estats Units a observar i aprendre sistemes que els permetessin millorar la qualitat; en tornar al Japó aquests grups tècnics van propagar el que havien après.

Es pot dir que és transferible l'administració japonesa? Es pot respondre distingint entre bona gerència i mala gerència entre nacionalitats. La bona gerència té característiques semblants en diversos països del món i algunes tècniques japoneses d'origen nord-americà, com ara els cercles de qualitat, s'han aplicat amb èxit a tot el món.

Es pot dir que el control total de qualitat és una filosofia, fins i tot una forma de vida, que impregna cada fase del procés de gestió empresarial al Japó, on es considera que qualitat i productivitat són la mateixa cosa. Convé assenyalar que a les empreses japoneses el control de la qualitat va deixar de ser una estricta funció d'enginyeria que realitzaven especialistes amb poca experiència real en les línies de producció i que s'ha convertit en responsabilitat de tots i cada un dels empleats.

Un aspecte central del concepte de control total de la qualitat és l'ús dels cercles de qualitat. Segons Robert E. Cole, director del Centre d'Estudis Japonesos de la Universitat de Michigan, "els cercles de qualitat són petits grups de persones que desenvolupen un treball similar o relacionat i que es reuneixen amb regularitat per identificar, analitzar i resoldre problemes de qualitat del producte i de la producció i per perfeccionar les operacions generals" (Cole, 1979). Els objectius de l'activitat dels cercles no són només millorar la qualitat i la productivitat sinó també millorar la capacitat personal, la moral, el desenvolupament del lideratge i l'enriquiment del treball.

Els cercles de qualitat són un programa mitjançant el qual un grup de treballadors es reuneix per analitzar els seus problemes i proposar solucions en el lloc de treball; són una part d'un moviment de gerència democràtica que busca ampliar la participació dels treballadors en el control i en l'administració de les empreses. Els grups es componen d'un nombre de persones que oscil·la entre 3 i 15 (el més habitual són 7 persones) que treballen regularment en el mateix lloc de treball. La participació és voluntària, el tema o el problema que es tractarà és de lliure elecció per part dels treballadors i, generalment, el grup inclou un cap o supervisor. Al principi els membres de cada grup aprenen tècniques per a la identificació i la solució de problemes, i al llarg del seu desenvolupament compten amb un facilitador extern. Els cercles de qualitat es reuneixen durant una hora a la setmana (dins de l'horari de la jornada o en temps extra remunerat) per identificar i discutir els seus problemes, esbrinar-ne les causes, actuar per resoldre'ls o recomanar solucions als organismes competents.

Des del punt de vista de l'administració, els seus objectius són: aconseguir que els treballadors participin en la solució dels seus propis problemes, desenvolupar en els treballadors una actitud positiva per resoldre problemes, augmentar l'eficiència i millorar la qualitat. La qualitat en el fons, és intentar de fer les coses ben fetes, obtenir excel·lència, sentir satisfacció per un treball ben fet. L'atenció a la qualitat porta en si mateixa una càrrega psicològica que genera energia a totes les direccions, incloent-hi la qualitat de vida del treball, per a tots els membres d'una organització. Des del punt de vista dels treballadors, els cercles de qualitat han estat una oportunitat per millorar les

actituds de la gerència i la supervisió cap a ells, per capacitar-se en les tècniques universals del treball en grup i de solució de problemes i per tenir més autonomia a fi de millorar el contingut i les condicions de treball.

Algunes de les característiques dels cercles de qualitat són:

1. S'apliquen especialment als obrers.
2. Impliquen una capacitació en instruments per resoldre un problema.
3. Els obrers mateixos decideixen quins problemes els preocupen.
4. Els obrers proposen les solucions i la seva implantació.
5. Són totalment voluntaris.

El professor Ishikawa (1976), iniciador dels programes massius dels cercles de qualitat al Japó, diu que el seu objectiu és “fer créixer la gent” més que controlar la qualitat o reduir els costos; per tant, veiem que se centren a desenvolupar a llarg termini els recursos humans.

Es pot dir que els cercles de qualitat no només s'han limitat a la producció industrial sinó també han tingut èxit en una varietat d'entitats, com els hospitals (Singleton, 1982) i els bancs (Zweig, 1981).

3.7 LA FORMACIÓ I EL DESENVOLUPAMENT

Amb l'estreta relació entre treballador i empresa, és a dir el compromís mutu a llarg termini, són possibles les grans inversions que les empreses japoneses fan realitzen en formació continuada als seus empleats.

Per a la formació del personal es necessita una labor constant del seu cap. El superior ha d'estar atent a cada un dels seus subordinats en els aspectes tant professionals com humans. Per exemple, si observa que dos dels seus subordinats no s'avenen, l'estratègia que es posa en pràctica al Japó és precisament l'oposada a la d'Occident: s'incorpora els dos treballadors esmentats en un mateix projecte, amb la finalitat que es coneguin millor i que treballin junts. És curiós que normalment s'aconsegueix l'objectiu després de llargues hores compartides en què es necessiten i, per tant, es produeix un natural reconeixement mutu. El resultat és positiu per a cada un dels dos treballadors i encara més per l'empresa. Per això és fàcil comprendre que per promocionar-se un dels valors que s'exigeixen més és la capacitat humana per atendre les persones.

La formació del personal depèn del seu superior, que és el que ha de saber la formació que necessita cada empleat. En general, se segueix la filosofia confucianista d'aprendre fent. Quan un nou empleat s'incorpora, a l'empresa, comença fent treballs senzills sempre sota la supervisió d'un veterà. La formació habitualment es fa en el mateix lloc de treball. Sovint s'envia els joves empleats d'empreses a les universitats per educar-los en negocis, correntment als Estats Units o Europa Occidental, perquè es pretén que arribin a ser uns bons homes de negocis internacionals.

Segons Inohara (1990), la gran majoria de treballadors de bata blava tenen 12 anys de formació. Poden llegir i entendre instruccions tècniques i administratives, participar en debats de certa importància amb els mànagers i supervisors, i proposar suggeriments

útils per millorar els processos de treball. Qualsevol companyia considera que els treballadors tenen el potencial suficient per continuar aprenent coses noves i millorar les seves qualitats tècniques i humanes. Per tant, cal proporcionar als treballadors condicions psicològiques i físiques agradables i adequades.

Com hem esmentat anteriorment, l'educació primària i secundària ajuda a fer que el treballador tingui una educació cultural i general, més que no pas tècnica i vocacional. Del total de 5000 escoles d'educació secundària públiques i privades que hi ha al Japó, només un 5% són agrícoles, comercials i tècniques. Avui dia hi ha unes 200 escoles de formació vocacional, que ofereixen una formació que va, des de la reparació de cotxes fins a la mecanografia. Pel que fa als nous treballadors de grans companyies amb educació formal i sense experiència laboral prèvia, les escoles vocacionals públiques tenen un paper molt insignificant. El que és important des del punt de vista formatiu, especialment en la fase inicial d'ocupació, és el nivell d'educació formal per rebre formació dins l'empresa.

3.7.1 CARACTERÍSTIQUES DE LA FORMACIÓ I EL DESENVOLUPAMENT

Tant la formació com el desenvolupament es caracteritzen pel fet de:

1. Fer èmfasi en les relacions humanes.
2. Ser responsabilitat de la companyia.
3. Ser contínues i variades.
4. Tenir propòsits múltiples.

Primerament, els japonesos difícilment distingeixen una habilitat o tecnologia de la persona que té el coneixement i l'experiència. El que realment existeix són els estàndards de qualitat i disseny. Es creu que la millor manera d'ensenyar la tecnologia és cara a cara, de persona a persona, i que la millor manera d'aprendre una habilitat és a través del treball amb co-treballadors.

En segon lloc, la formació i el desenvolupament són responsabilitat primordial de l'empresa. S'espera que l'empresa tingui cura del desenvolupament dels seus membres i contínuament inverteix temps i energia en el seu desenvolupament.

Els resultats de la formació (habilitats, coneixement, i experiència) es deuen a tota la corporació i no a un sol individu. Els treballadors comparteixen plenament amb els co-treballadors i companys tot el que han après de la formació proporcionada per l'empresa. Així la inversió en formació de treballadors es va multiplicant, específicament, on l'ocupació és a llarg termini.

En tercer lloc, a causa dels canvis constants, no és avantatjós ni per l'empresa ni per als treballadors especialitzar-se en una determinada habilitat, perquè pot esdevenir obsoleta ràpidament. És per això que la majoria d'empreses ofereixen diversos esquemes de formació per preparar els treballadors en destreses diferents. La formació és contínua i a llarg termini, però no necessàriament formal; sovint és informal, especialment pel que fa a les relacions humanes. Aquesta és una de les raons principals per les quals els costos de formació per a treballadors en termes monetaris és molt baix. A més a més, això reforça la identificació del treballador amb l'empresa i facilita la promoció interna d'un treball a un altre.

En quart lloc, l'objectiu de la formació i del desenvolupament és múltiple: es busquen sempre les necessitats bàsiques i canviants de l'empresa (qualitat del producte i productivitat, bones relacions humanes en el treball i innovació tecnològica). El que és important per a la companyia no és tant la productivitat i l'eficiència de cada treballador, sinó la qualitat del producte final i la productivitat total de l'empresa. El sistema de treball japonès requereix una cooperació harmoniosa i íntima de tots els treballadors per aconseguir els objectius de l'empresa. I a més, per sobreviure l'empresa s'ha d'esforçar constantment per adaptar-se a l'entorn canviant tant a casa com a l'estranger.

L'objectiu de la formació és millorar el nivell tècnic i la moral de tota la mà d'obra. Tot i que només uns quants són escollits per a una determinada formació, els coneixements adquirits són compartits pels altres. Les relacions humanes són molt importants quan es fa èmfasi en el treball en grup. Així doncs, la maduresa, la personalitat i la sociabilitat són imprescindibles. No s'accepta que el treballador millori tècnicament a partir de criteris individualistes i agressius, ja que això condiciona negativament l'harmonia de les relacions humanes. L'ideal japonès en aquest aspecte és que hi hagi un equilibri entre el desenvolupament de les destreses tècniques i la maduresa humana.

Com que l'educació formal fa èmfasi en l'educació general i liberal, més que en la formació tècnica i ocupacional (amb l'excepció de les escoles tècniques), l'empresa ha de proporcionar la formació bàsica que es necessita en el món industrial.

Segons Inohara (1990), hi ha dos aspectes característics de la formació inicial: l'adoctrinament en l'esperit familiar de l'empresa i els seus instructors. L'única excepció és quan l'empresa organitza un esdeveniment excepcional i convida un personatge popular. A continuació es pot veure un programa d'orientació per als nous treballadors masculins en una companyia de comerç general. Vegeu taula 3.1

La majoria de programes d'orientació a la pre-ocupació tenen lloc en el centre de formació de l'empresa, i també s'hi inclou l'estada d'una nit. El propòsit d'aquest estil de formació és la creació i el desenvolupament d'un esperit familiar i de treball en equip menjant i estant junts en el mateix lloc durant diverses nits. Aquest estil de formació es troba també en molts programes de formació interna anomenats educació cooperativa (*kanzume kyoiku*).

En algunes companyies comercials i de fabricació, l'orientació inicial inclou un curset sobre llengua japonesa i comportaments formals. La raó és que cada vegada hi ha més gent jove que no coneix suficientment el llenguatge formal japonès, ni tampoc sap tractar adequadament la gent de més edat de l'empresa i els clients de fora de l'empresa.

PRIMER DIA

-
- 11.15-12.00 Xerrada introductòria a càrrec del cap del departament de personal.
 13.00-14.45 Xerrada a càrrec d'un director d'empresa sobre experiència laboral.
 15.10-15.55 Xerrada a càrrec del director de personal sobre l'estructura corporativa i els procediments d'ocupació.
 16.05-17.00 Explicació de les normes d'ocupació a càrrec d'un membre del departament de personal.
 17.05-18.00 Explicació de diverses funcions i responsabilitats.
 19.00 Havent sopat, xerrada informal en grups d'unes 15 persones, incloent-hi dos empleats sèniors que tenen cinc anys o més d'experiència a l'empresa.

SEGON DIA

-
- 8.30-9.30 Xerrada a càrrec del delegat del departament de personal sobre l'avaluació i la promoció del personal.
 10.00-10.30 Diapositives sobre diferents formes de negocis.
 10.30-11.30 Xerrada a càrrec del cap de secció sobre experiència laboral.
 11.30-12.00 Pel·lícula "LNG" (*Liquifield natural gas*).
 13.30-14.00 Diapositives: "Consell als nous empleats".
 14.00-15.00 Xerrada a càrrec del cap de departament sobre experiència laboral
 15.30-17.30 Exercicis físics.
 19.00 Havent sopat xerrades en grups i informe individual sobre el que han après.

TERCER DIA

-
- 8.30-10.30 Xerrada a càrrec de diferents empleats sèniors sobre experiència laboral.
 11.00-13.00 Xerrada a càrrec d'una personalitat coneguda sobre el que la societat espera d'un home, d'una empresa de comerç general (*shosha man*).
 13.30-15.30 Xerrada a càrrec d'una personalitat coneguda sobre comprensió internacional.
 16.00-16.30 Diapositives: "Business conversation over the telephone".
 16.30-17.30 Explicació sobre el desenvolupament de la creativitat.
 17.00 - Havent sopat, activitats de desenvolupament creatiu.

QUART DIA

-
- 8.30-10.30 Presentació dels informes individuals.
 11.00-13.00 Xerrada a càrrec del cap de secció de formació sobre el desenvolupament dels treballadors i els sistemes de formació.
 13.30-14.30 Xerrada a càrrec d'un altre director d'empresa sobre experiència laboral.
 14.30 Recés.
-

Taula 3.1: Programa d'orientació als nous treballadors masculins en una companyia de comerç
Font: Japan Federation of Employers' Associations 1977, pàg.34-35.

Les empreses petites, que no es poden permetre uns programes propis, busquen la formació esmentada anteriorment en altres centres de formació, com poden ser per exemple empreses afiliades.

Després de l'orientació inicial els nous treballadors, segueixen una formació tècnica bàsica, depenent de l'educació que tinguin i de la línia de negocis de l'empresa. El primer treball que se'ls assigna no es limita a un lloc determinat, sinó que pot haver-hi mobilitat. Aquest primer treball normalment té una durada de tres a sis mesos, durant els quals els nous treballadors formen part del departament de personal.

3.7.2 FORMES DE FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT

Les formes de desenvolupament i formació dels treballadors poden ser:

- Carrera professional
- Formació per a necessitats específiques
- Formació no formal i autodesenvolupament

3.7.2.1 Carrera professional

El desenvolupament professional consta principalment de:

- Formació laboral continuada
- Mobilitat de personal
- Formació segons posició

La formació laboral continuada (on-the-job-training, OJT)

La formació laboral continuada té com a principi fer per aprendre. Pràcticament no hi ha cap instrucció sistemàtica o manual, ni tampoc es fa cap seguiment i avaluació del progrés aconseguit. Els que estan més motivats poden aprendre molt més que els que no ho estan tant, i l'aprenentatge es realitza majoritàriament cara a cara, és a dir, a través de contactes personals i relacions al lloc de treball. S'espera que cada treballador sigui capaç de dur a terme un autoaprenentatge del propi treball i de les habilitats. Directors i empleats s'ajuden mútuament per adquirir i compartir tècniques.

La mobilitat del personal

Inclou els treballadors de bata blanca (*jinji ido*) i els de bata blava (*haichi tenkan*). En la descripció següent aquest terme de mobilitat de personal no reflecteix aquesta distinció.

La mobilitat dins la companyia té diversos objectius: en primer lloc, la promoció i degradació i després l'ajustament de la mà d'obra i la seva formació. Una extensió d'aquesta pràctica s'anomena préstec de personal, majoritàriament a una empresa filial, i el seu propòsit potser el reforçament de relacions entre empreses i el control de l'empresa filial on s'envia el treballador.

Les transferències internes tenen lloc esporàdicament. Moltes empreses grans ho fan com a mínim una vegada a l'any i les companyies més grans dues vegades a l'any, a la primavera i a la tardor.

La mobilitat és més comuna pel que fa als treballadors de bata blanca que no pas els de bata blava. La pràctica més habitual en companyies grans, particularment pel que fa a l'àrea comercial és tenir un treballador en una determinada posició de tres a cinc anys i llavors canviar-lo a una altra posició en un altre departament. Així, de cada tres a cinc anys els treballadors canvien de feina, fins que tenen de 35 a 40 anys. Passat aquest període hi ha mobilitat només del personal directiu i supervisor. Pot haver-hi mobilitat dels treballadors normals només quan hi ha ajustament de la mà d'obra interna. En casos extrems es pot donar el cas que el treballador hagi de deixar la família si l'assignació que li han atorgat implica una mobilitat de treball a un lloc llunyà. Aquesta separació física de la família crea problemes socials. Tot i que sovint l'empresa paga les despeses del viatge per una visita mensual.

En general els treballadors valoren positivament la mobilitat, ja que d'aquesta manera milloren les seves habilitats. En un estudi²¹ realitzat l'any 1982 sobre els efectes de rotació en el treball es van obtenir els resultats següents:

²¹ Ministeri de Treball, 1985 f. Pàg. 251.

- Efectivitat en la rotació del treball: 65,8%
(Inclou l'adquisició i ampliació d'habilitats i coneixements específics, i la millora de les habilitats directives.)
- No efectivitat en la rotació del treball : 25,8%
- Altres (no ho sap no contesta): 8,4%

Formació segons l'ocupació

Moltes de les activitats de formació es donen segons la posició i el rang: per exemple, cursos per a caps de departament, seminaris per a caps de secció, programes de formació per a caps de subsecció, sessions d'estudi per a treballadors júnior, etc. El període va de dos a tres dies.

Els mètodes que s'utilitzen en aquests programes varien segons cada cas. S'inclouen, per exemple, estudis de casos determinats, jocs de rol, etc. Els treballadors sèniors d'algunes empreses practiquen la meditació *zen*.

Els treballadors d'alt rang reben formació d'instructors de fora de l'empresa, mentre que per als treballadors de nivells inferiors, la majoria d'instructors són de la mateixa empresa.

3.7.2.2 Formació per a necessitats específiques

La majoria de formació ocupacional es dona fora de l'empresa. A vegades per un canvi de clima o per aprendre noves tècniques, les companyies envien els seus treballadors a cursos organitzats per institucions privades. Actualment hi ha unes 200 organitzacions que ofereixen formació ocupacional 20 de les quals són molt importants; entre aquestes organitzacions trobem la *Japan Management Association (JMA, Nihon Noritsu Kyokai)*, *el Japan Productivity Center (JPC, Nihon Seisan-sei Honbu)*, i *la Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE, Nikkagiren)*.

Aquests cursos a l'exterior tenen un efecte secundari: creen oportunitats per associar-se amb participants d'altres companyies i fer un intercanvi molt valuós d'informació personal i tècnica.

Molts d'aquests programes es duen a terme per trobar necessitats específiques, especialment operacions internacionals. A més de l'ús d'instituts professionals, moltes companyies grans tenen els seus propis programes de formació per a operacions internacionals, algunes a casa i altres a l'estranger. Per exemple, Matsushita Electric té un centre de formació internacional amb els equipaments més avançats on forma treballadors a partir de les seves operacions a l'estranger. També trobem l'exemple de Nippon Electric Company (NEC), que té un centre similar on s'imparteix la llengua i la cultura estrangera del lloc de destí.

3.7.2.3 Formació no formal i autodesenvolupament

Moltes empreses promouen la formació no formal i encoratgen els empleats a desenvolupar-se per iniciativa pròpia. Podem destacar tres mètodes principals:

1. *Godfather*: sistema de favoritisme

El *godfather* o sistema de favoritisme és practicat en moltes empreses, sobretot de manera informal. L'empresa demana a un treballador sènior que tutoritzi un o dos treballadors júnior, que majoritàriament són empleats nous. El sènior li dóna tot tipus de formació durant un període llarg de temps. Aquesta informació inclou formes de negoci general i d'atenció al client. L'avantatge és que aquesta formació és concreta i efectiva, ja que es porta a terme de persona a persona de forma continuada i en un ambient agradable.

2. Cercles d'estudi voluntari

En els cercles d'estudi voluntari els membres es troben regularment per analitzar en comú un tema d'estudi. Es tracta de llegir un llibre i discutir-lo capítol per capítol. Encara que l'empresa no subvencioni el cost, com a mínim facilita que es produeixin aquestes trobades.

3. Autodesenvolupament

L'autodesenvolupament inclou formació i assistència a cursos que preparen per a l'obtenció de qualificacions personals. Moltes empreses donen subvencions per cobrir les despeses de formació sobretot per a exàmens nacionals. Les qualificacions nacionals inclouen assessors de petits negocis (sota la supervisió del Ministeri de Comerç i Indústria Internacional), comptables júnior i agents d'impostos (sota la supervisió del Ministeri de Finances), agents de béns immobiliaris (sota la supervisió del Ministeri de Construcció). A més, hi ha altres qualificacions socialment reconegudes, com per exemple competència en la llengua anglesa (administrat per l'Institut Japonès per a la Promoció de l'Educació Internacional). També hi ha exàmens d'àmbit nacional sobre treballs d'enginyeria i treballs tècnics per a operaris, com per exemple soldadors (sota la supervisió del Ministeri de Treball).

El fet de motivar els treballadors a fer aquests exàmens no és per què tinguin un certificat que demostrï les seves qualificacions professionals, sinó per millorar el seu desenvolupament personal i aconseguir una millora respecte als objectius de l'empresa.

3.7.2.4 Tendències actuals en la formació

Recentment, moltes empreses afronten un canvi: hi ha un envelliment ràpid dels treballadors, es necessita una innovació tecnològica continuada i es produeix cada vegada més un distanciament entre la població jove i la gran. Per solucionar aquests problemes i adaptar els treballadors a les noves necessitats, moltes empreses s'esforcen per donar formació als empleats de més edat i fomentar la disciplina entre els treballadors més joves.

Formació per als treballadors de mitjana edat i d'edat més avançada.

Aquesta formació inclou actualització tècnica i mobilitat. Pel que fa a l'actualització tècnica, aquesta formació inclou formació informàtica en hardware i software a part d'altres tècniques. No és fàcil ni per als instructors ni per als aprenents que aquests programes siguin efectius. De totes maneres és més important per a una empresa tenir

cura de la seva mà d'obra fins que arribi a l'edat de la jubilació que no pas substituir-la per nousvinguts. Per part dels treballadors, és millor quedar-se a l'empresa que no pas que els acomiadin.

Quan es tracta d'una empresa multinacional es proposa que hi hagi mobilitat, després que els treballadors de més edat hagin passat un test que els capacita físicament i mentalment. En la majoria de casos es tracta d'un treball senzill, de poca responsabilitat. Tenim l'exemple d'Oki Electric Company, que ha desenvolupat un programa incloent-hi una entrevista i un examen inicial. Hitachi Ltd. i altres companyies grans van iniciar el que s'anomena *silver employment service*, que ofereix:

- a) Formació i consulta
- b) Treball en una altra empresa després de la jubilació.
- c) Proves i exercicis físics i mentals.

Fomentar la disciplina entre els treballadors més joves

Moltes empreses d'avui dia es preocupen pel buit existent entre la població jove i la de més edat. Als treballadors joves no els agrada el treball extra i tendeixen a fer vacances més llargues, la qual cosa contrasta amb la manera de fer dels treballadors de més edat, que accepten treball extra i períodes més curts de vacances, a causa de la pressió del treball. Els treballadors joves i particularment els nous treballadors no es comporten com s'espera que es comportin socialment. És per això que les empreses intenten potenciar els programes de formació inicial per als nous treballadors fent èmfasi en el comportament humà. I per als treballadors sènior es fomenten els contactes informals i amistosos per tal de millorar la comprensió mútua entre els nous treballadors i els vells.

3.8 LA PROMOCIÓ I LA ROTACIÓ

Al principi de l'era Meiji, al Japó hi havia molts pocs obrers especialitzats disposats a treballar de mecànics. Els que tenien la preparació necessària es traslladaven d'una empresa a una altra per guanyar un salari més alt. Enfrontades a l'escassetat de mà d'obra, algunes grans empreses fabricants de maquinària com Mitsubishi Shipbuilding per exemple, van establir escoles de formació per ensenyar oficis als joves. L'empresa pagava les despeses escolars per poder incorporar-los als tallers, però a causa dels pocs operaris especialitzats, molts dels treballadors, una vegada havien rebut la formació necessària, decidien canviar d'empresa i buscar un sou més bo. Per conservar els treballadors que havien format, les empreses van adoptar el sistema d'ocupació permanent i els premis a l'antiguitat: així, el canvi d'empresa significava renunciar a beneficis ja consolidats i, evidentment, a beneficis futurs.

3.8.1 POLÍTIQUES UTILITZADES

Per a l'empresari, la relació laboral ideal és tenir una mà d'obra estable de qualitat i de millora contínua; per al treballador, és important romandre en una empresa estable on es facilitin relacions familiars. L'aplicació d'aquest ideal al fet de promocionar-se implica que la promoció sigui lenta i contínua. La promoció a curt termini comporta el risc de caure en la degradació. D'altra banda, la promoció a llarg termini no inclou aquesta possibilitat, perquè el treballador que no evoluciona de forma adequada durant

un període curt de temps pot millorar a llarg termini amb l'ajuda de l'empresa i dels companys. Rarament, hi ha una degradació. En canvi, existeix la promoció a llarg termini que es considera més efectiva des del punt de vista de la motivació del mateix treballador. La degradació és un càstig directe, mentre que la promoció lenta, a llarg termini és un càstig indirecte però educatiu.

La lleialtat en la promoció es troba tant en la gestió administrativa com en els empleats i no se centra només en un sol individu sinó en el grup al qual pertany. Quan existeix reclutament per una empresa, la promoció d'un sol empleat s'ha de dur a terme tenint en compte la lleialtat d'aquest envers els altres empleats. *Batteki-shoshin* (promoció ràpida a través de la selecció): que un empleat júnior superi els seus sèniors, és una cosa excepcional. El fet que un treballador ascendeixi ràpidament es veu normalment com un favoritisme i una discriminació envers els altres. Normalment tothom és promogut cada any, com a mínim a un rang més alt dins el mateix treball; encara que, alguns poden promocionar més ràpidament cap a un altre rang (Inohara, 1990).

Segons Inohara (1990), la realització de la promoció d'una empresa a una altra no és recomanable. La promoció es busca en la mateixa companyia a través de l'estada en aquesta companyia. De fet, estar-se a la mateixa empresa és molt positiu, ja s'ha comentat no només pel que fa a les promocions sinó també pel que fa al salari.

El sentit de la rotació en els llocs de treball el trobem en la creença dels japonesos que el treball que fa una persona presumiblement el podria fer més bé una altra, per això es dóna la possibilitat d'accés a tots i cada un dels llocs de treball i s'ha d'intentar fer-ho més bé que l'empleat anterior.

Segons Takayanagi (1989), la rotació de llocs de treball és normal al Japó. Excepte el personal sense qualificar, tots els empleats canvien de llocs de treball en cicles de tres a cinc anys. A vegades es fa la rotació dins el mateix grup de treball. Per exemple, un venedor, segueix essent venedor però es trasllada d'una oficina a una altra. També és típica la rotació a una altra tasca, especialment en els candidats de càrrecs directius: un candidat de finances, per exemple, passa a comptabilitat, a personal, a estudi de mercats, a planificació, etc. La rotació i la promoció sovint es produeixen simultàniament, però també cal dir que la promoció no sempre comporta un increment salarial, sinó només un augment d'estatus.

3.8.2 SISTEMES DE PROMOCIÓ

El criteri més important de promoció és el *nenko* (mèrit aconseguit amb els anys). El terme *nenko* es refereix a tots els mèrits que un treballador ha acumulat amb els anys, treballant conjuntament amb els seus companys, i inclou tant el seu desenvolupament tècnic com social. Com més temps fa que un treballador és en una empresa, més diversitat d'experiències i relacions humanes acumula, tant a dins com a fora l'empresa.

El sistema de promoció consta d'una sèrie de graduacions i rangs. La graduació és determinada per la posició, i cada grau consta de diferents rangs, sovint relacionats amb els anys d'experiència. El sistema de graduació influeix també en la paga salarial.

L'evolució ha estat:

- *NenkO* (mèrit aconseguit pels anys d'experiència, fent èmfasi en els anys de servei)
- *Shokumu-kyu* (sistema de graduació laboral)
- *Shokuno shikaku* (qualificació interna d'habilitats en el treball)

3.8.2.1 El sistema *nenko*

Els anys de servei no són només l'únic criteri de promoció. Fins als anys cinquanta l'aportació que el treballador feia a l'empresa també era una mesura necessària. Però les oportunitats de promoció eren molt limitades. Existien les posicions intermèdies per exemple entre cap de secció (*dairi*) i subsecció (*taigu*). El *dairi* era la persona que substituïa el cap de secció durant la seva absència; en la pràctica aquesta posició es trobava en un nivell intermedi. El *taigu* era la persona tractada de manera similar al cap de secció en termes de salari bàsic, prestigi i altres avantatges, excepte pel que fa a les funcions de direcció i a la paga complementària per ser cap de secció.

3.8.2.2 El sistema *shokumu-kyu*

Al final dels anys cinquanta algunes empreses pioneres com Nippon Steel i Jujo Paper van introduir un sistema de gradació laboral que es va posar en pràctica després del sistema d'avaluació laboral nord americà, però no va funcionar de manera efectiva. En primer lloc, va fer que la transferència de personal resultés difícil. Quan es va determinar la paga per a cada tipus de treball, el fet que hi hagués una transferència laboral freqüent va comportar que hi hagués també un canvi salarial freqüent. I en segon lloc, va determinar que no hi hagués suficient flexibilitat en l'administració salarial, ja que no hi havia un increment de salari a menys que hi hagués promoció. Això va desmotivar la mà d'obra en general.

3.8.2.3 El sistema *shokuno shikaku*

En els anys seixanta una altra empresa pionera, Canon, va establir un nou sistema anomenat *shokuno shikaku seido*. Moltes empreses van seguir aquest exemple durant els anys setanta, no tant com a sistema d'unificació entre treball i salari sinó per regular les promocions. En el context laboral japonès, el que compta són les qualificacions generals del treballador. Així, doncs, les empreses japoneses van adquirir aquest nou concepte de treball *shokuno* (habilitat bàsica i general per dur a terme una feina). El nou sistema de gradació, anomenat *shokuno shikaku seido*, va modificar el concepte occidental de la paraula treball per què aquest sistema s'adaptés al japonès.

Seguint aquest sistema, tots els treballadors ocupen diferents graus dins les tasques que han de fer. Avui dia, les tasques més habituals a l'empresa industrial són: *ginO-shoku* (treballs tècnics i manuals), *jimu shoku* (tasques administratives), *hambai shoku* (vendes) i *gijitsu-shoku* (tasques d'enginyeria).

Als nivells alts hi ha tasques com per exemple: *shuji-ho* (assistent de cap d'administratiu), *gishi-ho* (assistent de cap d'enginyers), *shuji* (cap d'administradors), *gishi* (cap d'enginyers), *fuku-sanji* (viceconseller) i *sanji* (conseller).

Aquest sistema té una promoció a doble escala, ja que separa la posició tradicional del grau que ocupen els empleats. La primera seria la posició funcional i la segona seria l'estatus promocional. Això es veu detallat a la taula 3.2

Posició (<i>shokui</i>)	Estatus (<i>shikaku</i>)
Cap de departament	<i>sanji</i>
Cap de departament adjunt	<i>fuku-sanji</i>
Cap de secció	<i>gishi</i>
Cap d'assistent de secció	<i>gishi-ho</i>
Cap de subsecció	<i>gishi-ho</i>

Taula 3.2: relació de la posició funcional i l'estatus promocional

Font: Inohara 1990

Per promocionar-se es necessita una certa consideració del directiu. Trobaríem, per exemple, que quan un candidat s'acosta a l'edat límit per ocupar un lloc de director, aquest deixa de ser empleat i se li paga un subsidi com a treballador. Llavors comença un cert període de temps com a director fins que finalment es jubila de l'empresa i se'l compensa econòmicament pels anys de servei com a director. Només determinades empreses estableixen una edat límit per ser director. El que es fa normalment és retirar-se voluntàriament per donar opció a gent més jove. Moltes empreses consideren que l'edat límit per ser director és de 65 a 70 anys.

3.9 L' AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DEL PERSONAL

Pel que fa a l'avaluació de l'acompliment del personal es pot dir que és una qüestió difícil per a les empreses, i al Japó particularment encara és més difícil perquè durant molt de temps s'ha donat prioritat a l'activitat de grup i als resultats globals per sobre del seguiment de l'avaluació individual. Es pot dir que l'avaluació de l'acompliment del personal és un dels processos menys satisfactoris de la gestió empresarial.

3.9.1 PERIODICITAT DE L' AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DEL PERSONAL

Segons Inohara (1990), l'avaluació del personal es fa en tres períodes diferents:

- 1) Cada 6 mesos (pel que fa al pagament temporal).
- 2) Cada 12 mesos (pel que fa a la promoció de salari anual).
- 3) A llarg termini (pel que fa al desenvolupament personal dins l'empresa durant tota la vida laboral).

Aquest últim no requereix cap formulari particular de valoració: es basa en una observació continuada al llarg dels anys, però l'avaluació de cada 6 i 12 mesos es fa dins l'avaluació a llarg termini.

Es pot dir que les empreses japoneses avaluen més sovint el seu personal que les empreses americanes i europees.

3.9.2 AGENTS, PROCÉS I MÈTODES EN L'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DEL PERSONAL

L'avaluació es porta a terme sota la supervisió de dues parts, els avaluadors i els avaluats, que estaran dins la mateixa companyia durant anys.

El rendiment personal pot diferir, segons les circumstàncies. El que l'empresa japonesa busca és que, els empleats continuïn fent esforços per millorar i ajudar els altres perquè millorin. L'esforç d'un mateix és una expressió important de la seva sinceritat cap al grup. Sempre que un s'esforci, l'avaluació tendeix a ser positiva. En alguns casos, quan el rendiment és inferior a l'esperat o al que ha aconseguit un altre empleat, l'avaluació pot ser menys positiva, però mai negativa. Suposem que el rendiment màxim sigui 100 i que un empleat hagi arribat només a 80. Llavors l'avaluació és sempre +80, però mai -20. Adoptant aquest sistema de motivació respecte a la valoració del personal, els directius esperen que, el treballador que no arriba al màxim esperat continuï millorant.

L'avaluació del personal també es caracteritza per la seva orientació de grup. Controla la contribució que cada individu aporta al rendiment del grup. Aquesta contribució no és només econòmica, sinó també moral. A més a més, l'avaluació de cada treballador es fa tenint en compte els altres empleats. És a dir, no s'avalua cada empleat perquè destaquï molt, tant positivament com negativament.

L'assessor immediat és el superior directe que avalua individualment els seus subordinats, però sempre amb esperit de grup. L'avaluació reflecteix la seva pròpia observació, així com també sentiments, i reaccions dels companys d'un determinat subordinat.

Hi ha uns fulls d'avaluació individual que es passen al departament de personal, tant a través del cap de departament (*buchō*) com directament. L'avaluació dels directius es fa de manera diferent. Pel que fa al cap de departament adjunt, aquesta avaluació la porta a terme el cap de departament i la transfereix a un comitè executiu, amb la presència del cap del departament de personal i del cap del departament en qüestió. Però normalment abans l'avaluació ja ha estat discutida i examinada en una reunió de caps de departaments, sobretot pel que fa a les grans empreses. El mètode d'avaluació pel que fa a l'actuació dels directius, és una combinació d'avaluació informal i d'autoavaluació, on pot haver-hi o no un formulari d'avaluació. L'avaluació d'un cap de departament la duu a terme el director que està immediatament per sobre seu i llavors es traspasa l'avaluació oralment a la junta directiva. En aquest nivell l'avaluació és totalment informal i normalment no es registra.

L'avaluació, per tant, s'utilitza en primer lloc, amb propòsits motivacionals i de desenvolupament. Com que aquesta avaluació ajuda la direcció a seguir el procés de desenvolupament de cada empleat, aquest proporciona informació necessària per donar més formació. Els registres d'avaluació formen part del registre de personal (*jinji kiroku*), que conté el *curriculum vitae* actual, l'estat de salut de la persona i la relació de tasques que ha de realitzar.

Les grans companyies tenen les seves pròpies formes d'avaluació. Les petites empreses imiten les grans. Només unes quantes empreses innovadores han introduït, un sistema de *feedback* on es discuteixen els resultats d'avaluació amb el treballador. Segons

Inohara (1990) i Whitehill (1994), normalment els resultats no es fan públics als treballadors, per tal de no angoixar a ningú. A més, tal com hem esmentat anteriorment, el departament de personal obliga que hi hagi sempre un diàleg entre l'avaluador i l'avaluat.

Segons Whitehill (1994), hi ha una sèrie de mètodes d'avaluació que van des dels procediments més subjectius fins als més objectius.

A l'extrem subjectiu hi hauria la revisió anual que el supervisor realitza en breus termes descriptius. No hi ha un seguiment dels enquestats i les decisions referents a remuneracions i canvis de destí les pren l'administració de manera unilateral. És evident que aquest mètode presenta molts problemes: dubtosa validesa de factors que es consideren importants del desenvolupament futur, apreciacions personals i favoritisme, entre d'altres.

La insatisfacció i la frustració que provoquen apreciacions subjectives i imprecises fan oscil·lar la valoració cap a l'extrem objectiu del *continuum*. S'apliquen aleshores instruments com la simple qualificació, la llista de comportaments desitjables, la referència a incidents crítics i, finalment una varietat de gràfics d'escala d'avaluació. En la mesura en què s'intenta estandaritzar i validar cada un dels factors avaluats i el grau amb què es jutgen els subordinats per demostrar cada un dels factors, les escales es fan més complexes i extenses. En general es recopila en un manual i els supervisors estan obligats a estudiar-ho i a utilitzar les mesures necessàries. Aquest sistema d'avaluació sembla més objectiu, però el problema pot ser que no sigui digne de confiança i, així, no comprès pels subordinats o els seus superiors.

Partint de la base que no existeix una resposta fàcil per a l'avaluació de l'acompliment i comparació interpersonal, pot ser útil esbrinar què creuen els empleats, els que estan sotmesos a avaluació i quin és el millor procediment. Segons Takezawa i Whitehill (1981), en un estudi fet entre empreses japoneses i americanes el resultat dels japonesos fou que intenten evitar la comparació i l'avaluació del rendiment individual i mantenir en secret els resultats, és a dir, prefereixen l'ambigüitat.

A continuació es detalla l'avaluació de l'acompliment adreçada al cap de secció administratiu.

Factors	Ítems	Puntuació Mínima-màxima
<u>Avaluació del pla d'actuació (per subsidi temporal)</u>		
Pla d'actuació	1.Nivell d'assoliment: vendes, beneficis ...	6 – 30
1. Rendiment		6 - 30
2.Administració Adequada dels subordinats i bon treball en equip	1.Treball en equip i unitat . 2.Supervisió i consell 3.Formació de successors i delegació d'autoritat	2 – 10
3.Negociacions efectives dins i fora de l'empresa	1.Bona preparació i entesa amb els companys i solució dels problemes cooperativament	2 – 10
4.Creativitat	1.Realització de plans 2.Combatre dificultats 3. Plans creatius	2 - 10
5. Informació	1.Accions flexibles 2. Previsions i adaptacions	2 – 10
6. Educació	1. Opinió ràpida 2 Execució ràpida 3.Respecte per les visions generals de l'empresa	Puntuació total: 20-100
<u>Avaluació de l'habilitat per a la promoció de salari</u>		
1. Potencial Possibilitat de millorar l'habilitat i el rendiment	1.Pensa de manera flexible? És actiu/ o activa? Té potencial per millorar més? 2.S'esforça per desenvolupar-se 3.Vol acceptar promocionar-se?	3 – 15
2. Lideratge Motivació dels subordinats	1. Es comunica bé amb els subordinats? Fa que els subordinats s'automotivin espontàniament?	5 - 25
3. Pla d'actuació Previsió de l'actuació per al pròxim any	1. Quines són les seves actituds envers els diferents plans de vendes, beneficis, etc.?	4 - 20
4. Negociacions Negociar l'habilitat i assegurar la cooperació dels altres.	1. Es un bon interlocutor? 2. Intenta entendre l'altra gent? 3. Parla d'una forma amable? És generós? 4. És capaç d'assegurar una cooperació amb altres?	3 - 15
5. Creativitat Possibilitat de futures accions creatives		2 – 10
6. Informació	1. Sap desafiar els problemes difícils? 2. Sap afrontar els problemes i donar una solució creativa i seriosa? 3. Té imaginació?	3 - 15
	1. Aporta la informació necessària? 2. Sap planificar i donar contramesures a temps? 3. Les seves previsions i judicis són efectius?	Puntuació total: 20-100

Taula 3.3: Realització de l'avaluació de l'acompliment al cap de secció administratiu.
Font: Inohara 1990

3.10 EL SISTEMA SALARIAL

3.10.1 UNA BREU HISTÒRIA

Segons Inohara (1990) en els anys de la postguerra, l'enfocament més popular de salari és que aquest significa remunerar el treballador per consideracions humanes més que no

pas laborals, d'actuació i d'eficiència. Un altre principi general és que el salari s'ha de pagar de forma igualitària entre els treballadors d'una mateixa empresa, i per tant, s'ha d'aplicar un sistema per a tothom. Aquest sistema ha d'estar en concordança amb la contractació a llarg termini. Aquests principis s'han anat canviant i adaptant a través de l'experimentació.

Desenvolupaments en la postguerra

Com ja s'ha explicat en el capítol de la promoció i el desenvolupament en els anys cinquanta, dues empreses pioneres (Nippon Steel i Jujo Paper) van introduir la paga pel treball. La idea era modernitzar el seu sistema de pagament; en els anys immediats a la postguerra el sistema era una barreja de paga i progressió anual per solucionar la inflació de la postguerra. Aquestes dues empreses, que representaven el sentiment general de moltes altres empreses, van pensar que s'havia de racionalitzar el sistema de pagament, és a dir, que s'havia de pagar els treballadors en funció de la feina que feien i no per les característiques personals i familiars i els anys de servei. Aquestes empreses esperaven que el nou sistema estimularia l'orgull de treballar, milloraria l'eficiència i satisfaria la demanda dels joves treballadors que havien començat a queixar-se dels alts salaris dels treballadors més grans que feien la mateixa feina. Al final dels anys cinquanta i principis dels seixanta la demanda de modernització del sistema salarial va augmentar a causa de la manca de treballadors joves que hi havia en moltes indústries. Com que aquestes indústries van haver de reclutar acabats de graduar d'estudis mitjans van sentir la necessitat d'establir un sistema nou de salari per atreure aquesta gent jove.

Els experts argumentaven la necessitat de modernitzar el sistema de salaris amb dos tipus d'arguments. El primer argument molt teòric i ideològic, plantejava una sèrie de preguntes: s'havia de pagar el salari en funció de les necessitats que implica el treball, en funció del rendiment, en funció de l'eficiència individual segons el progrés o en funció de les necessitats personals i socials del treballador? Els marxistes i altres crítics socialistes consideraven com a noves eines d'explotació la paga en funció del rendiment i el lloc de treball ocupat i insistien també en el salari personal. El segon argument era de naturalesa més pràctica i tècnica. Es basava en els components del salari bàsic i dels diferents pagaments suplementaris. El salari bàsic havia de reflectir l'edat i els anys de servei, l'educació rebuda, el treball, les habilitats i el rendiment de cada treballador.

Pel que fa a les ajudes suplementàries, la tendència general al final dels anys cinquanta i principis dels seixanta, era reduir el nombre de punts amb la finalitat de simplificar el sistema salarial. Algunes empreses que estaven a favor del nou sistema de salaris van anar més lluny i van abolir tot tipus de pagaments suplementaris, a excepció del complement de desplaçament això va donar com a resultat la reducció del plus en el salari mensual.

D'altra banda, les dues empreses pioneres (Yawata Steel i Jujo Paper) van haver de modificar el seu sistema occidental de salaris (pagament en funció del lloc de treball).

Aquest estil modificat es va anomenar *shokuno-kyu* (pagament en funció del lloc de treball i habilitats). Quan el sistema de pagament estava en funció del lloc de treball, el grau de dificultat i responsabilitat de la feina era el que decidia el salari. En canvi, ara el salari estava en funció de les habilitats generals de cada treballador a l'hora de rendir en un determinat treball. Els paràmetres que s'havien de tenir en compte a l'hora de

mesurar aquest tipus de pagament eren: habilitats requerides en diferents llocs de treball, experiència obtinguda en diferents treballs, qualificació tècnica, proves tècniques i exàmens escrits. Per a moltes empreses japoneses el pagament en funció del lloc de treball era molt rígid i es basava massa en el mateix. En canvi, el *shokuno-kyu* era més flexible i centrat en el treballador. Finalment, l'any 1967 la corporació Cànon va completar el sistema de salaris basat en un sistema de gradació que combina les necessitats generals que requereix un determinat treball i altres factors, incloent-hi l'experiència. Moltes empreses van introduir un sistema bàsic de salari mensual semblant al de Cànon.

Tractament igualitari per a tothom

Avui dia, tant l'empresa com els treballadors donen molta importància al tractament equitatiu, sobretot pel que fa a l'administració salarial. L'equitat implica una estabilitat general dins l'organització. La persona és contractada per l'empresa en general, per a qualsevol tipus de treball i no per a un determinat treball. S'espera que tots els treballadors comparteixin un destí comú, com a membres de l'organització: no s'ha de tractar cap persona de manera individual. Com a conseqüència, el salari d'un treballador es decideix en funció del salari de tots els altres treballadors; i és el mateix per a qualsevol equip de treballadors. Per exemple, si els treballadors de producció insisteixen que se'ls ha de pagar un salari més alt perquè són els que produeixen productes d'alta qualitat i els directius hi estan d'acord, tots els altres departaments poden demanar el mateix i dir que ells són els que duen a terme vendes exitoses o asseguren subministraments regulars de materials de qualitat. Si no es pot aplicar un sistema per a tots, tant els directius com els operaris se senten molestos pel que fa a l'administració salarial. Igual que en altres afers personals, aquí també és el departament de personal centralitzat el que decideix tots els salaris per assegurar l'equitat. De fet, pràcticament cap directiu no sap el salari que guanyen els seus subordinats, ja que és la direcció de l'empresa la que es preocupa automàticament de la quantitat que s'ha de pagar a cada treballador.

En el Japó d'abans de la guerra, es feia una diferència segons la classe social i l'estatus que s'ocupava pel que fa al pagament salarial. Es pagava setmanalment els operaris i es donava un salari als empleats administratius. També es feia una clara distinció entre el personal directiu i el no directiu. Immediatament després de la guerra, aquestes diferències van ser abolides. En resposta a la política d'ocupació dels Estats Units, es va crear l'eslògan popular de "democratització", no només des del punt de vista polític i econòmic sinó també des del punt de vista de l'administració de salaris i la direcció de personal dins l'empresa. Molts japonesos creien que això incloua l'abolició de la diferenciació de l'estatus entre treballadors de bata blanca i bata blava. Els comunistes, que tenien una forta influència en el moviment laboral del moment, no van perdre l'oportunitat d'anar cap a una societat no classista i donar importància a la veu popular. Com a resultat, fins avui dia, a tots els treballadors fixos, tant els de bata blava com els de bata blanca, se'ls paga mensualment i no per hores (la paga en hores es té en compte només per als pagaments extres).

Perspectiva a llarg termini

Segons Inohara (1990), els salaris es determinen d'acord amb la norma de la relació a llarg termini a dins l'ocupació. Normalment, un treballador treballa per a una mateixa empresa durant més de 30 anys.

Els salaris pugen anualment a través de petits increments, segons l'increment de l'experiència laboral. Els treballadors joves han de tenir paciència i acontentar-se amb un salari petit durant uns quants anys. Tenint en compte el sistema de salaris i producció de cada empresa, les diferències de pagament entre persones i a dins d'una mateixa empresa creixent lentament al llarg del temps. És per això que, a excepció dels salaris inicials aquests factors interns són decisius, més que no pas el mercat laboral exterior. De fet, al Japó no existeix un sou industrial o ocupacional.

Els treballadors més grans són més ben pagats més que no pas els joves.²² Durant els últims anys la corba de diferència de salari ha esdevingut menys pronunciada i indica que la diferència d'edat no és tan gran. De fet l'any 1978 es va anunciar que l'anomenat sistema salarial basat en l'antiguitat ja no era vigent. Inohara (1990)

3.10.2 COMPOSICIÓ SALARIAL

D'acord amb la perspectiva d'igualtat i llarg termini, el sistema de salari es compon de guanys mensuals, ajudes temporals i pensió de jubilació. Els guanys mensuals comprenen el salari regular (*shotei-nai chingin*) i el salari no regular (*shotei-gai chingin*), com es mostra a la taula 3.4.

	Proporció aproximada	
Guanys totals mensuals	100%	
Salari regular	87%	100%
Salari base		85,3%
Ajudes mensuals		14,7%
Salari no regular	13%	

Taula 3.4: composició aproximada del salari

Font: (MOL, 1986, pàg. 17)

El salari regular és una quantitat mensual fixa revisada anualment per la direcció i els sindicats. Està format pel salari base (*kihon-kyu*) i els ajuts mensuals (*teate*). El salari no regular és principalment la paga d'hores extres. A més d'aquest salari mensual, es dona una paga temporal dos cops a l'any.

²² En l'ocupació a llarg termini (amb la norma de reclutar acabats de graduar) si, per simplificació, l'edat s'igualava al temps de servei, el sistema de salari japonès es pot considerar de forma errònia, tenint en compte l'antiguitat.

3.10.2.1 Salari base

El salari base (*kijon-kyu*) és la clau de tot el sistema, ja que és la proporció més gran (70-80%) dels guanys mensuals i és la base per calcular la paga de jubilació i la paga extra. El salari base inicial dels que s'acaben de graduar (*shonin-kyu*) es decideix segons el nivell d'educació formal. Per als que entren a l'empresa a la meitat de la carrera amb experiència laboral en algun altre lloc (*chuto sai-yu-sha*), el salari base és menor que per als que comencen la carrera dins l'empresa.

Seguint el sistema de cada empresa, el salari bàsic s'incrementa automàticament cada any. Per tal d'assegurar la igualtat, la majoria d'empreses tenen una o més taules de salari base. Allà on es dona un sistema de gradació de treball, existeix una taula salarial per a cada conjunt de treballs realitzats; per exemple, una taula salarial base per treball de producció, una altra per vendes, una altra per treball administratiu, etc. De totes maneres, les diferències quant a quantitats entre aquestes taules són insignificants. Cada any tots els treballadors fixos són promocionats a un rang més alt, a excepció dels que estan sotmesos a accions disciplinàries i els absents de llarg temps.

3.10.2.2 Ajuts mensuals

Els ajuts mensuals es paguen per diferents raons i reben diferents noms. Es distingeixen clarament del salari base però no són beneficis complementaris.

En el Japó d'abans de la guerra, el pagament d'aquests ajuts era una consideració de l'empresari cap al treball desenvolupat per l'individu (per exemple, potser una habilitat especial) i les seves condicions de vida (per exemple, estar casat o no). Immediatament després del període de la postguerra, es van afegir altres pagaments suplementaris per fer front a la inflació. Tots aquests pagaments es van regular i van passar a ser ajuts mensuals.

Hi ha quatre tipus d'ajuts mensuals que fan referència a :

- a) El treball
- b) Les condicions laborals
- c) La responsabilitat
- d) Les dietes

Els sistema varia d'una empresa a una altra, ja que no totes les companyies tenen en compte tots aquests quatre tipus d'ajuts.

- a) En relació amb el treball

Ajut per habilitat especial
Ajut d'assistència

- b) En relació amb les condicions laborals

Aquest ajut només es pagava a la mà d'obra manual. Aquests ajuts es donen, per exemple, a gent que ocupa un lloc de treball perillós i per a aquells que canvien de treball a un lloc remot.

c) En relació amb la responsabilitat

Moltes empreses paguen un ajut per la posició que ocupa un treballador. A moltes empreses la quantitat es fixa (65%-75%); en altres empreses es prefereix que hi hagi un rànquing (25%-35%).

d) En relació amb les dietes

Els ajuts més comuns són els ajuts familiars de la casa i de desplaçament. Al principi dels anys noranta la mitjana d'ajuts per a la família anava des de 14.511 iens per l'esposa fins a 25.383 iens per l'esposa i tres fills. La mitjana d'ajut per a un treballador amb família que visqui en un pis llogat puja a 20.000-21.000 iens. Gairebé totes les empreses proporcionaven un ajut de desplaçament, la mitjana del qual era de 21.000 o 22.000 iens.

3.10.2.3 Salari no regular

La paga d'hores extraordinàries és en teoria un ajut no regular, ja que la quantitat fluctua, depèn de la demanda d'hores extraordinàries que hi ha. De totes maneres, a la pràctica, durant els períodes d'alt creixement econòmic, particularment en els anys seixanta, la mitjana d'hores extres era rutinària: 10-30 hores/mes. La mitjana vigent de la indústria productiva és d'unes 17,5 hores. Actualment, en empreses petites tant els directius com els treballadors veuen les hores extres com un treball i un ingrés regular. De fet, les empreses petites que anuncien salaris per reclutar gent sempre inclouen una quantitat per a hores extres.

3.10.2.4 Ajuts de temporada

En el Japó de la postguerra cada treballador regular, no només en el sector privat sinó també en el públic i en organitzacions sense ànim de lucre, reben un ajut dues vegades a l'any, una a l'estiu i l'altra a l'hivern. La majoria d'empreses estipulen en les seves normes de contractació el pagament de la prima com a part del sistema salarial, tot i que no indica la quantitat exacta. Això no ho decideixen gratuïtament els directius. Normalment, l'actuació corporativa, l'avaluació del personal i la negociació sindical afecten aquesta paga lleugerament.

La quantitat d'aquesta prima no és petita. La tradició és de pagar una quantitat més gran a l'hivern (desembre) que no pas a l'estiu (juny). Les companyies més grans paguen més que les petites i es paga més els dirigents o executius que no els operaris. Cada empresa té la seva pròpia fórmula per decidir la quantitat de paga doble. Normalment, la quantitat total que s'ha de pagar als treballadors es decideix en primer lloc per als directius, tenint en compte la quantitat pagada l'any anterior, l'interès futur i l'actuació corporativa dels últims sis mesos.

Fórmula:

(Salari base + complements diversos) * interès + proporció de l'avaluació del personal

Durant els últims anys, una mica més del 50% de les empreses petites no van incloure cap ajut mensual en el càlcul, mentre que més del 55% de les grans empreses van

utilitzar el salari base i les primes mensuals com a base (MOL, 1985, 1986, 1987). Totes les empreses, van tenir en consideració l'assistència i gairebé un 70% de les empreses van incloure el resultat de la valoració del personal.

Generalment, els treballadors i les seves famílies prefereixen rebre la prima en un altre dia que no sigui el dia del cobrament de la nòmina. Es tracta del seu propi estil de vida: les despeses diàries de la llar es paguen amb els ingressos mensuals i altres ingressos addicionals que no siguin la paga doble, que serveis per comprar a llarg termini, per estalviar, per tornar préstecs, etc.

L'import total per a tots els treballadors es decideix flexiblement depenent de l'actuació corporativa a curt i llarg termini; si l'empresa es troba en dificultats econòmiques es redueix l'import del pagament o es prorroga el pagament amb el vist-i-plau dels treballadors i els sindicats. Un exemple el trobem després de la primera crisi del petroli, l'estiu de 1974, que moltes empreses van proposar als seus treballadors de prorrogar una part o bé el total de la paga d'estiu com a forma de dipòsit per a l'empresa. Això va ser acceptat pels sindicats i entre d'altres Teijin (tèxtil i químic), Isuzu, Motors, Toshiba, Hitachi i Mitsubishi Electric.

3.10.2.5 Ajut a la jubilació

Aquest ajut es paga en acabar la vida laboral. L'import més gran és per a aquell treballador que es retira a l'edat límit obligatòria, després de 30 anys de servei o més, a l'edat de 60 anys, i l'import més petit és per aquells que deixen de treballar després de tres o quatre anys de servei. Moltes empreses paguen una petita quantitat, o bé res, a aquelles persones que han treballat menys de tres anys.

L'ajut de jubilació distingeix entre separació voluntària i involuntària. La primera inclou el fet que les dones deixin la feina per motius matrimonials o maternitat. La separació involuntària es produeix quan s'arriba a l'edat límit obligatòria, per interessos de la companyia (dificultats econòmiques, tancament de l'empresa, etc.) i per defunció o accident. Les empreses poden tenir com a mínim tres tipus de categories de separació de la feina amb diferents pagues; per exemple, deixar la feina voluntàriament, edat de jubilació i separar-se del treball segons els interessos de l'empresa. Normalment la quantitat a pagar és més petita per a la primera categoria i més gran per a la tercera.

L'import a pagar és progressiu: fins als 15 anys de servei és més petit i després és més gran que el nombre d'anys de servei. L'import de jubilació voluntària s'acosta o s'igualava a l'import de la jubilació involuntària després de 25 o 30 anys de servei.

CAPÍTOL 4. PLANTEJAMENT DE L'ESTUDI EMPÍRIC

Aquest capítol està estructurat en tres grans apartats. En el punt 4.1 es fa una revisió dels estudis detectats en l'àmbit de la present tesi doctoral. En el punt 4.2 es determina en què consisteix l'estudi empíric que es vol dur a terme, es concreta la població i la mostra a estudiar i s'explica el procés que se segueix per al disseny del qüestionari. En l'últim punt 4.3, es presenta la determinació del treball empíric a realitzar amb la descripció de la població, la mostra de l'estudi i el disseny del qüestionari.

4.1 REVISIÓ DELS ESTUDIS DETECTATS

La literatura que es pot trobar en relació amb els recursos humans és molt exhaustiva. Ara bé, pel que fa a la gestió dels recursos humans de les empreses japoneses i també a la direcció de recursos humans en empreses multinacionals, la recerca és molt reduïda (comparació del model de recursos humans de les empreses matrius i el de les filials).

Els estudis teòrics sobre l'empresa japonesa van començar a proliferar en la dècada dels noranta. En revisar la literatura sobre la gestió empresarial japonesa veiem que es dona poca informació sobre la gestió dels recursos humans propis, inclòs el *management* japonès, i es fa èmfasi en els diferents mètodes de producció.

Entre els autors que en parlen es poden esmentar els següents: (Richard Tanner Pascale i Anthony G. Athos, 1982; James C. Abegglen i George Stalk, 1986; Yasuhiro Monden, Rinya Shibakawa, Satoru Takayanagi, Teruya Nagao, 1989; Kazuo Murata i Alan Harrison 1991; Boye de Mente 1992; Robert J. Ballon 1992; Benjamín Coriat, 1993; Kamata Satoshi 1993; Arthur M. Whitehill 1994; Taichi Sakaiya, 1995; Constanza Fernández y Enrique Ogliastri 1996; Amélie Nothomb, 2000).²³

Pel que fa als estudis empírics, els recopilem en la taula 4.1.

²³ Richard Tanner, Pascale i Anthony G. Athos: *The art of japanese management: applications for american executives*; James C. Abegglen i George Stalk: *Kaisha. La corporación Japonesa*; Yasuhiro Monden, Rinya Shibakawa, Satoru Takayanagi, Teruya Nagao: *El estilo japonés de dirección de empresas*; Kazuo Murata i Alan Harrison: *Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia*; Boye de Mente: *Cómo hacer negocios con los japoneses*; Robert J. Ballon: *Foreign competition in Japan. Human resource strategies*; Benjamín Coriat: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*; Kamata Satoshi: *Toyota i Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa*; Arthur M. Whitehill: *La gestión empresarial japonesa. Tradición i transición*; Taichi Sakaiya: *Qué es Japón*; Constanza Fernández y Enrique Ogliastri: *¿Es transferible la administración japonesa? Dos puntos de vista para un debate.*; Amélie Nothomb: *Estupor i tremolors*.

ESTUDI	AUTOR	ÀMBIT	OBJECTIU	POBLACIÓ	METODOLOGIA	CONCLUSIONS
1. Teoria Z	W. Ouchi	Japó/EUA 1982	Comparar l'estil de direcció nord americà i el japonès	20 empreses que tenien plantes o oficines instal·lades al Japó i als EUA.	Entrevista	S'obtenen els principis següents: el treball és de per vida, lentitud en l'avaluació i la promoció, consens en la presa de decisions, responsabilitat col·lectiva, control informal i implícit i total atenció als empleats.
2. Enquesta per al diagnòstic del desenvolupament dels recursos humans a Espanya.	Ministeri de Treball i Seguretat Social	Espanya juliol de 1986	Millorar el desenvolupament dels recursos humans a Espanya	171 empreses de diferents sectors	Enquesta de tres tipus: general, avaluable i quantificable pel director de recursos humans	Millora del diagnòstic del desenvolupament dels recursos humans a Espanya en selecció i ocupació, valoració de llocs/avaluació de l'acompliment, salaris i retribucions, estructures i promoció, formació empresarial i directius, planificació de plantilles i reestructuració, gestió participativa, la dona a l'empresa i l'evolució tecnològica.
3. Fàbrica britànica, fàbrica japonesa. Els orígens de la diversitat nacional de relacions laborals.	Ronald Dore	Anglaterra 1989	Diferències existents entre les relacions laborals orientals i les occidentals	Quatre fàbriques industrials	Entrevistes i qüestionaris	El Japó ha desenvolupat elits científiques com a Europa i als EUA, per tant, ells van observar, copiar i ajustar per poder competir i aconseguir les fites dels països més desenvolupats.
4. El desenvolupament dels recursos humans de les empreses japoneses	Hideo Inohara	Japó, 1990	Proporciona una explicació dels factors interns i externs de l'organització del treball al Japó. Fa una revisió detallada d'aspectes de la direcció del personal.	20 empreses industrials	Enquesta per correu i entrevistes	Aquest text serveix de base i comprensió als directius i estudiants que vulguin aprendre lliçons sobre el desenvolupament dels recursos humans japonesos
5. Validació creuada d'un qüestionari sobre el clima organitzacional de les empreses	Sonia Gainza	Catalunya, 1991	Validació del qüestionari i establiment d'una formulació definitiva, per disposar d'un instrument de mesura per al clima organitzacional	402 alumnes d'ESADE que combinen la situació laboral a l'empresa amb la formació del centre esmentat.	Enquesta	S'arriba a la conclusió que diversos factors com el risc, la rellevància, la innovació, l'espontaneïtat, la solidaritat estan relacionats entre si per la combinació de la perspectiva psicològica i social.
6. Gerència japonesa i cercles de qualitat	Enrique Ogliastrì	Amèrica Llatina, 1992	Desenvolupar un model sobre l'adaptació i l'aplicació dels cercles de qualitat a empreses d'Amèrica Llatina.	Quatre empreses	Entrevista personal	Mostra els resultats de les quatre empreses llatinoamericanes que han tingut cercles de qualitat i detalla la manera com s'han establert i com s'han administrat.
7. Polítiques i pràctiques de la direcció dels recursos humans a Europa	Chris Brewster i Ariane Hegewisch	Europa 1992	Té dos objectius: 1. Controlar l'impacte de l'increment de "l'europeïtzació" dels negocis, específicament les pràctiques de recursos humans	4.456 empreses	Enquesta per correu	El resultat final de la investigació constitueix una resposta a una necessitat bàsica d'informació per les decisions de totes les empreses, que necessiten estar actualitzades en un mercat tan exi-

			a Europa. 2.Com s'ha d'afrontar el canvi de les polítiques de personal "la direcció estratègica dels recursos humans".			gent i amb tanta competitivitat.
8. La cultura empresarial japonesa a Espanya	Adenso Díaz i Yayoi Kawamura	Espanya, 1994	Oferir als lectors una visió de la cultura de treball del Japó i els japonesos i mostrar, quina actitud espontània tenen davant el treball, quins són els factors, i mostrar quina és l'opinió que tenen de nosaltres i l'opinió que tenim nosaltres d'ells.	57 presidents d'empreses de capital japonès	Entrevista personal	Recull les opinions que tenen sobre Espanya, l'empresa espanyola i el seu futur els 57 executius d'empreses de capital japonès, així com l'opinió de tècnics espanyols que han treballat, amb èxit o sense amb les pràctiques japoneses.
9. Enquesta socio-laboral de Catalunya	Associació Espanyola de Direcció de Personal (AEDIPE)	Catalunya, 1994	Sous i altres indicadors laborals	55.576 homes i 39.510 dones tots treballadors de l'àrea de personal i directius i càrrecs d'altres àrees.	Qüestionari	Comparació de dades sobre absentisme, convenis i dades relatives als llocs de treball de l'àrea de Personal dels anys 1990, 1991, 1992, 1993 i 1994.
10. Projecte Cranfield. Quatre anys d'Investigació Internacional en Gestió Estratègica de Recursos Humans.	Esade i Fundació Bosch i Gimpera	Espanya, 1995	Detectar quines són les tendències amb les estratègies i polítiques de recursos humans a Europa. El propòsit principal es desenvolupar una eina d'investigació per observar una de les funcions menys estudiades en la gestió empresarial.	283 empreses a Espanya	Qüestionari	S'arriba a la conclusió que els reptes personals per als pròxims tres anys de l'àrea de personal de les empreses espanyoles són l'eficiència, la productivitat i la flexibilitat de la seva organització (21%), així com les relacions industrials (21%) i la formació i el desenvolupament personal (19%). S'obté que un 75% dels directors de personal formen part dels comitès de direcció i el 63% dels departaments de personal estan implicats en l'estratègia corporativa.
11. Direcció i directors de recursos humans	Enrique Claver, José Luis Gascó i Juan Llopis	Empreses d'Alacant, 1997	L'inevitable protagonisme dels recursos humans dins de les organitzacions, els obstacles que impedeixen la seva òptima utilització, els efectes de l'entorn empresarial sobre l'activitat diària i finalment alguns criteris orientats a la seva correcta direcció.	Responsables de personal de 142 empreses	Entrevista personal amb qüestionari	Gran part dels esforços per millorar la direcció de l'element humà en les organitzacions no ha obtingut els resultats desitjats, a causa de les mateixes actuacions dels directius de personal, que pequen de cert idealisme en tractar aquests temes i obliden que es tracta d'assumptes complexos i que requereixen plantejaments a llarg termini.
12. Les multinacionals japoneses a Austràlia. Polítiques	Peter Drysdaler i Farrell Roger	Austràlia 1990-1997	Examinar les polítiques d'ocupació, les habilitats i el Desenvolupa-	Multinacionals japoneses a Austràlia.	Enquesta	Assegurar els contractes a llarg termini entre Austràlia i Japó. Assegurar la confiança del mercat de carbó, ferro,

d'ocupació i relacions industrials (1990-1997)			ment dels recursos humans i les pràctiques de relacions laborals.			minerals i gas natural. Determinar les àrees d'expansió de la indústria d'automoció, les tecnologies de la informació, que creixen amb inversió japonesa.
13. Setzena enquesta sobre les empreses manufactureres afiliades a Europa, centre est d'Europa i Àfrica	Jetro. Overseas Research Department	Europa, 2000	El principal objectiu és saber quines són les raons de la localització, la identificació dels problemes en la direcció dels negocis i descobrir la percepció dels competidors, guanyar posicions.	423 empreses manufactureres (367 de l'oest d'europa, 35 de la Unió Europea i 21 del centre est d'Europa i Àfrica	Enquesta qüestionari	Els resultats mostren que el nombre d'empreses a la Unió Europea és encara limitat, però va lligat al creixement de l'oest d'Europa. I es posa en qüestió l'efecte de l'euro per la resposta de les empreses japoneses a invertir a l'estranger.
14. Les multinacionals japoneses a l'estranger	Schon L.Beechler i Allan Bird	Estats Units, Mèxic, Regne Unit, Espanya, Indonèsia, Malàsia, Filipines, Singapur i Tailàndia, 2000	Es presenten diferents tipologies dels models d'aprenentatge organitzacional	147 filials japoneses a l'estranger	Entrevistes i enquestes	Tot i pertànyer a disciplines i cultures diferents, els autors revelen un conjunt d'experiències comunes i una suma coherent de conceptes i temes per explicar les últimes experiències de les multinacionals japoneses a l'estranger
15. Direcció de recursos humans a empreses multinacionals	Javier Quintanilla	Espanya, 2001	Obrir la "caixa negra" de la direcció de persones a les empreses multinacionals. El principal objectiu és entendre com i perquè es creen i desenvolupen, al llarg del temps, les polítiques i pràctiques de recursos humans a les filials de les empreses multinacionals, i identificar les forces conductores que hi ha darrere de tot el procés de configuració	Dues empreses. Barclays Bank i Deutsche Bank	Investigació de casos històrics i longitudinals	S'han identificat les diferents forces conductores que han determinat simultàniament la configuració i l'evolució de les seves polítiques i pràctiques de recursos humans i relacions laborals.

Taula 4.1: estudis empírics detectats

Font: elaboració pròpia

4.2 REVISIÓ DE TESIS DOCTORALS

En aquest punt s'analitzen les tesis doctorals detectades en l'àmbit del present treball d'investigació.

4.2.1 TESIS DETECTADES EN L'ÀMBIT ESPANYOL

Per a la recerca la base de tesis en l'àmbit espanyol s'ha utilitzat la base de dades TDC@t²⁴, que conté les tesis doctorals catalanes que es poden consultar per Internet dins el marc global del conveni “La universitat digital a Catalunya 1999-2003” i la base de dades TESEO²⁵, elaborada pel Ministeri d'Educació i Ciència, on hi ha la ressenya de les tesis llegides a les universitats espanyoles des de l'any 1976. Els resultats de la consulta realitzada per a diversos camps a la base de dades [TDC@t](#) es mostra a la taula següent (taula 4.2).

Paraula clau (camp)	Nombre de tesis doctorals
Capital humà	1
Empreses japoneses	0
Filials japoneses	0
Internacionalització de recursos humans	0
Japó	1
<i>Management</i> japonés	0
Matriu japonesa	0
Recursos humans	1

Taula 4.2: tesis doctorals detectades a Catalunya
Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les tres tesis que hem trobat amb les paraules clau “capital humà”, “Japó” i “recursos humans” no es poden relacionar directament amb la meua investigació.

Els resultats trobats a la base de dades TESEO es mostren a la taula següent (taula 4.3)

Paraula Clau (camp)	Nombre de tesis doctorals
Capital humà	74
Empreses japoneses	3
Filials japoneses	0
Internacionalització de recursos humans	0
Japó	62
<i>Management</i> japonès	1
Matriu japonesa	0
Recursos humans	162

Taula 4.3: tesis doctorals detectades a Espanya
Font: elaboració pròpia

De totes les tesis consultades, només s'ha considerat que només tres estan mínimament relacionades en certa manera amb l'objecte del nostre estudi. Aquestes tesis doctorals són les següents:

²⁴ www.tdcat.cesca.es

²⁵ www.mcu.es/TESEO/index.html

- Rocafort Nicolau, Alfred (1990): “Una investigación sobre el management de la producción en el Japón y su adaptación a las empresas españolas”. Facultat d'Econòmiques i Empresariales. Departament Economia i Organització d'Empreses. Universitat de Barcelona.
- Valor Bonillo, Paloma (1996): “La libertad de comunicación en la empresa japonesa como ejemplo práctico de análisis de las libertades públicas en el modelo comunicacional japonés.” Facultat de Ciències de la Informació. Departament de Dret Constitucional.
- Villa Cellino, Antonio (1987): “Modelo de análisis organizativo aplicado a las empresas industriales japonesas con especial referencia a las instaladas en España”. Facultat d'Econòmiques i Empresariales. Departament d'Administració d'Empreses. Universitat Autònoma de Madrid.

Pel que fa a les tesis doctorals detectades amb les diferents paraules clau podem dir que en el camp de capital humà no hi ha cap tesi d'interès referent a la meua investigació i en el camp més genèric dels recursos humans només hi ha la tesi d'Antonio Villa Cellino que també trobem amb la recerca dels camps empreses japoneses i Japó, és l'única del camp dels recursos humans que té una certa relació amb la meua investigació.

La tesi d'Antonio Villa és una anàlisi de l'organització de les empreses industrials japoneses amb plantes productives en el seu país d'origen i a Espanya. L'anàlisi es fa mitjançant l'elaboració i l'aplicació empírica d'un model d'anàlisi organitzatiu compost de dos grups de variables, denominades bàsiques (objectius, entorn, recursos financers, recursos tecnològics i recursos humans) i de disseny (disseny de llocs de treball, agrupació d'unitats, procés de control i processos de decisió) que, a la vegada se subdivideixen en instruments d'anàlisi i d'actuació organitzativa, en què la seva gradua-ció i intensitat es mesuren en una escala contínua.

En el camp del *management* japonès l'única tesi que hi ha és la d'Alfred Rocafort que també trobem en el camp d'empreses japoneses i en el camp del Japó. L'objectiu global d'aquesta tesi és investigar aquells aspectes del *management* japonès de la producció dignes de tenir en compte a l'hora de transferir-los a altres contextos culturals com el que impregna el sistema industrial espanyol.

En el camp de l'empresa japonesa, i també en el camp del Japó, hi ha la tesi de Paloma Valor, que pretén explicar la realitat social i comunicacional japonesa des d'un punt de vista molt concret: el reconeixement i l'exercici del dret fonamental a la lliure comunicació; com a principal instrument per a la nostra exposició, agafem el grup empresarial, que constitueix un element essencial sobre el qual gira l'actual concepte japonès de ma-ció.

4.2.2 TESIS DETECTADES EN L'ÀMBIT INTERNACIONAL

Hem consultat la base de dades d'UMI, la Digital Library of Dissertation and Theses (amb sistema Proquest Direct) on es recullen les tesis doctorals dels EUA, el Canadà i Europa (especialment el Regne Unit) des de l'any 1988. Aquesta base de dades conté més d'un milió i mig de referències i la majoria donen accés al text complet. També

hem consultat la Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD)²⁶, que dona accés a bases de dades amb el text complet de tesis doctorals i projectes presentats en universitats de tot el món. Els resultats de la base de dades UMI es mostra a la taula següent (taula 4.4):

Paraula clau (camp)	Nombre de tesis doctorals
<i>Japanese Expatriate</i>	0
<i>Human resources</i>	12
<i>Human capital</i>	0
<i>Human resources internalization</i>	0
<i>Japan</i>	189
<i>Japanese management</i>	0

Taula 4.4: tesis detectades als Estats Units, Canadà i Europa
Font: elaboració pròpia

Les dades anteriors fan referència a la base de dades UMI, ja que a la NDLTD no hem trobat cap document en cap dels camps que sigui d'interès per a la investigació.

Amb la paraula clau *Japan* hem trobat 189 documents, però només n'hi ha quatre que es pot dir que tenen una certa relació amb la meua recerca. Són els següents:

- Dresner, Jonathan Fredrick, Ph.. D.(2001): “Emigration and local development in Meiji era Yamaguchi (Japan)” Universitat de Harvard.
- Shiozawa Kazuomi (2000): “Globalization of higher education in Japan”. Universita de Hawai.
- Marshall, Tara Christine (2000): “Standing out across cultures. Personal distinctiveness in Canada and Japan”. Universitat de Toronto. Canadà.
- Bieda, Barry Alan (2000): “Web-based lessons plans and resources about feudal and modern Japan”. Universitat de l'estat de Califòrnia. Long Beach.

Amb les altres paraules clau no hi cap document relacionat amb la meua investigació ja que la majoria que parlen del Japó fan referència a l'àrea d'humanitats.

4.3 DETERMINACIÓ DEL TREBALL EMPÍRIC A REALITZAR

Per tal de poder donar resposta a les hipòtesis plantejades, es determina a continuació en què ha consistit el treball de camp que s'ha dut a terme. Aquest treball empíric s'ha iniciat amb la concreció de la població i la mostra a analitzar i després s'ha passat al disseny del qüestionari que ha permès obtenir les dades empíriques que validaran o no les hipòtesis de la tesi.

²⁶ www.umi.com/hp/Products/Dissertation.html i <http://www.ndltd.org/>

4.3.1 DESCRIPCIÓ DE LA POBLACIÓ I LA MOSTRA DE L'ESTUDI

Tal i com ja s'ha comentat en el punt 1.2 ("Objectius de la investigació"), l'objectiu general és determinar si les filials japoneses establertes a Catalunya mantenen el model de gestió dels recursos humans de les seves empreses matrius japoneses.

S'ha plantejat el treball de camp analitzant totes les 130 empreses japoneses instal·lades a Catalunya segons dades del CIDEM²⁷ independentment del sector i l'activitat a les quals pertanyen, el nombre de treballadors que tenen i la proporció de capital japonès que comprenen.

Al final han estat 83 les empreses que s'han enquestat, ja que la resta moltes ha estat impossible poder-hi contactar. D'altres tenien només capital japonès sense que la seva gestió fos japonesa i algunes també havien fet una *joint-venture*.

Els diferents sectors als quals pertanyen són: alimentació, assegurances, automoció, construcció, consultoria, elèctric-electrònic, entitats financeres, farmacèutic-mèdic, informàtica, maquinària, metal·lúrgic, perfumeria-cosmètica, petroquímic i químic, serveis, tèxtil-confecció-calçats, transports i sectors diversos.

Pel que fa a les activitats a què es dediquen, aquestes activitats van des de la fabricació, el comerç o el transport fins als serveis.

I el nombre de treballadors per empresa oscil·la entre un mínim de dos treballadors l'empresa Japan Travel Bureau Viajes Spain SA. i un màxim de 4.170 treballadors Nissan Motor Iberica, SA.

El nombre de capital japonès és majoritari en totes les empreses.

4.3.2 DISSENY DEL QÜESTIONARI

El qüestionari es pot consultar a l'annex 2. Ha estat editat en castellà i per a empreses japoneses de Catalunya i de Espanya ja que algunes empreses tenien la seu a Catalunya però la direcció que havia de contestar el qüestionari era a Madrid o a la resta d'Espanya.

Per garantir la utilitat del qüestionari, abans de trametre'l a les empreses se n'ha comprovat la fiabilitat, mitjançant una prova pilot amb entrevistes realitzades a empreses seleccionades a l'àrea de Girona i Barcelona.

A continuació es detalla breument l'estructuració del qüestionari.

²⁷ Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial. Inversió estrangera. 2001.

4.3.2.1 Estructura del qüestionari

El qüestionari s'estructura en tres blocs temàtics organitzats en diferents apartats:

- Dades de l'empresa
- Política del departament de recursos humans
- Jerarquia
- Reclutament i selecció
- Promoció i rotació
- Motivació
- Comunicació
- Treball en equip
- Lideratge
- Formació
- Avaluació de l'acompliment
- Clima laboral
- Retribució i beneficis socials
- Cultura empresarial

El primer bloc fa referència a les dades generals de l'empresa com les dades bàsiques, (nombre de treballadors, quina nacionalitat tenen....) la jerarquia i la política del departament de personal.

El segon bloc fa referència a tots els aspectes relatius al comportament humà que afecten el funcionament empresarial, com la motivació, el lideratge, el treball en equip, la comunicació, el clima laboral i la cultura empresarial.

El tercer bloc fa referència a les activitats de la funció de personal, és a dir, les activitats que porten a terme els responsables de la gestió de recursos humans a l'empresa, com el reclutament i la selecció, la formació i el desenvolupament, la promoció i rotació, l'avaluació de l'acompliment i, finalment, els sistemes de recompensa, com ara la retribució i els beneficis socials

A continuació a la taula 4.5 detallem cada variable amb les preguntes del qüestionari.

	TÍTOL	PREGUNTES	TEMÀTICA
1	DADES BÀSIQUES	1-4	Quantes persones hi treballen i quines d'aquestes tenen nacionalitat japonesa
2	JERARQUIA	5-7	Estructura de l'empresa: quantes categories professionals hi ha i si es corresponen amb la feina a fer
3	PROMOCIÓ	8	Criteris utilitzats a l'ascens professional
12	PROMOCIÓ	36-37	Plans de carrera professional i criteris de promoció
4	POLÍTICA DEPT. RECURSOS HUMANS	9	Distribució de la gestió de personal entre l'empresa matriu i la filial
6	POLÍTICA DEPT. RECURSOS HUMANS	11-12	Problemes i millores
5	RECLUTAMENT I SELECCIÓ	10	Què es demana en la selecció de personal segons el càrrec a ocupar
7	RECLUTAMENT I SELECCIÓ	13-18	Forma de selecció, tipus de contractació, col·lectius afectats, reduccions de plantilla
8	FORMACIÓ	19-24	Tipus i qualitat de la formació
9	ROTACIÓ	25	Treballadors polivalents
13	ROTACIÓ	38-39	Rotació de llocs de treball: quantia i utilitat
10	TREBALL EQUIP/COMUNICACIÓ	26-28	Cercles de qualitat i reunions
11	AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT	29-35	Sistema d'avaluació del rendiment: mètodes, personal, repercussions
14	LIDERATGE	40-41	Relació amb els caps. Presa de decisions
15	PARTICIPACIÓ I MOTIVACIÓ	42-44	Bústia de suggeriments i assimilació de suggeriments
16	CLIMA LABORAL	45	Companyonia
17	CULTURA EMPRESARIAL	46-48	Relació amb l'empresa i acomiadaments
20	CULTURA EMPRESARIAL	54	El lleure dels treballadors
18	MOTIVACIÓ	49	Motivacions segons el càrrec
19	RETRIBUCIÓ I BENEFICIS SOCIALS	50-53	Absentisme en el treball i sistema salarial

Taula 4.5: correspondència de cada temàtica amb les preguntes del qüestionari.

Font: elaboració pròpia

CAPÍTOL 5. RESULTATS DE L'ESTUDI EMPÍRIC

En aquest capítol es descriuen els resultats obtinguts amb el tractament de dades efectuat amb el programa de tractament estadístic de dades SPSS i el full de càlcul EXCEL.

El capítol està estructurat en dos grans apartats. En el punt 5.1 s'explica quin ha estat el procés seguit en la tramesa, seguiment i recepció dels qüestionaris i el nivell de resposta obtingut. En el punt 5.2 es fa l'anàlisi descriptiva dels resultats obtinguts respecte a les variables estudiades.

5.1 INTRODUCCIÓ

Tal com ja s'ha explicat en el punt 4.3 ("Determinació del treball empíric a realitzar"), aquest treball de camp ha estat elaborat a partir de la població total de les empreses filials japoneses a Catalunya a enquestar en qüestionari per correu i el seguiment per trucades telefòniques.

5.1.1 PROCEDIMENT SEGUIT EN LA TRAMESA DEL QÜESTIONARI

El procés de tramitació, seguiment i recepció dels qüestionaris ha estat el següent:

1. El 24 d'abril de 2001 es van enviar per correu, els qüestionaris a totes les empreses que volíem enquestar. En el sobre hi havia, a banda del qüestionari, una carta de presentació signada pel director de la tesi i el doctorand i un sobre segellat i adreçat a la Universitat de Girona perquè ens remetessin el qüestionari un cop emplenat.
2. El procés de recollida s'allarga uns 10 mesos i es tanca el gener de 2002. Durant tot aquest període de temps es va anar fent un seguiment intensiu i acurat de més de dues trucades telefòniques per empresa.

5.1.2 ANÀLISI DE LA RESPOSTA OBTINGUDA

Si s'analitza l'índex de resposta global del treball de camp, podem dir que va ser de 25 enquestes rebudes sobre un total de 83 empreses enquestades, és a dir, un percentatge del 30,12% de resposta, una xifra habitual en aquest tipus de treball de camp. Ja s'ha dit que les 130 empreses considerades inicialment, segons les últimes dades del CIDEM²⁸ van quedar reduïdes a 83, ja que moltes eren desconegudes o ja no existien, o no tenien res a veure amb empreses japoneses, algunes només tenien capital japonès i alguna havia fet una *joint-venture* amb una empresa japonesa. Les 83 empreses que es poden veure a l'annex 2 corresponen als sectors següents: alimentació(1), assegurances(3), automoció(14), construcció(2), consultoria(1), elèctric i electrònic(26), entitats financeres(1), farmacèutic i mèdic(4), informàtica(3), maquinària(4), metal·lúrgic(1), petroquímic i químic(11), serveis(4), tèxtil, confecció, calçat i pell(3), transports(1) i sectors diversos(4).

²⁸ Juny 2000. Inversió Estrangera.

5.2 ANÀLISI DESCRIPTIVA

5.2.1 INTRODUCCIÓ

L'anàlisi descriptiva es basa en tres blocs temàtics: dades generals de l'empresa, aspectes referents al comportament humà i activitats de la funció de personal. A partir d'aquí s'obtenen els diferents resultats a les diferents preguntes del qüestionari, sis de les quals són preguntes obertes i la resta són preguntes tancades i tabulades estadísticament. En aquest apartat es descriuen els resultats obtinguts en funció de les diferents variables analitzades que fan referència a les empreses que han respost a l'enquesta.

5.2.2 CARACTERITZACIÓ DE LA RESPOSTA OBTINGUDA PEL QUE FA A DADES GENERALS

5.2.2.1 Dades bàsiques

Respecte a les dades bàsiques, que comprenen de la pregunta 1 a la pregunta 4 de l'enquesta, els resultats són els següents:

Treballadors de l'empresa	Total	% total
1.1. Homes de Catalunya	1895	41,1%
1.2. Dones de Catalunya	1458	31,6%
1.3. Dels ant., homes de nacionalitat japonesa	58	1,3%
1.4. Dels ant., dones de nacionalitat japonesa	4	0,1%
1.5. Homes de la resta d'Espanya	882	19,1%
1.6. Dones de la resta d'Espanya	376	8,2%
1.7. Dels ant., homes de nacionalitat japonesa	24	0,5%
1.8. Dels ant., dones de nacionalitat japonesa	9	0,2%

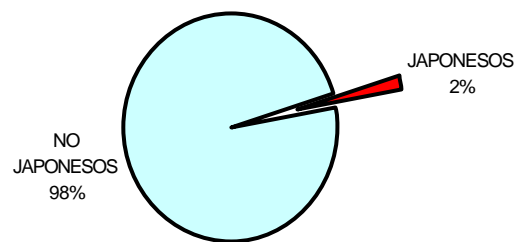
Taula 5.1: dades referents a la resposta obtinguda de la dimensió de l'empresa i la proporció corresponent a persones japoneses expatriades.

Pel que fa al nombre de persones que treballen a l'empresa del total d'empreses enquestades, és de 4.611 persones, 2.777 de les quals són homes (un 60,2%) i 1.834 dones (un 39,8%). El nombre d'homes que són de Catalunya és de 1.895 i representa un 41,1% del total, i el nombre de dones és de 1.458 i representa un 31,6%. El nombre d'homes de la resta d'Espanya és de 882 i representa un 19,1% del total, i el nombre de dones és 376 i representa el 8,2%. Dels homes que treballen a Catalunya, 58 són de nacionalitat japonesa (un 1,3%) i de les dones, 4 (un 0,1%). Els homes que treballen a la resta d'Espanya que tenen nacionalitat japonesa són 24 i representen un 0,5%, i les dones són 9 i representen un 0,2%.

Del total de treballadors es pot observar que un 2% són treballadors japonesos expatriats i el 98% són treballadors de l'Estat espanyol. Vegeu gràfic 5.1.

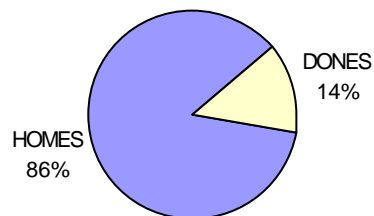
Dels treballadors japonesos, un 14% són dones i el 86% són homes. Vegeu gràfic 5.2

Treballadors japonesos



Gràfic 5.1: nombre de treballadors japonesos a la filial.

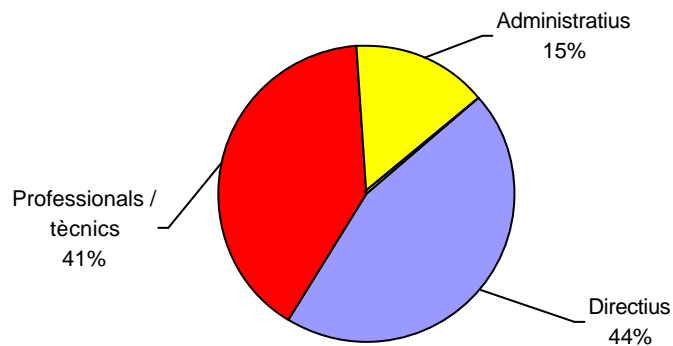
Sexe dels treballadors japonesos



Gràfic 5.2: representació gràfica de la proporció d'homes i dones japonesos a la filial.

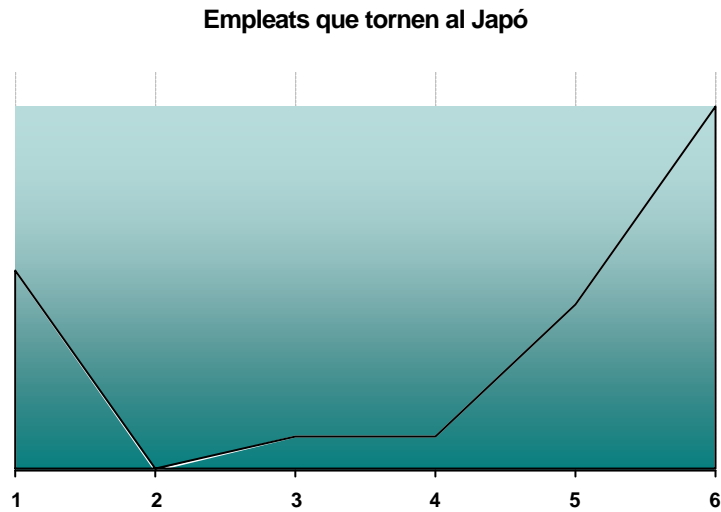
Es pot observar que el percentatge més gran de treballadors japonesos expatriats (un 44%) tenen càrrecs directius que són sempre el de director o subdirector de la filial; un 41% són professionals i tècnics i un 15% són administratius, i la presència d'encarregats i operaris japonesos és nul·la.

Càrrec dels treballadors japonesos



Gràfic 5.3: categoria professional dels diferents treballadors japonesos a la filial.

Els treballadors expatriats solen anar fora del Japó entre 4 i 5 anys, i també durant menys d'un any, per controlar que se segueixin bé les directrius de la casa mare.

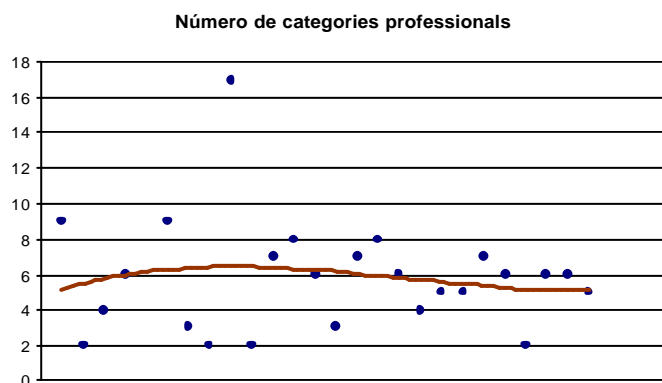


Gràfic 5.4: Anys de permanència fora del Japó.

Respecte a la pregunta sobre quin és el principal motiu (avantatge competitiu) pel qual les empreses japoneses s'instal·len a Catalunya, la resposta és per la seva situació geogràfica, és a dir, per la bona situació de Catalunya en el mercat europeu i espanyol, i per les infraestructures i la disponibilitat de recursos humans qualificats a tots els nivells requerits.

5.2.2.2 La jerarquia

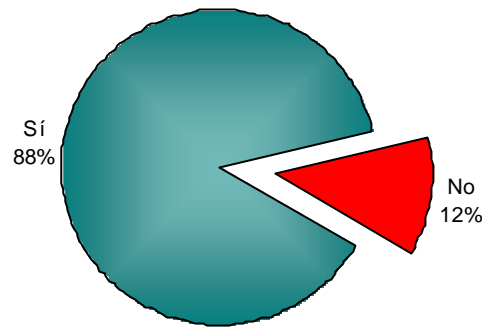
Pel que fa a l'estructura a la majoria d'empreses japoneses, és jeràrquica piramidal; tenen molt de respecte als superiors que sempre són les persones de més edat i les que tenen més experiència i coneixement. El nombre de categories professionals que tenen aquestes empreses oscil·la entre 2 i 17. La majoria d'empreses en tenen entre 2 i 10; les que tenen menys categories són les empreses del sector serveis, com ara agències de viatges, o assegurances, i les que tenen més són les manufactureres. Podem dir que la mitjana de categories professionals és de 5.8.



Gràfic 5.5: categories professionals de les empreses enquestades.

Segons les dades obtingudes, en tres empreses enquestades que representen un 12%, la categoria professional no es correspon amb la feina que s'ha de fer; en canvi en les 22 empreses restants un 88% sí. Segons Whitehill (1994), en la jerarquia japonesa hi ha molts rangs, de manera semblant a la jerarquia militar, i a vegades els rangs no es corresponen directament amb cap responsabilitat específica. Pot passar que els caps de secció no tinguin cap secció per dirigir. Vegeu gràfic 5.6.

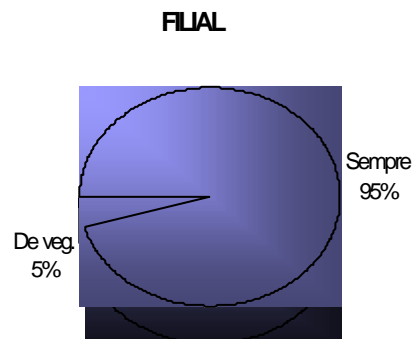
Correspondència de la categoria professional amb les tasques desenvolupades



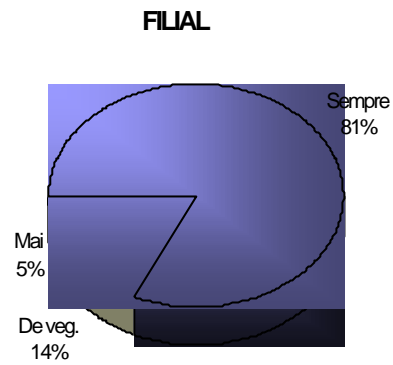
Gràfic 5.6: correspondència de les categories professionals amb la feina que s'ha de fer.

5.2.2.3 El departament de personal

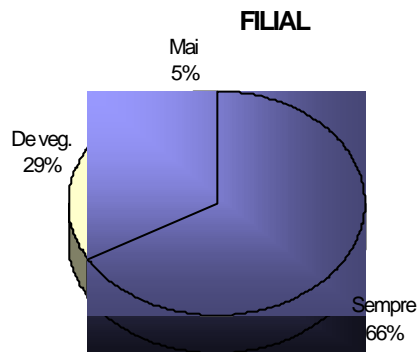
Pel que fa a la política del departament de recursos humans, s'ha analitzat quina és la distribució de la gestió de personal que es decideix des de la filial o l'empresa matriu respecte a variables com la descripció de llocs de treball, el reclutament i la selecció, la formació i desenvolupament, l'ampliació i reducció de plantilles, la promoció i els plans de carrera, els incentius de tots tipus, la valoració del rendiment, les relacions laborals i els convenis, les retribucions i compensacions i, finalment, la prevenció de riscos laborals. A continuació es mostren els diferents percentatges per aquestes variables.



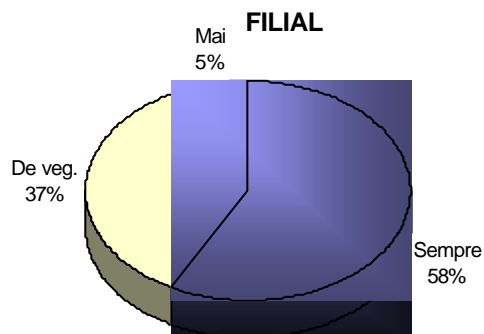
Gràfic 5.7: la filial s'ocupa de la descripció del llocs de treball.



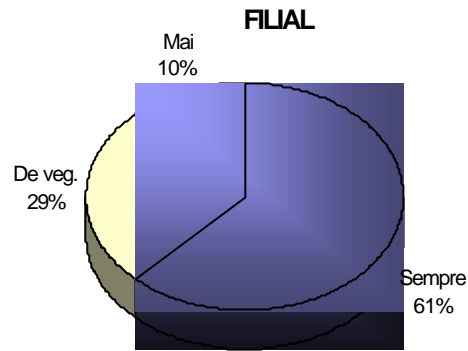
Gràfic 5.8: la filial s'ocupa del reclutament i la selecció.



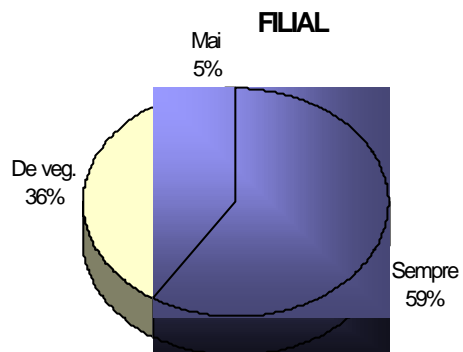
Gràfic 5.9: la filial s'ocupa de la formació i el desenvolupament.



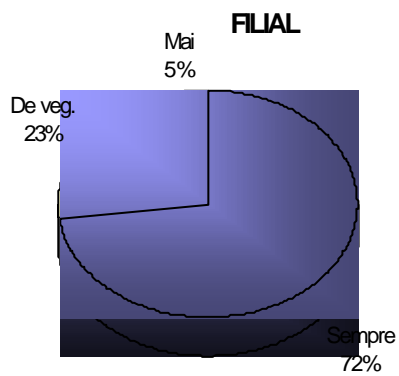
Gràfic 5.10: la filial s'ocupa de l'ampliació i reducció de plantilles.



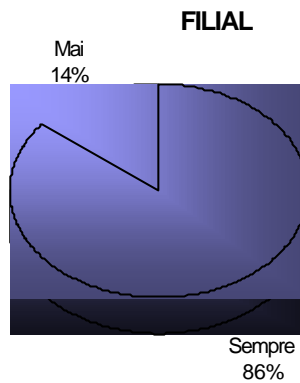
Gràfic 5.11: la filial s'ocupa de la promoció i els plans de carrera.



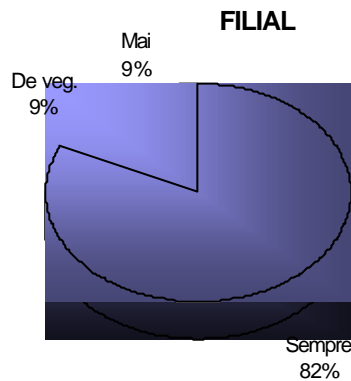
Gràfic 5.12: la filial s'ocupa d'incentius de tot tipus.



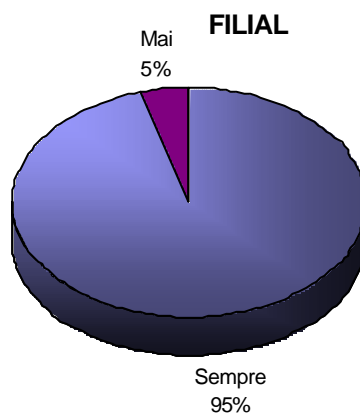
Gràfic 5.13: la filial s'ocupa de la valoració del rendiment.



Gràfic 5.14: la filial s'ocupa de les relacions laborals i convenis.



Gràfic 5.15: la filial s'ocupa de les retribucions i compensacions.



Gràfic 5.16: la filial s'ocupa de la prevenció de riscos laborals.

Es pot concloure que les activitats de gestió de personal analitzades es fan sempre majoritàriament a l'empresa filial, i els percentatges corresponents a cada activitat són: en un 95% de les empreses la descripció de llocs de treball i la prevenció de riscos

laborals, en un 86% les relacions laborals i els convenis, en un 82% les retribucions i compensacions, en un 81% el reclutament i la selecció, en un 72% la valoració del rendiment, en un 66% la formació i el desenvolupament, en un 61% la promoció i els plans de carrera, en un 59% els incentius de tot tipus i, finalment, en un 58% l'ampliació i reducció de plantilles.

Pel que fa als principals problemes en què es troben les filials en la gestió dels recursos humans de les empreses japoneses, són:

- La rigidesa contractual.
- L'alta rotació del personal de l'àrea de comercial.
- Mantenir una bona harmonia en les relacions interpersonals.
- Les dificultats de motivació en les feines rutinàries.
- La filosofia de treball en una empresa japonesa està orientada al negoci. Les divisions comercials tenen molt de pes i estan orientades als resultats, per la qual cosa les polítiques de recursos humans han de donar resposta majoritàriament a les seves necessitats i és difícil aplicar noves tècniques.
- La implantació de normes, l'absentisme i la coordinació dels torns.
- Trobar personal que s'ajusti als perfils requerits als nivells salarials que ofereix l'empresa.
- L'insuficient suport de l'alta direcció.
- La poca implicació directius o comandaments en la gestió de recursos humans.
- Trobar persones que parlin diferents idiomes i que tinguin vocació comercial.
- Trobar comandaments intermedis de nacionalitat japonesa residents a Espanya.
- L'establiment de plans de carrera estables (a causa de la rapidesa de canvi de l'entorn i del negoci).
- La renovació de l'empresa amb gent més jove.
- Formar i mentalitzar els treballadors per aconseguir més seguretat, qualitat i producció.
- No hi ha grans problemes gràcies a la relació entre l'alta direcció i els col·laboradors: l'alta direcció està sempre oberta a rebre qualsevol treballador que tingui un problema personal. Per tant, hi ha molt bona comunicació interna i el personal està molt implicat amb els objectius i la marxa de l'empresa.

Pel que fa a la pregunta sobre quin és, segons la seva opinió, el principal repte per a la gestió de recursos humans de l'empresa durant els pròxims tres anys les respostes han estat:

- Aconseguir una plantilla estable.
- Crear més motivació i satisfacció en el treballador.
- Disminuir l'absentisme.
- Flexibilitzar els processos.
- Aconseguir una mobilitat interna i millorar els recursos humans perquè es puguin adaptar i actualitzar i puguin continuar treballant en un mercat cada vegada més tecnificat i exigent.
- Millorar la comunicació i gestió del coneixement.
- Cobrir les noves necessitats per l'ampliació de l'activitat de l'empresa i mantenir, a pesar del creixement previst, una organització interna sòlida i flexible.

- Mantenir la motivació ateses les poques possibilitats de promoció a causa de la mida de l'empresa.
- Generar un valor afegit des dels recursos humans per ajudar a complir els objectius estratègics de l'empresa.
- Introduir directius i comandaments en la gestió de recursos humans.

5.2.3 CARACTERITZACIÓ DE LA RESPOSTA OBTINGUDA PEL QUE FA AL COMPORTAMENT HUMÀ

5.2.3.1 La motivació

Respecte a la motivació de les diferents categories professionals, els resultats obtinguts en la pregunta 49 del qüestionari ens diuen que el que més motiva els directius, en un 22%, és la bona remuneració, seguit de l'autoritat i el poder a l'empresa (un 15%); i el que menys els motiva és el tracte igualitari entre els treballadors, amb un 1%.

Pel que fa al tècnics, el que els motiva més és una tasca interessant, amb un 22%, seguit d'una bona remuneració amb (un 19%); i el que menys els motiva és el tracte igualitari entre treballadors (igual que els directius), amb un 1%, l'autoritat i el poder a l'empresa (un 3%).

Pel que fa als administratius, el que els motiva més és la seguretat a la feina, amb un 25%, seguit d'una bona remuneració (un 19%), com els tècnics; i el que menys els motiva és el tracte igualitari entre treballadors i el prestigi social, amb un 2%.

Pel que fa als encarregats, el que els motiva més és també la seguretat a la feina, amb un 27%, i una bona remuneració (un 21%), igual que els administratius; i el que els motiva menys és l'autoritat i el poder a l'empresa, el tracte igualitari entre els treballadors i el prestigi social, amb un 4%.

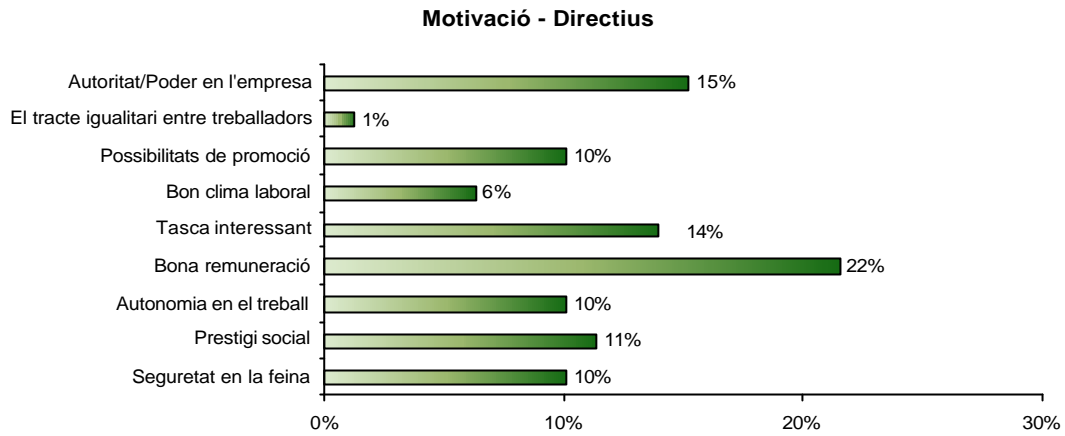
Pel que fa als operaris, el que els motiva més és la seguretat a la feina, amb un 25%, seguit d'una bona remuneració (un 22%), igual que els administratius i encarregats. I el que no els motiva gens és el prestigi social i l'autoritat i el poder a l'empresa.

Es pot deduir que els resultats obtinguts són molt coherents, ja que com més càrrec o rol social es té el que més motiva és una bona remuneració i el poder i autoritat a l'empresa, com és el cas dels directius.

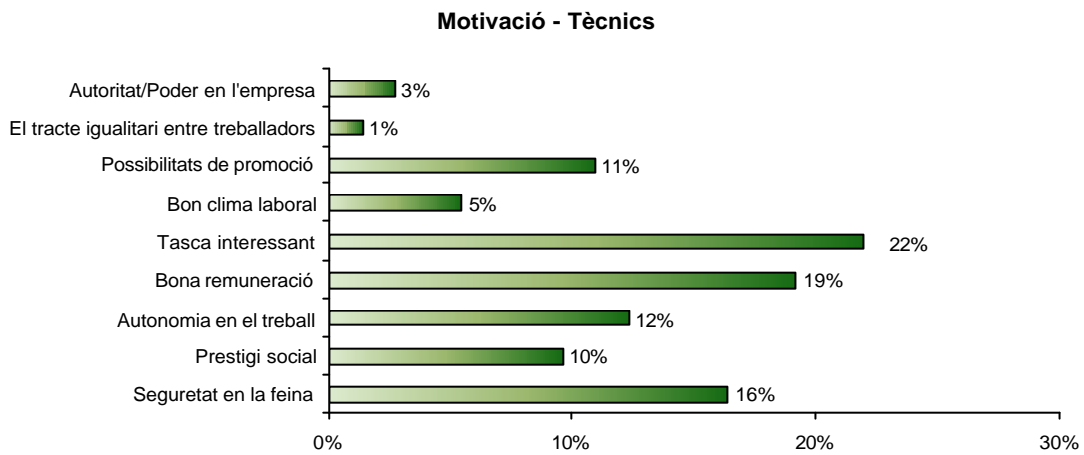
I com menys rol social es té com ara els administratius, encarregats i operaris el que més motiva és la seguretat a la feina i, lògicament, els motiva poc el prestigi social i l'autoritat i el poder a l'empresa, a diferència dels directius.

Els tècnics són els que se separen més dels directius i del grup d'administratius, encarregats i operaris, ja que el que més els motiva és una tasca interessant i el que menys els motiva és el tracte igualitari i l'autoritat i el poder a l'empresa.

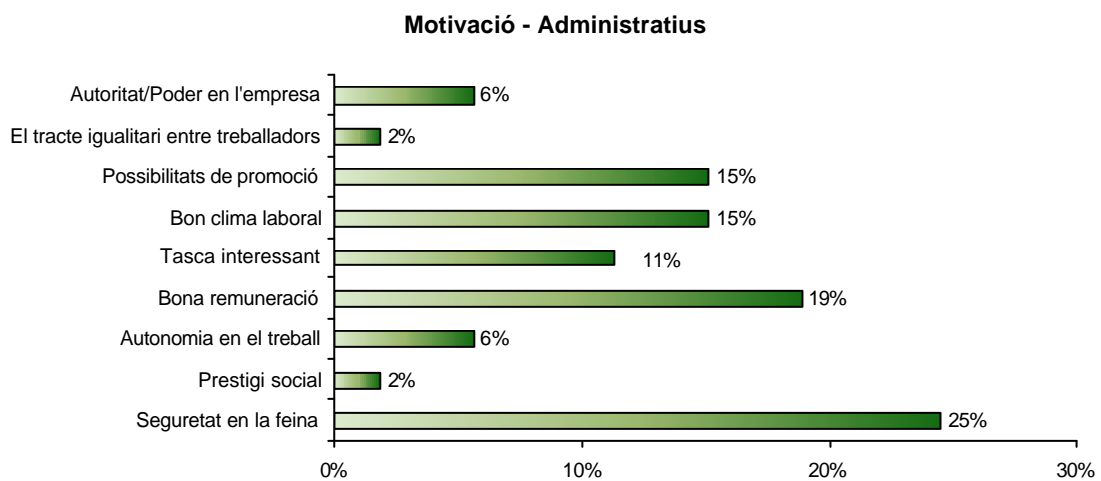
Cal tenir en compte que els resultats obtinguts de la motivació són una percepció de la persona enquesta.



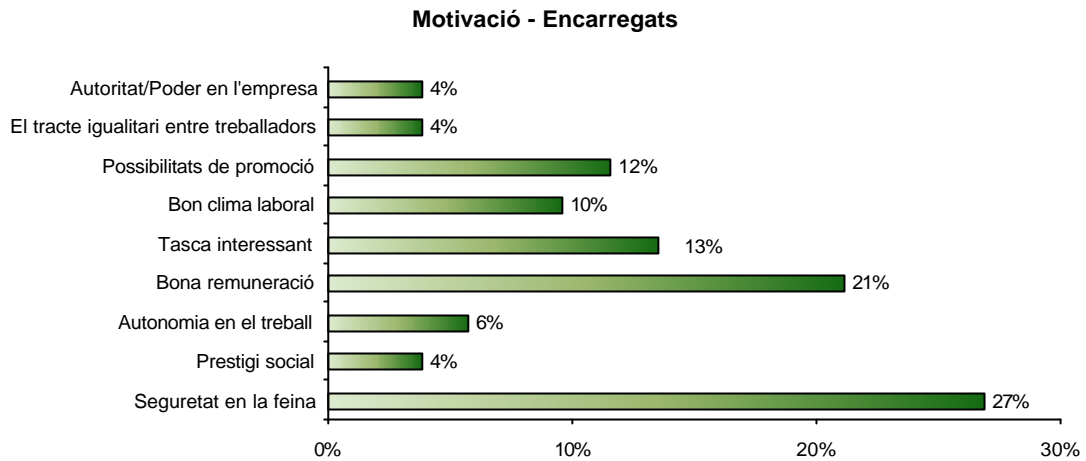
Gràfic 5.17: la motivació dels directius a la filial.



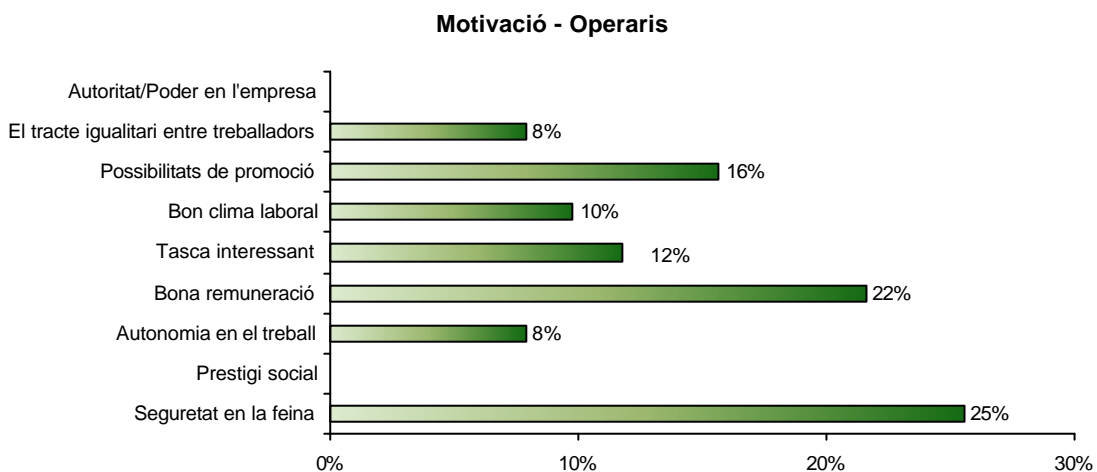
Gràfic 5.18: la motivació dels tècnics a la filial.



Gràfic 5.19: la motivació dels administratius a la filial.



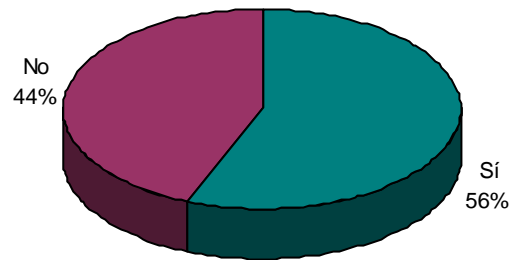
Gràfic 5.20: la motivació dels encarregats a la filial.



Gràfic 5.21: la motivació dels operaris a la filial.

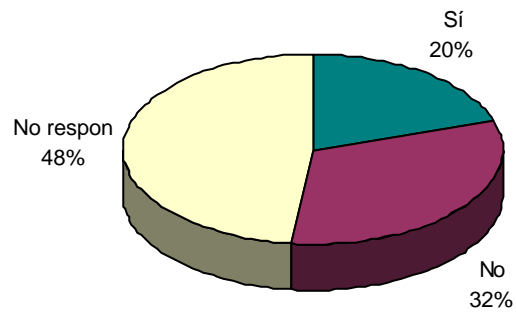
Pel que fa a la participació i la motivació, segons les preguntes 42, 43 i 44 del qüestionari podem dir que un 56% de les filials japoneses tenen bústia de suggeriments i que només un 20% de les empreses recompensen els suggeriments. Veient que la manera més habitual de fer arribar un suggeriment en el 36% de les empreses és la manera individual i que la manera col·lectiva només ho és en un 16% de les empreses, deduïm que no se segueix el model japonès, ja que tenint en compte l'esperit d'unió que tenen els treballadors japonesos aquesta proporció hauria de ser més gran, encara que aquí els treballadors que haurien de fer els suggeriments són autòctons i, per tant, veiem que la cultura també hi influeix. Els suggeriments vàlids són recompensats depenent de l'empresa amb un premi en metàl·lic, amb reconeixement, incentius fixos o regals. Vegeu els gràfics 5.22, 5.23 i el 5.24.

Existència de bústia de suggeriments a l'empresa



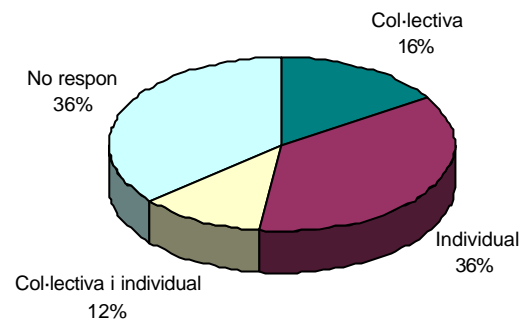
Gràfic 5.22: proporció de resposta pel que fa a la bústia de suggeriments a l'empresa.

Recompensa de suggerències vàlides



Gràfic 5.23: proporció dels suggeriments útils.

Forma d'arribada dels suggeriments a la Direcció



Gràfic 5.24: percentatges del tipus de participació dels suggeriments a l'empresa.

5.2.3.2 El lideratge

Pel que fa al lideratge i la presa de decisions (preguntes 40 i 41 del qüestionari) es pot deduir que el model japonès, on **el líder és un membre més del grup** és transferible a la filial en un 83% dels casos, tal com s'observa en el gràfic 5.25 (el 4% han respost molt, el 41% força i el 38%, normalment).

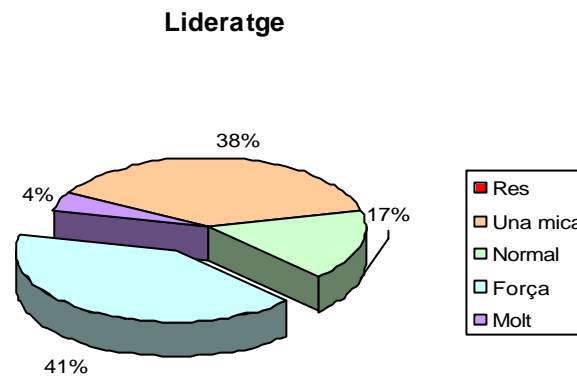
S'observa que **els objectius són clarament definits i s'expliquen amb claredat als treballadors** en un 70% de les empreses, tot i que podem dir que la proporció podria ser més elevada, ja que el model japonès acostuma a fer reunions moltes vegades diàries per explicar els objectius i la tasca que s'ha de fer durant el dia. Un 17% de les empreses diuen que no s'explica res i un 13% diuen que una mica. Vegeu gràfic 5.26.

Pel que fa al model japonès, a partir de 1968 es va tendir a dir segons Whitehill (1991) que el líder tenia un paper passiu i que era un membre més del grup, un facilitador per aconseguir l'èxit del grup. En la qüestió **és molt clar qui té l'autoritat i perquè la té**, un 17% responen que el líder no té aquesta funció de ser un membre més del grup (un 4% responen res i un 13%, una mica). Vegeu el gràfic 5.27.

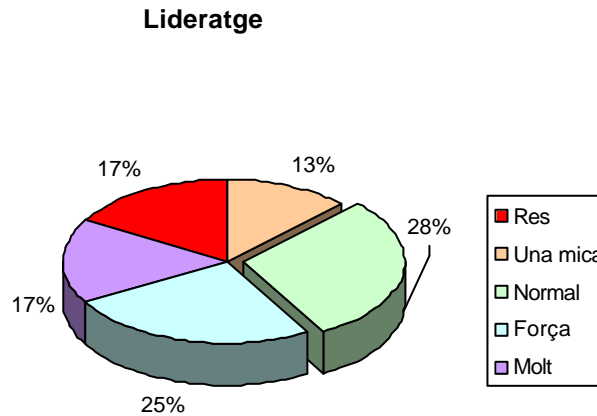
Respecte al fet que **el superior permeti que els treballadors participin en la presa de decisions sobre els canvis que s'han de fer i la manera de fer-los**, veiem que en un 13% sí que es dóna i en un 20% també bastant, i normalment en un 13%; per tant la proporció dels que consideren que sí que es té en compte la participació dels treballadors en la presa de decisions és del 46%. Es pot dir que el percentatge hauria de ser més elevat per transferir el model japonès a la filial, ja que en un 54% quasi no es té en compte la participació i justament els japonesos tenen l'anomenat sistema *ringi* en la presa de decisions, segons el qual les qüestions que s'han de decidir es consulten a tots els interessats, perquè ningú es pugui sentir discriminat, tal com expliquen De Mente (1992), Whitehill (1992) i, Díaz i Kawamura (1994), entre d'altres. Això, es mostra en el gràfic 5.30 sobre l'aplicació dels sistema *ringi* a les empreses, on es pot veure que hi ha 8 empreses que no han respost, una ha dit que s'aplica sempre, dues han dit sovint,

cinc normalment, quatre algun cop i cinc mai. Per tant, aquest sistema no s'aplica en un grau elevat a la filial, com ja s'havia deduït de la pregunta del gràfic 5.28.

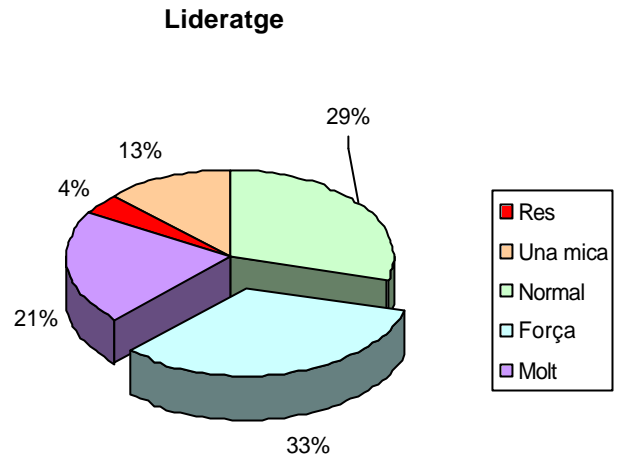
Pel que fa a la pregunta sobre si **els caps es preocupen del benestar dels seus treballadors**, podem dir que en un 4% de les empreses se'n preocupen molt, en un 29% força, en un 37% normalment, en un 17% una mica i en un 13% mai. Per tant, podem dir que sí que se segueix (en un 70%) l'estil de lideratge paternalista que mostra una gran preocupació pels recursos humans (en un 4% de les empreses molt, en un 29% força i en un 37% normalment).



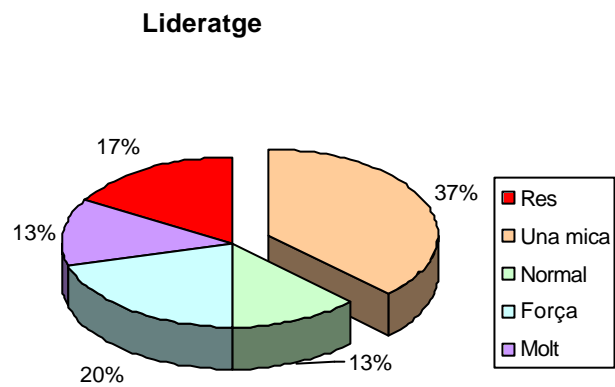
Gràfic 5.25: el cap és un membre més del grup.



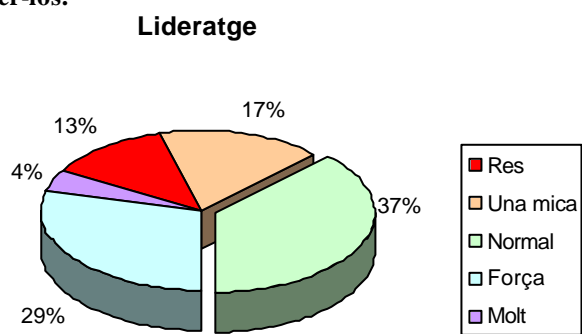
Gràfic 5.26: els objectius són clarament definits i s'expliquen amb claredat als treballadors.



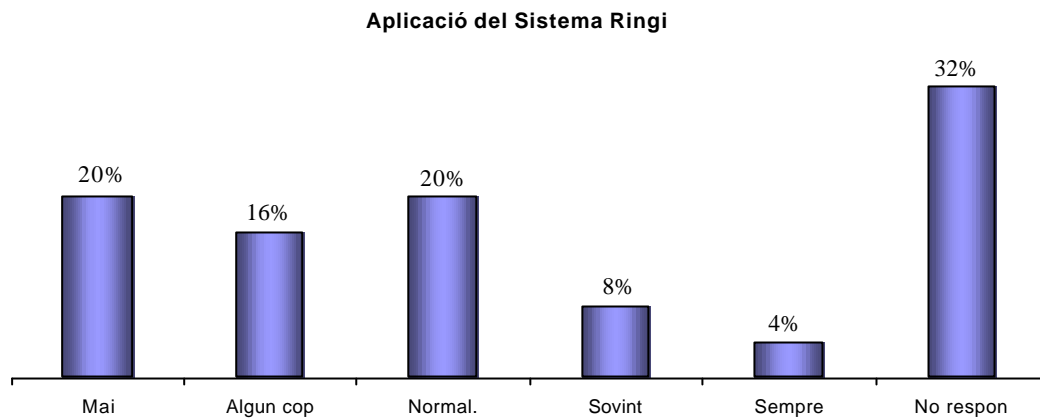
Gràfic 5.27: és molt clar qui té l'autoritat i perquè la té.



Gràfic 5.28: el cap permet que els treballadors participin en la presa de decisions sobre els canvis que s'han de fer i la manera de fer-los.



Gràfic 5.29: els caps es preocupen del benestar dels seus treballadors.



Gràfic 5.30: aplicació del sistema ringi en la presa de decisions a la filial.

5.2.3.3 El treball en equip

Una de les característiques destacables del model de recursos humans japonès és la unió dels treballadors. L'origen d'aquesta unió el trobem en la seva història, en la seva agricultura. En la recollida d'arròs treballaven en equip, perquè el difícil relleu geogràfic de la illa per sembrar i recollir l'arròs i el fet d'haver de ser autosuficients amb els seus recursos naturals, els unia a ajudar-se per poder sobreviure. Tot això va ser introduït a l'empresa en passar del sector primari al secundari i encara es manté.

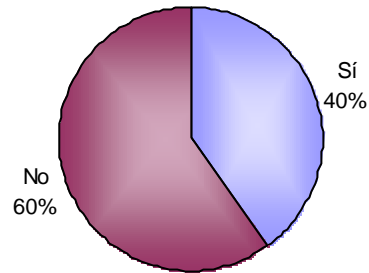
Una forma de treball en equip són els cercles de qualitat, que van ser introduïts després de la Segona Guerra Mundial pel professor nord-americà W.E. Deming al Japó i que es van difondre després per tot el món. Podem dir que els cercles de qualitat s'utilitzen en un 40% de les filials, mentre que en un 60% no s'utilitzen. Vegeu gràfic 5.31. Es pot afirmar que de les 12 empreses productives enquestades, la majoria (nou empreses) els utilitza excepte Sony, Panasonic i Fujitsu, que fa 5 anys endarrere els utilitzaven i de les 11 empreses comercials n'hi ha una que els utilitza, i en les empreses de sectors diversos que són dues empreses (una agència de viatges i una de logística) s'utilitzen en totes dues. Per tant, el 40% dels cercles de qualitat està concentrat lògicament en les empreses productives, que és on van néixer els cercles de qualitat per millorar la producció, i a partir d'aquí es van anar implantant a altres àrees de l'empresa; per això veiem que es poden utilitzar en empreses de serveis com una agència de viatges i de logística.

Podem dir que el treball en equip serveix molt o moltíssim per millorar la productivitat en un 50% de les empreses, seguit de la comunicació entre els treballadors, amb un 40%, les relacions personals i la satisfacció en el treball, amb un 35%, i finalment la moral del treballador amb un 25%.

El treball en equip millora bastant segons un 60% de les empreses la comunicació entre els treballadors i les relacions personals fruit de la bona comunicació i entesa entre els membres, la satisfacció en el treball segons el 55% i la productivitat i la moral dels treballadors segons el 35%.

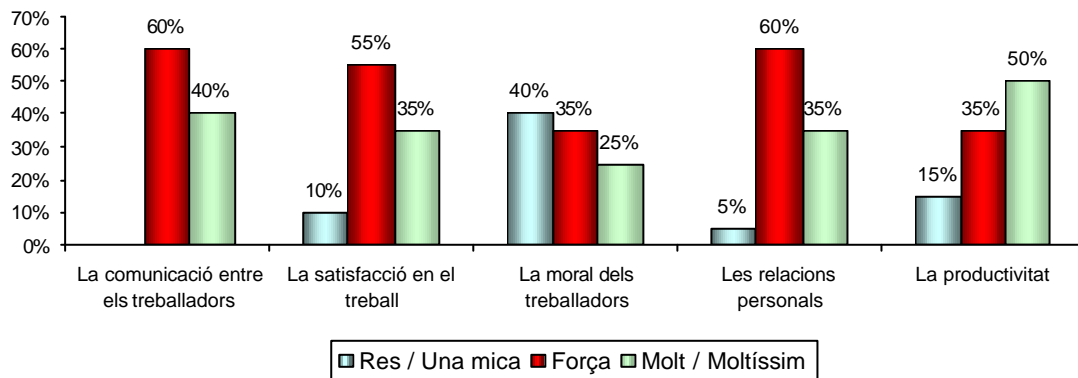
Podem dir que quasi no ajuda en un 40% a millorar la moral dels treballadors, seguit de la productivitat (un 15%), la satisfacció en el treball (un 10%) i les relacions personals (un 5%). Vegeu el gràfic 5.32 i la taula 5.2.

Ús dels cercles de qualitat



Gràfic 5.31: utilització dels cercles de qualitat a les empreses filials.

Els Cercles de Qualitat i Reunions milloren...



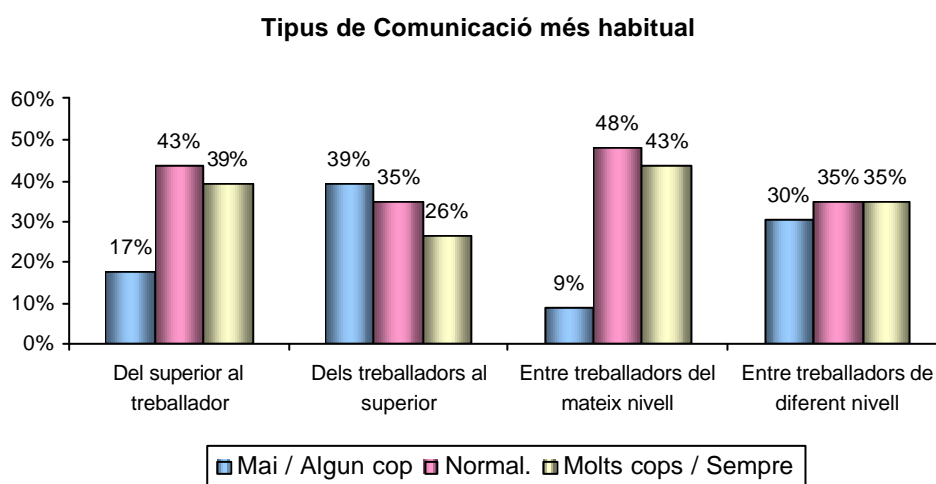
Gràfic 5.32: representació gràfica del resultat del treball en equip.

Els cercles de qualitat i les reunions freqüents milloren...					
	Res	Una mica	Força	Molt	Moltíssim
La comunicació entre els treballadors	0%	0%	60%	20%	20%
La satisfacció en el treball	0%	10%	55%	30%	5%
La moral dels treballadors	0%	40%	35%	20%	5%
Les relacions personals	0%	5%	60%	30%	5%
La productivitat	5%	10%	35%	25%	25%

Taula 5.2: percentatge de millora de diferents variables analitzades a l'empresa.

5.2.3.4 La comunicació

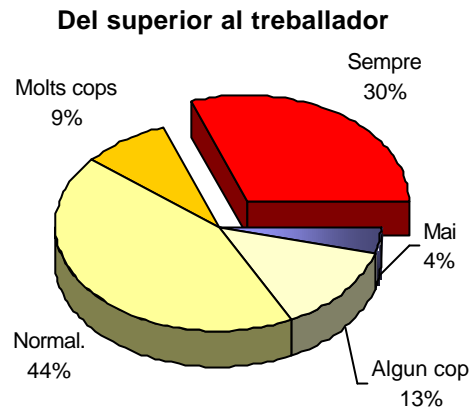
Pel que fa a la comunicació a l'empresa, en el model japonès es descriu que hi ha molta bona comunicació entre els diferents membres de l'organització, ja que s'utilitza el model de portes obertes, en el qual tots els treballadors, tant els subordinats com els superiors, treballen en una mateixa sala i això fa que no existeixin barreres a la comunicació a causa de la dispersió geogràfica a l'empresa. Això a les filials no és tan remarcant, ja que la comunicació que més es dona és la comunicació entre treballadors del mateix nivell o comunicació horitzontal (en un 43% molt i moltíssim, i en un 48% normalment), seguida de la comunicació vertical descendent, que és la més habitual, la que va del superior cap al subordinat (en un 39% molt i moltíssim i en un 43% normalment), seguida de la comunicació entre diferents nivells de treballadors l'anomenada comunicació en diagonal que és la freqüent en el treball en equip (en un 35% molt i moltíssim i normalment també en un 35%), i finalment, la comunicació vertical ascendent, del subordinat cap al superior (molt i moltíssim en un 26%, seguit de normalment en un 35% i mai o algun cop el percentatge més elevat en un 39%), la qual cosa ens fa adonar que potser existeix una mica d'autoritarisme. Vegeu el gràfic 5.33.



Gràfic 5.33: representació gràfica dels diferents fluxos de comunicació que trobem més a la filial.

La comunicació del superior cap al subordinat que és la més habitual i que existeix sempre en una empresa, no es dona mai en el 4% de les empreses, algun cop en un 13%, normalment en un 44%, sempre en un 30% i molts cops en un 9%. Podem veure que les

proporcions corresponents a normalment i sempre són les proporcions més elevades. Vegeu el gràfic 5.34.



Gràfic 5.34: la comunicació vertical descendent a l'empresa.

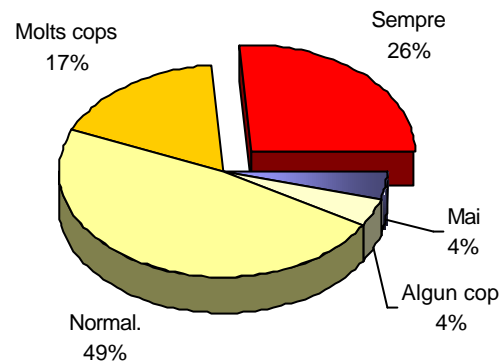
La comunicació del subordinat cap al superior no es dóna mai en un 4% de les empreses, es dóna algun cop en un 35%, normalment en un 35%, molts cops en un 17% i sempre en un 9%. Es pot observar que les respostes més freqüents són normalment i algun cop, amb un 35% cadascuna. Però segons el model japonès de recursos humans els percentatges corresponents a la resposta sempre i molts cops haurien de ser més elevats a la filial, ja que els superiors són participatius i saben escoltar; tanmateix podem fer l'observació que a la filial la majoria de treballadors no són japonesos. Vegeu el gràfic 5.35.



Gràfic 5.35: la comunicació vertical ascendent a l'empresa.

La comunicació entre treballadors del mateix nivell no es dóna mai en un 4% de les empreses, es dóna algun cop en un 4%, normalment en un 49%, molts cops en un 17% i sempre en un 26%. Veiem que després de la comunicació vertical descendent, que era la que hi havia sempre en un 30% de les empreses, el tipus de comunicació que trobem més és la comunicació horitzontal, amb un 26%. Vegeu el gràfic 5.36.

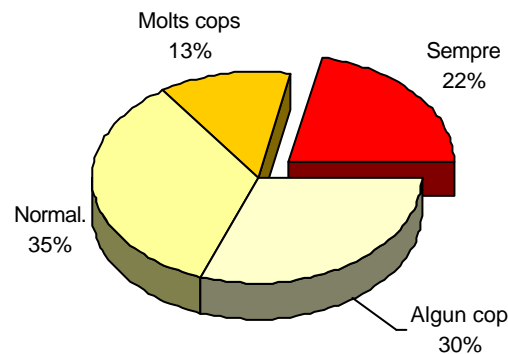
Entre treballadors del mateix nivell



Gràfic 5.36: la comunicació horitzontal a l'empresa.

Pel que fa al flux de comunicació entre treballadors de diferent nivell o en diagonal, trobem que no és mai nul·la, que en un 30% de les empreses es produeix algun cop, en un 35% normalment, en un 13% moltes vegades i en un 22% sempre. És un tipus de comunicació molt útil per formar equips de treball on participen membres de diferents rangs per donar el seu punt de vista; per exemple, per dissenyar un nou producte o millorar-lo cal conèixer l'opinió dels venedors, que són els que saben què volen o quines són les queixes dels clients, o de l'enginyer que és el que el dissenya, entre d'altres. Vegeu el gràfic 5.37.

Entre treballadors de diferents nivells



Gràfic 5.37: la comunicació en diagonal a l'empresa.

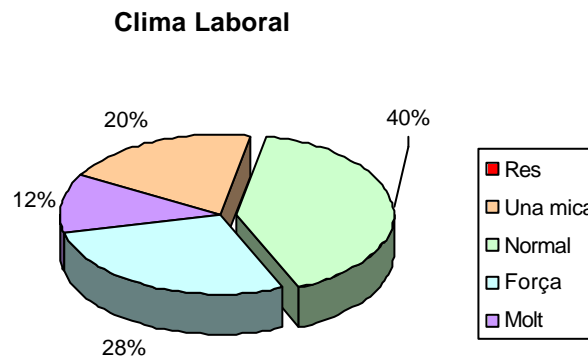
5.2.3.5. El clima laboral

El clima laboral, on veiem la companyonia a l'empresa, s'analitza a la pregunta 45 del qüestionari.

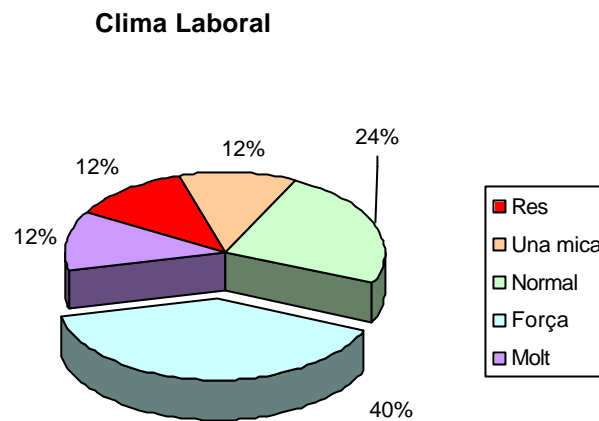
En el model de recursos humans japonès hi ha un nivell de companyonia elevat, ja que els treballadors japonesos consideren que l'empresa és com la família; Inohara (1990) parla de "familiarisme industrial" i Kawamura i Díaz (1994) parlen de *uchi no kaisha* (casa-empresa). Així, podem observar que en la resposta a la pregunta de si **hi ha molt de companyonia i espontaneïtat en el tracte** la proporció que correspon a la resposta res és nul·la, la que correspon a una mica és del 20%, la de normalment un 40%, la de força un 28% i la de molt un 12%; és clar que la majoria de treballadors són de Catalunya i, per tant, tenen una cultura diferent de la dels treballadors japonesos: lògicament, el percentatge de molt (que a l'enquesta és d'un 12%) si fossin japonesos seria més elevat. Vegeu el gràfic 5.38.

Respecte a la pregunta de si **l'ambient de treball és agradable a tots els nivells** segons Leibenstein (1984) per als japonesos l'empresa és una comunitat, aquí observem que la resposta res té un percentatge del 12%, una mica també el 12%, normalment un 24%, força un 40% i molt un 12%; el percentatge de molt i força un 52% aproximadament indica que hi ha bon ambient i, el percentatge de res el 12% pot correspondre a feines de producció en cadena i rutinàries, en les quals és lògic que l'ambient no sigui agradable. Vegeu el gràfic 5.39.

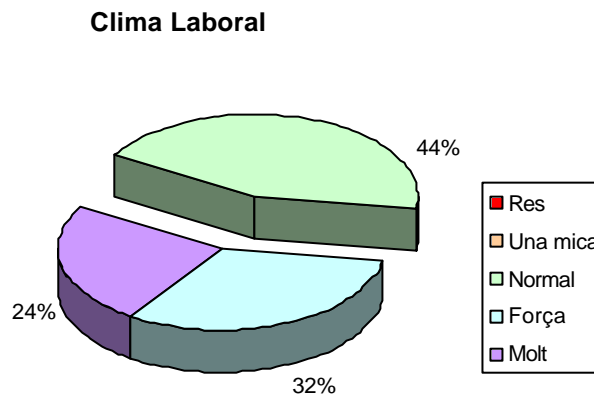
Pel que fa a la gran disciplina i respecte per la jerarquia que tenen els japonesos observem que els percentatges de les respostes a la pregunta de si **hi ha un respecte mutu entre totes les persones de l'empresa**, ens justifiquen el model japonès: les respostes res i una mica són nul·les, la resposta normalment és el 44%, la resposta força el 32% i la resposta molt el 24%. Vegeu el gràfic 5.40.



Gràfic 5.38: hi ha molt companyonia i espontaneïtat en el tracte.



Gràfic 5.39: l'ambient de treball és agradable a tots els nivells.



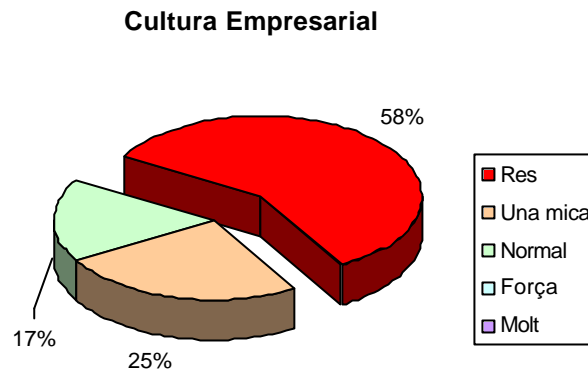
Gràfic 5.40: hi ha un respecte mutu entre totes les persones de l'empresa.

5.2.3.6 La cultura empresarial

La cultura empresarial és la suma de valors, creences, filosofia, caràcter de l'organització, etc. En el qüestionari hem intentat remarcar-la a les preguntes 46, 47, 48 i 54.

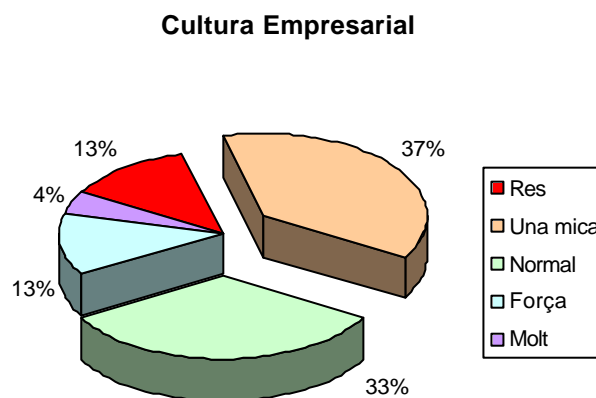
Una de les diferències del model de gestió empresarial japonès respecte a l'occidental és la separació de la vida privada i la vida professional dels seus treballadors i directius, com podem veure en els gràfics 5.41, 5.42 i 5.43, que ho justifiquen.

En el gràfic 5.41 podem observar que en un 58% de les filials la *principal prioritat dels treballadors és la seva vida privada i després l'empresa*. La resposta de força i molt és nul·la.



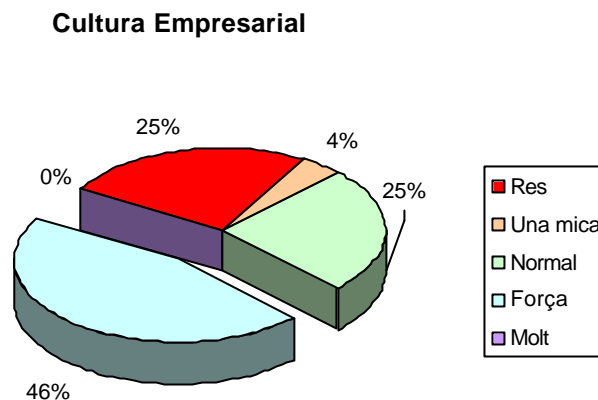
Gràfic 5.41: l'empresa és la preocupació central de la meva vida; és més important que la meva vida personal.

En el gràfic 5.42 veiem que l'afirmació *l'empresa és una part de la meva vida, té la mateixa importància que la meva vida personal*, és molt certa en un 4%, força certa en un 13% i és normalment certa en un 33%.



Gràfic 5.42: l'empresa és una part de la meva vida, té la mateixa importància que la meva vida personal.

En el gràfic 5.43 la diferència cultural del treballador a la filial es justifica perquè, l'empresa és només un lloc de treball, amb una consideració de força, en un 46% i normalment en un 25%. Es pot deduir que hi ha una certa separació de la vida professional i la privada, tot i que el percentatge de res és d'un 25% i justifica una miqueta el que alguns directius japonesos m'han comentat que el treballador català i el japonès tenen una similitud i és la gran dedicació a la feina.



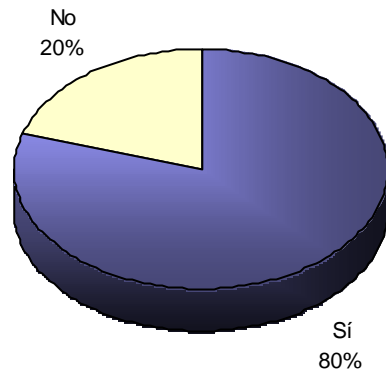
Gràfic 5.43: l'empresa és només un lloc de treball, totalment separat de la meva vida personal.

En el gràfic 5.44 es detecta un dels tresors sagrats de la cultura empresarial japonesa, que és el treball vitalici o de per vida, que ara ja no és possible a causa de la crisi que pateixen les empreses. Es pot veure que un 80% de les filials a Catalunya han fet acomiadaments i les causes han estat:

- Expedient de regulació d'ocupació (situació econòmica).
- Traspàs d'informació confidencial a la competència i ambient insostenible entre dues secretàries.
- Infraccions (emportar-se material de l'empresa).
- Simular una situació d'incapacitat laboral.
- Sol·licitud de l'interessat per jubilar-se anticipadament .
- Baix rendiment que ha causat la no confiança per part de la direcció i els companys.
- Acumulació de faltes lleus i falta de respecte als companys.
- Falta d'adaptació de l'empleat al lloc de treball.

Cal dir que les causes són diverses i que també hi ha alguna empresa que comenta que en 15 anys ha fet tres acomiadaments; per tant, aquesta sí que segueix el model tradicional japonès de no acomiadar a ningú, és a dir, d'entrar en una empresa a treballar als 22 anys i jubilar-se a la mateixa empresa. Es pot dir també que en algunes empreses es pot mantenir el principi anomenat *madogiwa-zoku* o tribu dels que miren per la finestra, que són un cost per a l'empresa però no els acomiaden per mantenir la tradició. Tanmateix els temps han canviat i amb la situació econòmica actual és normal que hi hagi expedients de regulació de l'ocupació i jubilacions anticipades.

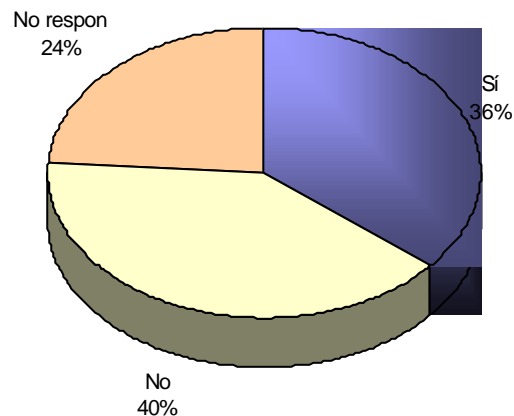
Hi ha hagut acomiadaments a l'empresa



Gràfic 5.44: representació gràfica dels acomiadaments a la filial.

La cultura japonesa està canviant, vol canviar i ha de canviar ²⁹ en els pròxims anys, ja que els joves tal com diu el lema japonès *nihon wo yasumo* (Japó està de descans) aprenen a gaudir de la vida, de l'oci, és a dir, importen part dels valors que tenen els treballadors occidentals. Vegeu el gràfic 5.45, que mostra que per a un 36% dels enquestats l'afirmació sí que és certa.

Cultura Empresarial dels joves japonesos



Gràfic 5.45: mentalitat canviant dels joves japonesos.

²⁹ Luis Óscar Ramos Alonso i Augusto Cobos Pérez, de l'Institut d'Estudis Japonesos de la Universitat de Valladolid. Capital Humano. N° 134. Juny 2000

5.2.4 CARACTERITZACIÓ DE LA RESPOSTA OBTINGUDA PEL QUE FA A LES ACTIVITATS DE LA FUNCIÓ DE PERSONAL

5.2.4.1 El reclutament i la selecció

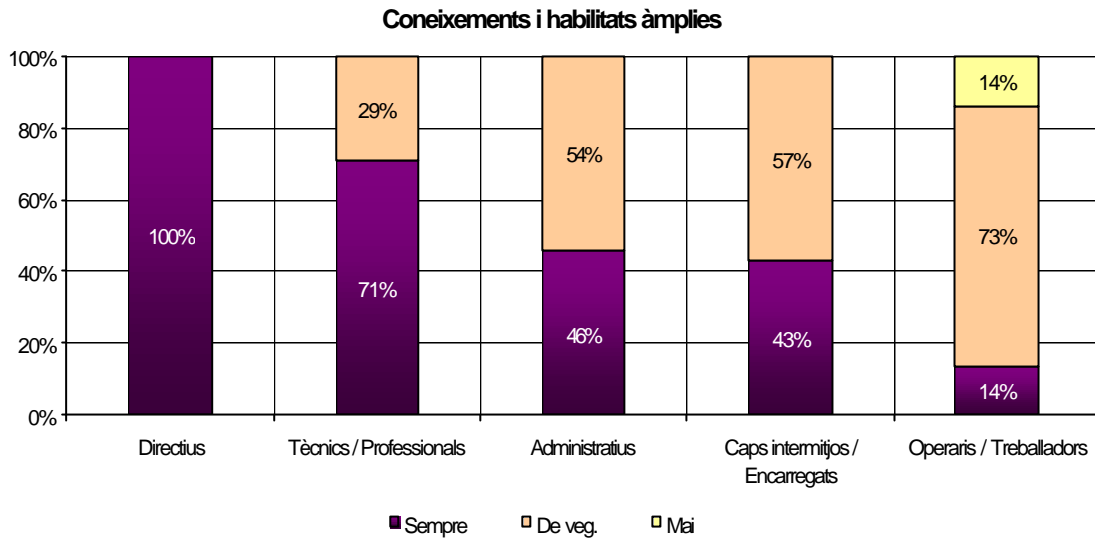
El reclutament i la selecció del personal s'analitzen a la pregunta 10 i de la pregunta 13 a la 18 del qüestionari.

En el reclutament i la selecció al model japonès és molt important l'experiència que dona moltes vegades l'antiguitat, que té també cada vegada més prioritat per la capacitat d'adaptació i els coneixements i les habilitats àmplies i específiques Whitehill, (1994). Vegeu la taula 5.3.

Contractació de personal: característiques valorades						
	Coneixements i habilitats àmplies			Experiència		
	Sempre	De veg.	Mai	Sempre	De veg.	Mai
Directius	100%	0%	0%	88%	12%	0%
Tècnics / Professionals	71%	29%	0%	50%	50%	0%
Administratius	46%	54%	0%	25%	75%	0%
Caps intermitjos / Encarregats	43%	57%	0%	52%	48%	0%
Operaris / Treballadors	14%	73%	14%	9%	82%	9%
	Disponibilitat geogràfica			Capacitat d'adaptació		
	Sempre	De veg.	Mai	Sempre	De veg.	Mai
Directius	56%	20%	24%	80%	20%	0%
Tècnics / Professionals	21%	50%	29%	54%	46%	0%
Administratius	4%	25%	71%	33%	58%	8%
Caps intermitjos / Encarregats	10%	33%	57%	48%	52%	0%
Operaris / Treballadors	5%	27%	68%	45%	41%	14%
	Referències			Coneixements i habilitats específiques		
	Sempre	De veg.	Mai	Sempre	De veg.	Mai
Directius	56%	36%	8%	64%	36%	0%
Tècnics / Professionals	38%	50%	13%	75%	25%	0%
Administratius	29%	50%	21%	38%	58%	4%
Caps intermitjos / Encarregats	38%	52%	10%	57%	43%	0%
Operaris / Treballadors	18%	45%	36%	18%	45%	36%

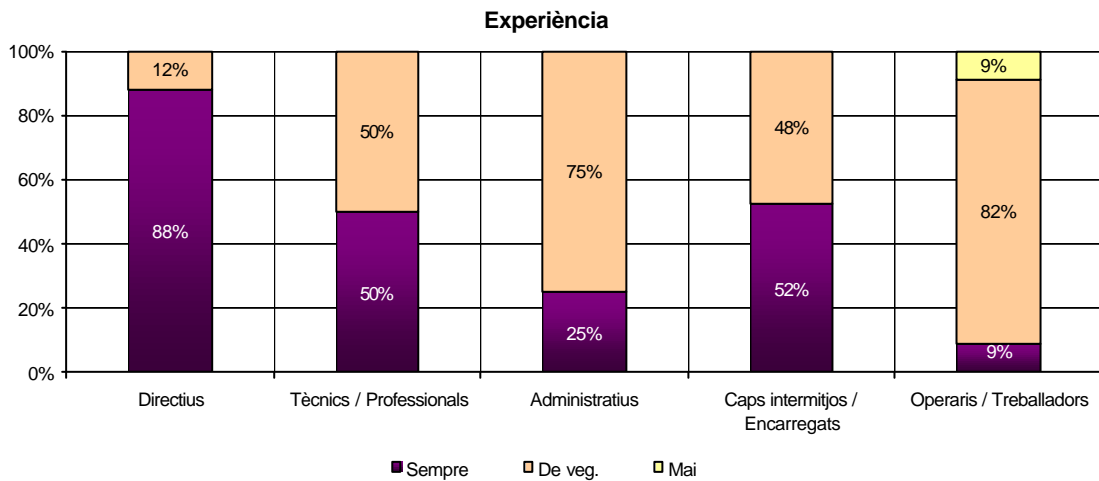
Taula 5.3: contractació del personal segons les diferents característiques valorades.

Els coneixements i les habilitats àmplies s'exigeixen més com més alta és la categoria; així, podem veure que el percentatge extrem (el 100%) sempre correspon als directius, el 71% correspon als tècnics o professionals, el 46% als administratius, el 43% als caps intermedis o encarregats i el 14% als operaris. Vegeu el gràfic 5.46.



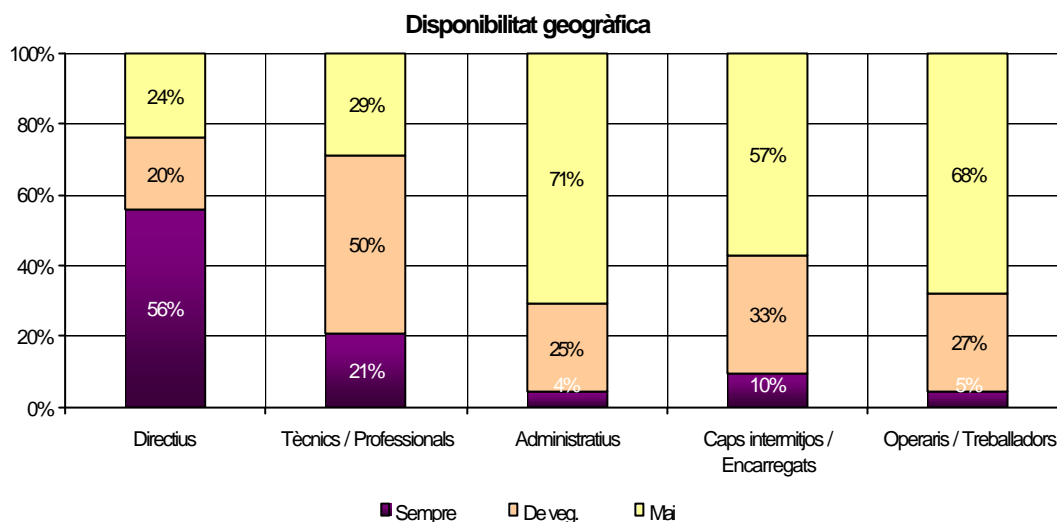
Gràfic 5.46: la contractació segons els coneixements i les habilitats àmplies.

La contractació segons l'experiència es fa més amb els directius (en un 88%), amb els encarregats (en un 52%) i amb els tècnics o professionals (en un 50%); en canvi la proporció és menor pel que fa als administratius (un 25%) i els operaris (un 9%). Vegeu el gràfic 5.47.



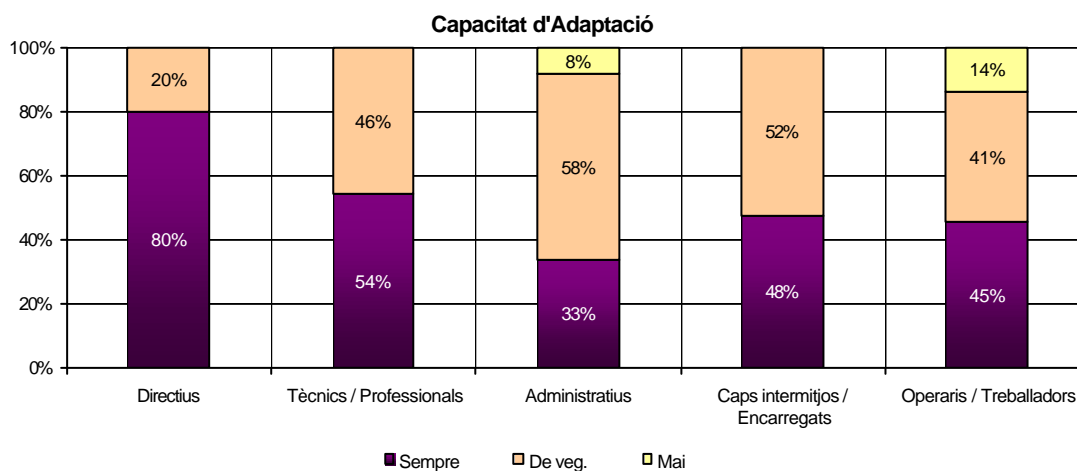
Gràfic 5.47: la contractació segons l'experiència.

La disponibilitat geogràfica s'exigeix més als directius (en un 56%), als tècnics o professionals (en un 21%), és a dir, a les persones més expertes i s'exigeix menys proporció als caps intermedis o encarregats (amb un 10%), als operaris (amb un 5%), i als administratius (amb un 4%). Vegeu el gràfic 5.48.



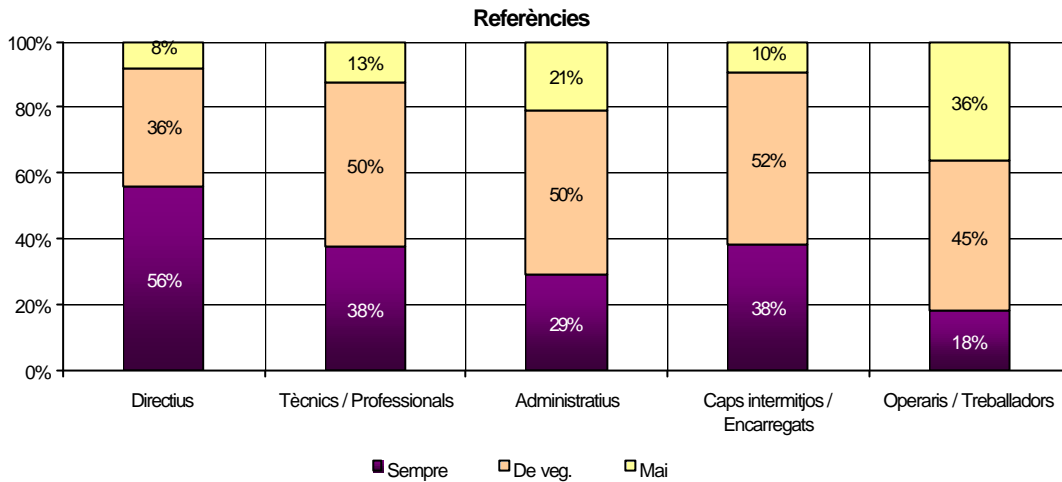
Gràfic 5.48: la contractació segons la disponibilitat geogràfica.

Pel que fa a la capacitat d'adaptació, aquí s'exigeix més és als directius, amb un 80%, seguits dels tècnics o professionals, amb un 54%, els caps intermedis o encarregats, amb un 48%, els operaris, amb un 45% i els administratius amb un 33%. Vegeu el gràfic 5.49.



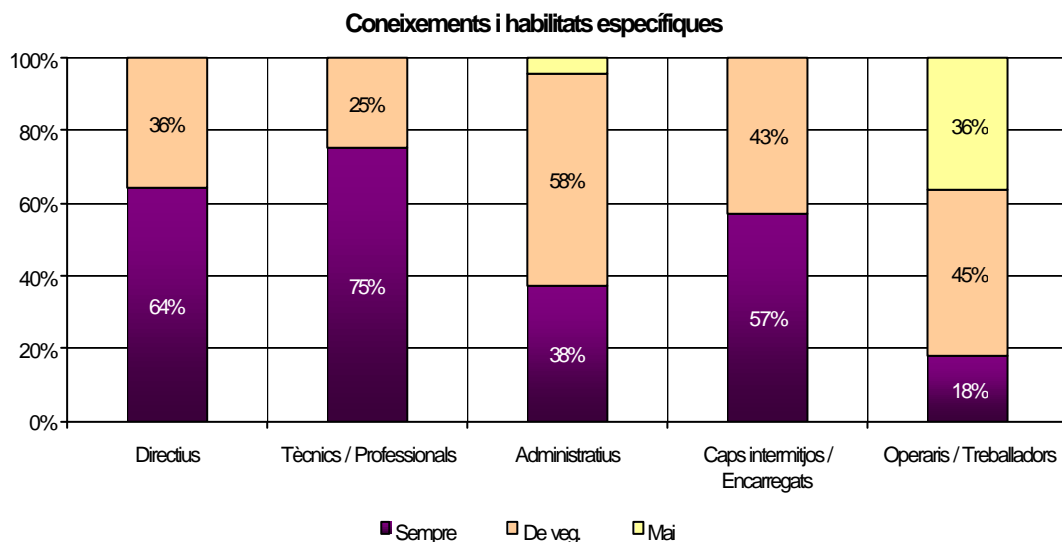
Gràfic 5.49: la contractació segons la capacitat d'adaptació.

Pel que fa a la contractació segons les referències, es dona també en major proporció amb els directius (en un 56%), seguits dels caps intermedis o encarregats (en un 38%), els tècnics o professionals (en un 38%), els administratius (en un 29%) i els operaris (en un 18%). Vegeu el gràfic 5.50.



Gràfic 5.50: la contractació segons les referències personals.

Respecte als coneixements i habilitats específiques, s'exigeixen més als tècnics o professionals, amb un 75%, seguits dels directius, amb un 64%, els caps intermedis o encarregats, amb un 57%, els administratius, amb un 38%, i finalment, els operaris, amb un 18%. Vegeu el gràfic 5.51.



Gràfic 5.51: la contractació segons els coneixements i les habilitats específiques.

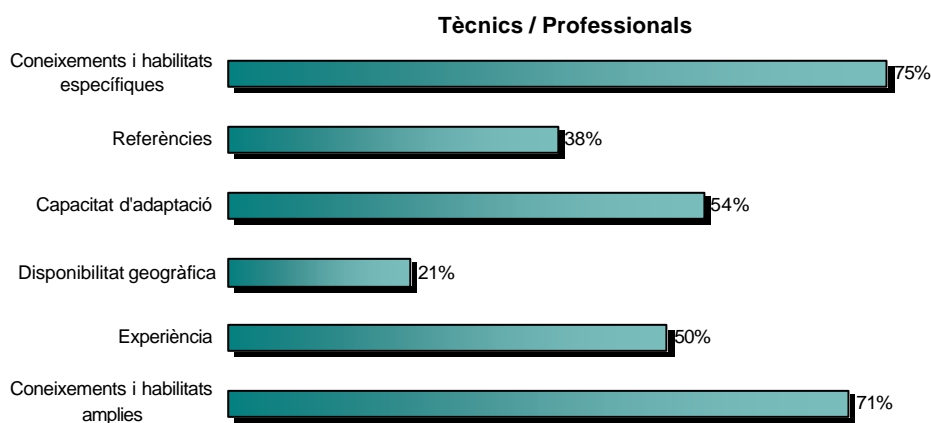
A continuació destaquem les diferents característiques que es tenen en compte a l'hora de contractar les diferents categories a l'empresa i remarcuem les tres primeres en cada categoria.

Als directius el que les empreses exigeixen més (el 100% de les empreses) són els coneixements i les habilitats àmplies, seguits de l'experiència (un 88%) i de la capacitat d'adaptació (un 80%). Vegeu el gràfic 5.52.



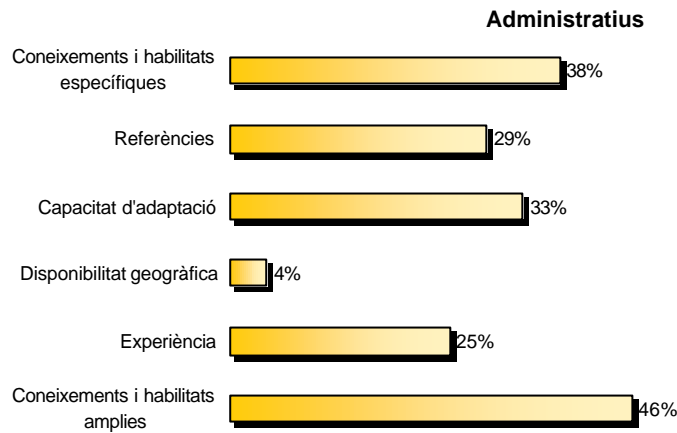
Gràfic 5.52: característiques a tenir en compte en la contractació dels directius.

Als tècnics o professionals el que més se'ls demana són els coneixements i les habilitats específiques (un 75%), seguit dels coneixements i les habilitats àmplies (un 71%) i de la capacitat d'adaptació (un 54%). Vegeu el gràfic 5.53.



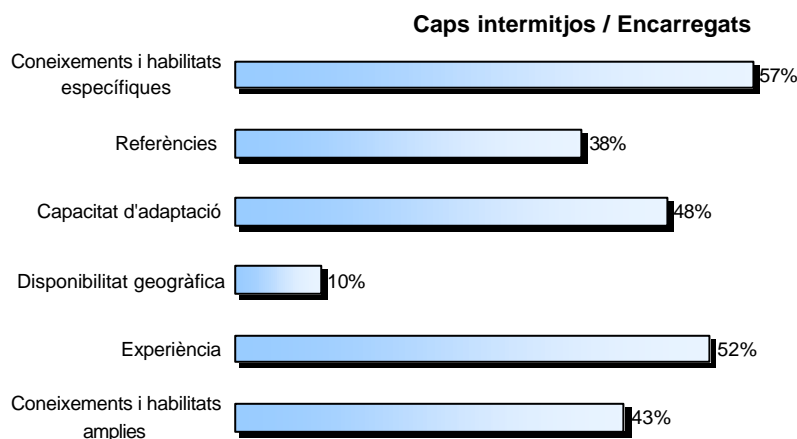
Gràfic 5.53: característiques que s'han de tenir en compte en la contractació dels tècnics o professionals.

A l'hora de contractar els administratius el que les empreses (un 46%) tenen més en compte són els coneixements i les habilitats àmplies, seguit dels coneixements i les habilitats específiques (un 38%) i, en tercer lloc, la capacitat d'adaptació (un 33%). Vegeu el gràfic 5.54.



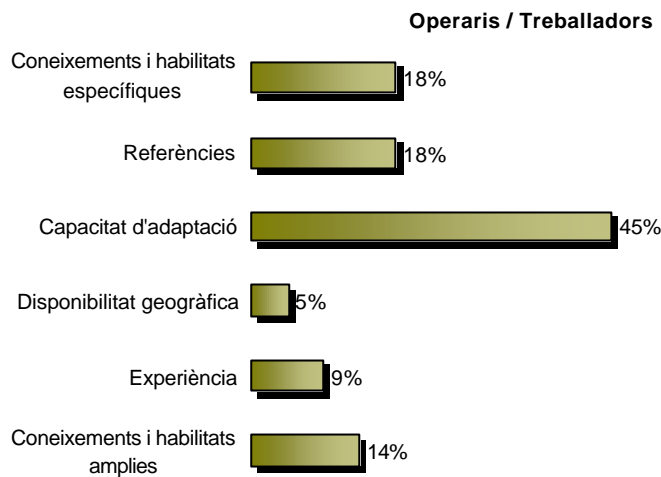
Gràfic 5.54: característiques que s'han de tenir en compte en la contractació dels administratius.

Quan es contracten caps intermedis o encarregats les empreses (un 57%) exigeixen en primer lloc coneixements i habilitats específiques, en segon lloc experiència (un 52%) i en tercer lloc capacitat d'adaptació (un 48%). Vegeu el gràfic 5.55.



Gràfic 5.55: característiques que s'han de tenir en compte en la contractació dels caps intermedis o encarregats.

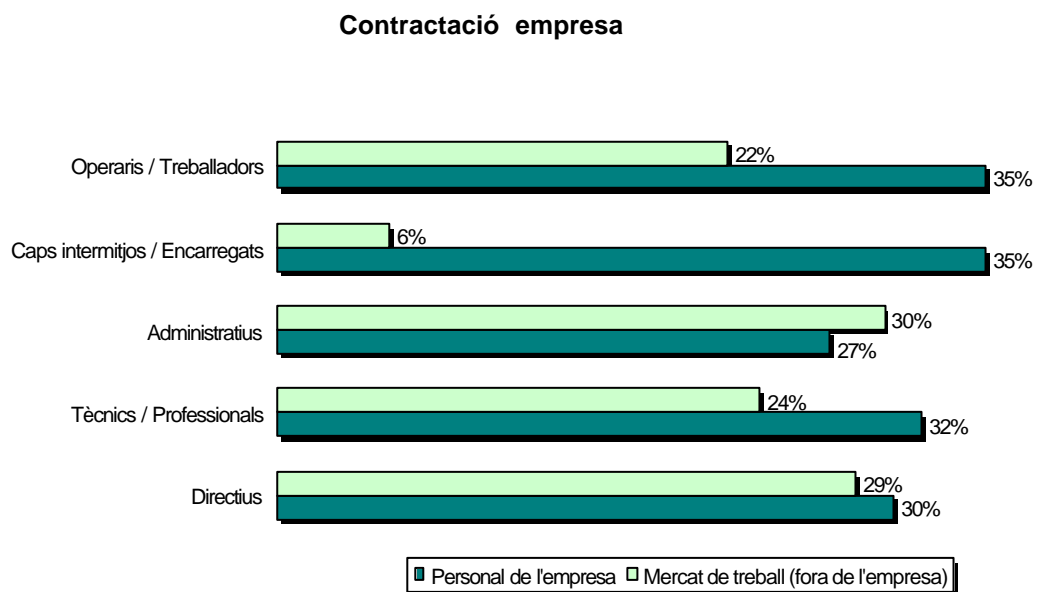
Als operaris se'ls exigeix, amb una diferència remarcada de la resta de variables, capacitat d'adaptació, amb un 45%, i igualment amb un 18%, els coneixements i les habilitats específiques i les referències, i en un 14% els coneixements i les habilitats àmplies. Vegeu el gràfic 5.56.



Gràfic 5.56: característiques que s'han de tenir en compte en la contractació dels operaris.

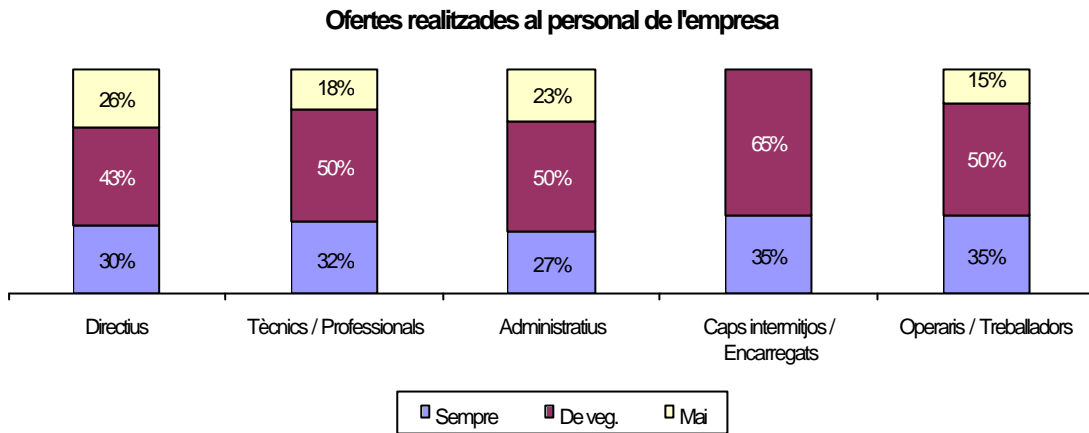
Es pot concloure que en totes les categories els coneixements i les capacitats específiques i àmplies i la capacitat d'adaptació són les tres primeres prioritats en el reclutament i la selecció, excepte pel que fa als caps intermedis o encarregats, als quals es demana com a prioritat l'experiència, que en el model japonès s'adquireix amb els anys de servei dins l'empresa (Takayanagi, 1989).

Respecte a la pregunta 13, quins són els candidats als llocs de treball de l'empresa filial, podem observar que en totes les categories, amb un percentatge entre el 30% i 35%, els llocs de treball s'ofereixen al personal de l'empresa, excepte en el cas dels administratius, en què es busquen a fora l'empresa en un 30%. Vegeu el gràfic 5.57.



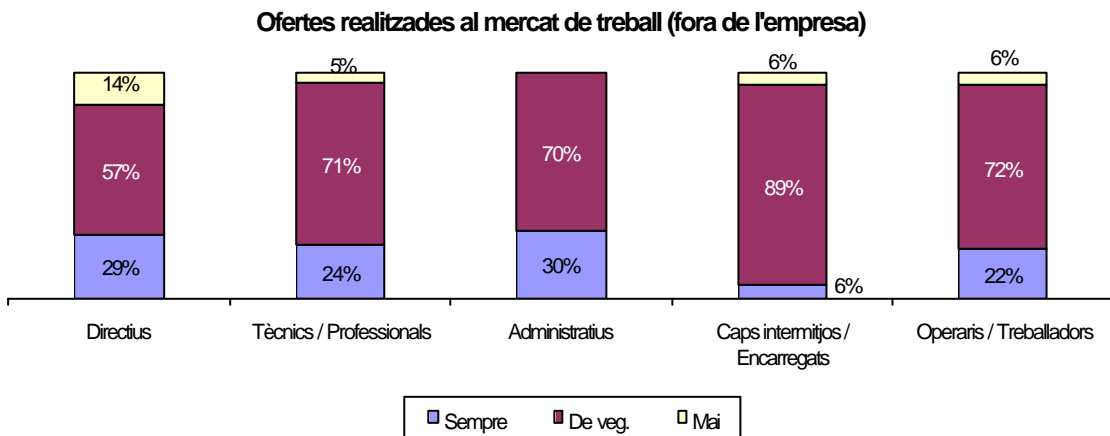
Gràfic 5.57: representació gràfica de la contractació que es dona sempre dins la filial o a l'exterior.

Les ofertes al personal de la mateixa empresa, segons els resultats es fan quasi sempre entre un 27% i 35% dins l'empresa i a totes les categories, i tenen preferència amb un 35% els caps intermedis o encarregats i els operaris. Vegeu el gràfic 5.58.



Gràfic 5.58: representació gràfica de les ofertes de treball que es fan fetes al personal de l'empresa.

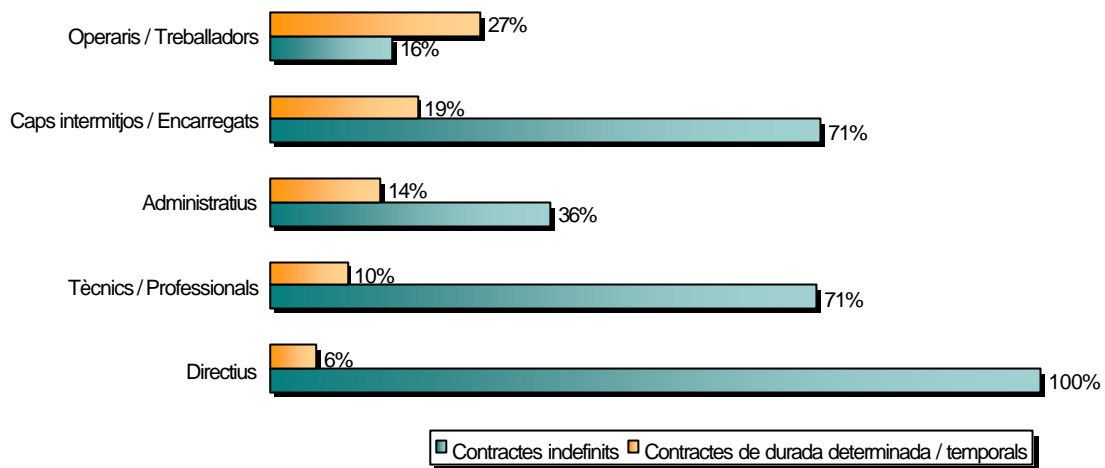
Pel que fa a les ofertes que es fan fora de l'empresa, veiem que els caps intermedis o encarregats són els que en tenen menys, amb un 6%, seguits dels operaris, amb un 22%, els tècnics, amb un 24%, els directius, amb un 29%, i finalment, els administratius, amb un 30%. Vegeu el gràfic 5.59.



Gràfic 5.59: representació gràfica de les ofertes de treball fetes fora l'empresa.

El gràfic 5.60 es pot observar que totes les categories dins l'empresa tenen sempre majoritàriament contractes indefinits, excepte el grup dels operaris, en què el percentatge de contractes indefinits un 16% és menor que el dels temporals, que és del 27%.

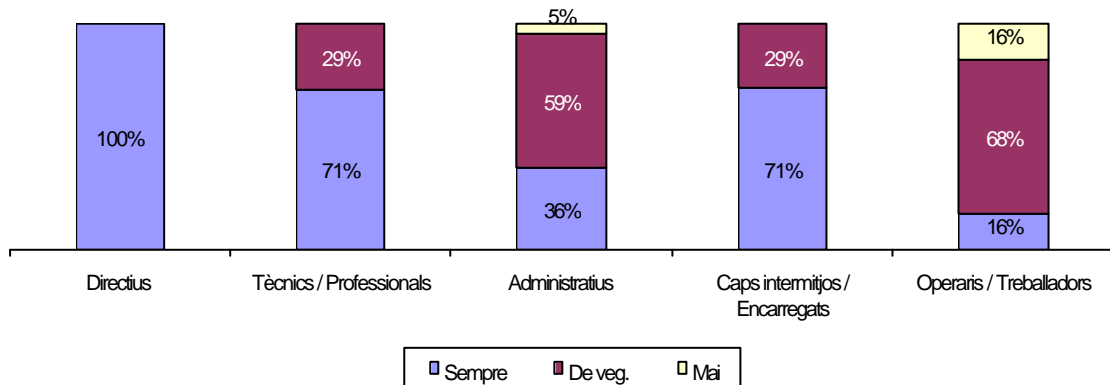
Tipus de Contractes



Gràfic 5.60: representació gràfica dels contractes indefinits o temporals que es donen per majoria a l'empresa.

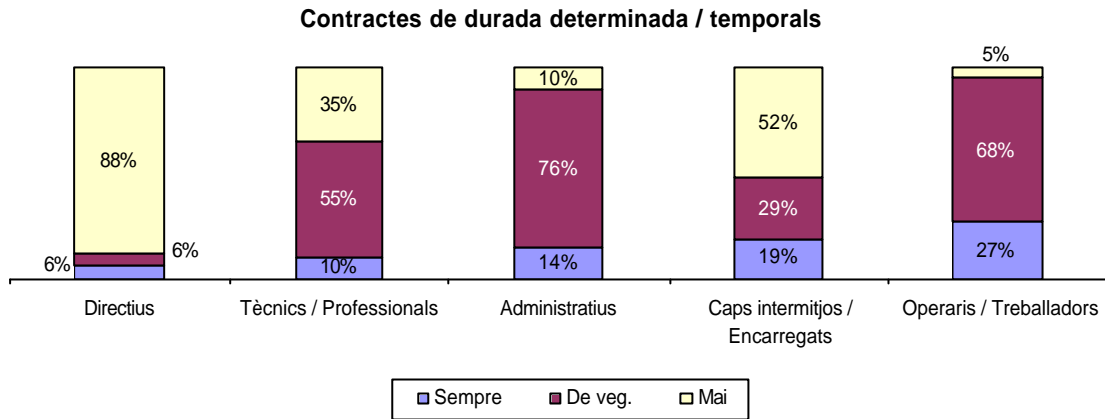
Els contractes indefinits es donen sempre als directius (un 100%), seguits dels caps intermedis o encarregats, amb un 71%, i els tècnics o professionals, també amb un 71%; després vénen els administratius, amb un 36%, i els operaris, amb un 16%. Vegeu el gràfic 5.61.

Contractes indefinits



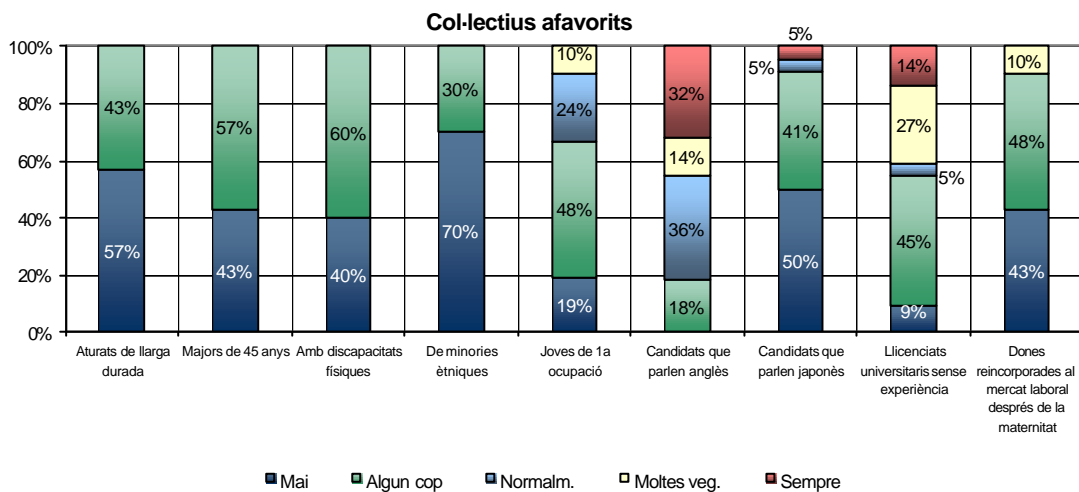
Gràfic 5.61: els contractes indefinits a les diferents categories de l'empresa.

Pel que fa als contractes de durada determinada o temporals es donen sempre en un 27% als operaris, seguit dels encarregats en un 19%, seguit d'un 14% als administratius, seguit d'un 10% els tècnics i un 6% als directius. Cal destacar que no es donen mai amb un 88% als directius, amb un 52% als encarregats, amb un 35% als tècnics, amb un 10% als administratius i amb un 5% als operaris. Vegeu el gràfic 5.62.



Gràfic 5.62: els contractes de durada determinada o temporals a les diferents categories de l'empresa.

Pel que fa a la pregunta 15, la contractació dels diferents col·lectius es mostra a la taula 5.4 i al gràfic 5.63. Es pot destacar que normalment es demanen candidats que parlin anglès i es contracten llicenciats universitaris sense experiència, com és habitual en el model de recursos humans japonès.

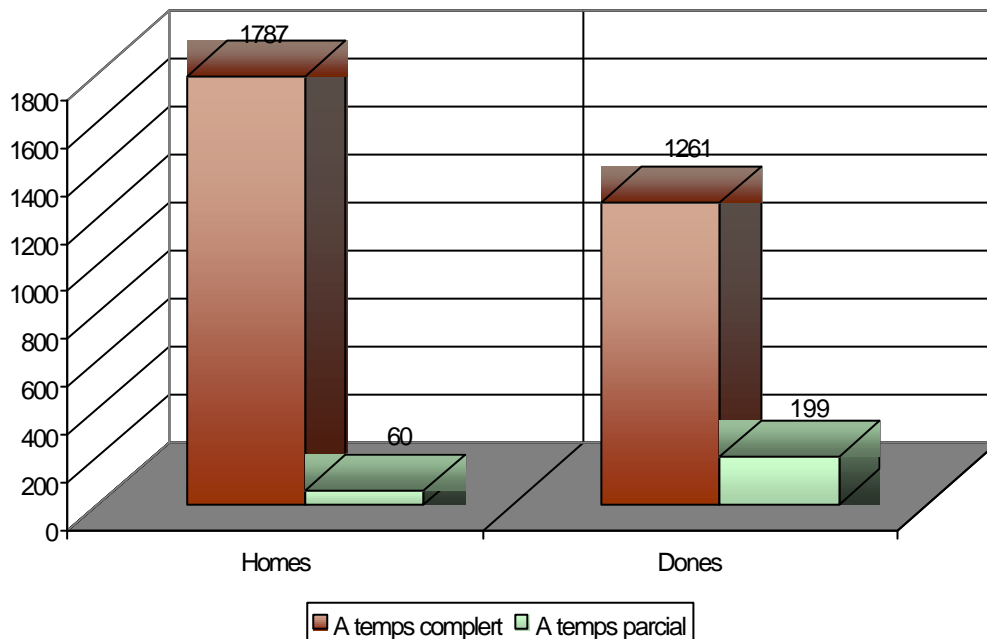


Gràfic 5.63: els contractes indefinits a les diferents categories de l'empresa.

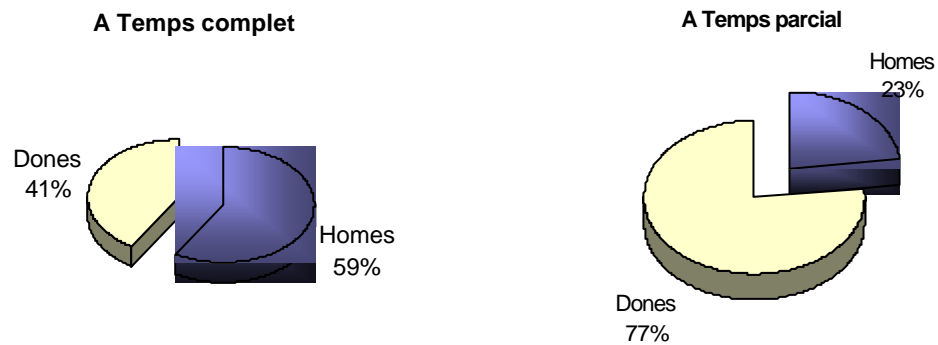
Pel que fa al tipus de contractació en, el model japonès, Whitehill (1994) parla de treballadors *regulars* i treballadors *especials*. Els treballadors regulars són els homes amb contractació indefinida i els treballadors especials les dones amb contractació parcial o a mitja jornada i els estrangers. En el gràfic 5.64 es pot observar que el nombre de dones a temps parcial és superior al d'homes i que hi ha menys dones que homes, ja que la dona està bastant discriminada al Japó pel que fa als negocis.

	Mai	Algun cop	Normalment	Moltes veg.	Sempre
Aturats de llarga durada	57%	43%	0%	0%	0%
Majors de 45 anys	43%	57%	0%	0%	0%
Amb discapacitats físiques	40%	60%	0%	0%	0%
De minories ètniques	70%	30%	0%	0%	0%
Joves de 1a ocupació	18%	48%	24%	10%	0%
Candidats que parlen anglès	0%	18%	36%	14%	32%
Candidats que parlen japonès	50%	40%	5%	0%	5%
Llicenciats universitaris sense experiència	9%	45%	5%	27%	14%
Dones reincorporades al mercat laboral després de la maternitat	42%	48%	0%	10%	0%

Taula 5.4: Percentatge dels diferents col·lectius a contractar a l'empresa filial.



Gràfic 5.64: representació gràfica del total d'homes i dones a temps complet o parcial.



Gràfic 5.65: representació gràfica dels contractes a temps complet i parcial.

En el gràfic 5.65 podem veure que els contractes a temps complet en els homes representen el 59% i en les dones, un 41%. Observem que els contractes a temps parcial corresponen en un 77% a les dones i en un 23% als homes; per tant, es pot afirmar que el model japonès es transferible a la filial pel que fa a la contractació per sexes i que s'afavoreix sempre els homes amb una millor contractació i es discrimina la dona.

Una de les característiques bàsiques del model japonès és que el treball és de per vida; això vol dir que no volen fer reducció de plantilla, però a causa del canvi que s'està produint al Japó la reducció de plantilla és necessària per superar la crisi, però es fa intentant perjudicar al mínim el treballador oferint-li jubilacions anticipades. De les filials enquestades, un 54% han fet reducció de plantilla. Vegeu el gràfic 5.66.



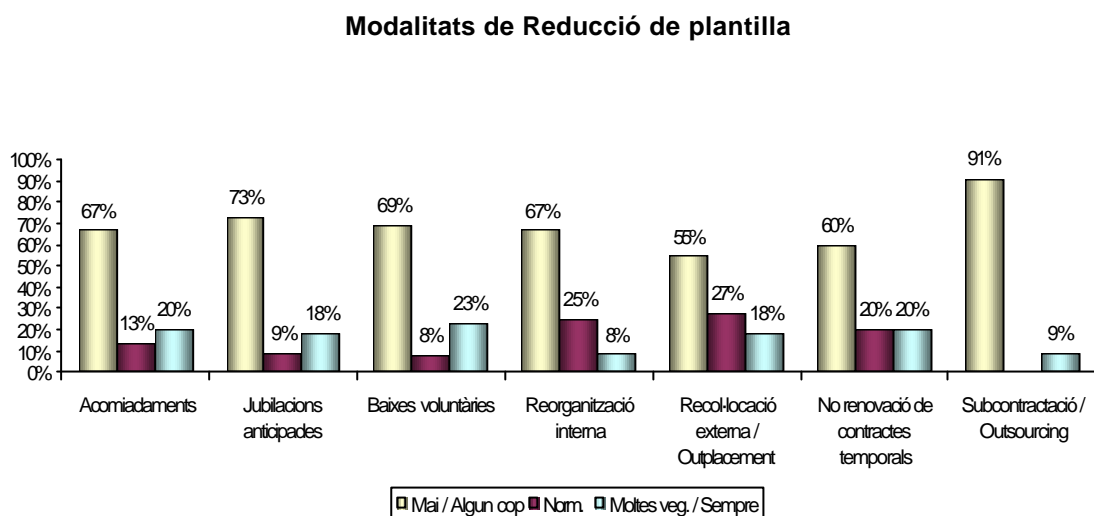
Gràfic 5.66: reducció de plantilla a l'empresa filial.

	Mai	Algun cop	Normalment	Moltes vegades	Sempre
Acomiadaments	7%	60%	13%	13%	7%
Jubilacions anticipades	45%	27%	9%	18%	0%
Baixes voluntàries	8%	62%	8%	0%	23%
Reorganització interna	25%	42%	25%	8%	0%
Recol·locació externa / Outplacement	45%	9%	27%	9%	9%
No renovació de contractes temporals	20%	40%	20%	20%	0%
Subcontractació / Outsourcing	18%	73%	0%	0%	9%

Taula 5.5: diferents modalitats de reducció de plantilla.

Pel que fa als tres primers ítems de la taula 5.5, a l'hora de reduir plantilla les jubilacions anticipades i la recol·locació externa/outplacement en un 45% de les empreses no es fan mai i la reorganització interna en un 25% tampoc. Algun cop es fa la subcontractació (en un 73%), seguit de les baixes voluntàries (un 62%) i els acomiadaments (un 60%). Normalment es fa recol·locació externa (un 27%), reorganització interna (un 25%) i no renovació de contractes temporals (un 20%). Moltes vegades, la no renovació de contractes temporals (un 20%), les jubilacions anticipades (un 18%) i els acomiadaments (un 13%). Sempre, les baixes voluntàries (un 23%), la recol·locació externa i la subcontractació (un 9%) i els acomiadaments (un

7%). Pel que fa a les jubilacions anticipades, la reorganització interna i la no renovació de contractes temporals els valors són nuls.



Gràfic 5.67: representació gràfica de les diferents modalitats que es donen en la reducció de plantilla.

Segons el gràfic 5.67 cal destacar el *moltes vegades i sempre* en un 23% de les baixes voluntàries, seguit d'un 20% dels acomiadaments i del 20% de la no renovació de contractes temporals, un 18% en les jubilacions anticipades i la recol·locació externa o *outplacement*, un 9% de la subcontractació o *outsourcing* i, finalment un 8% en la reorganització interna.

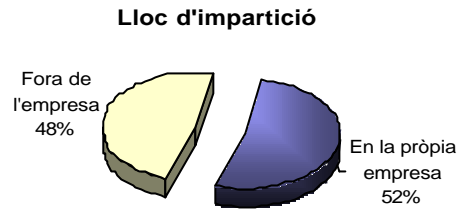
5.2.4.2 La formació i el desenvolupament

La formació i el desenvolupament es troba al qüestionari a les preguntes 19-24.

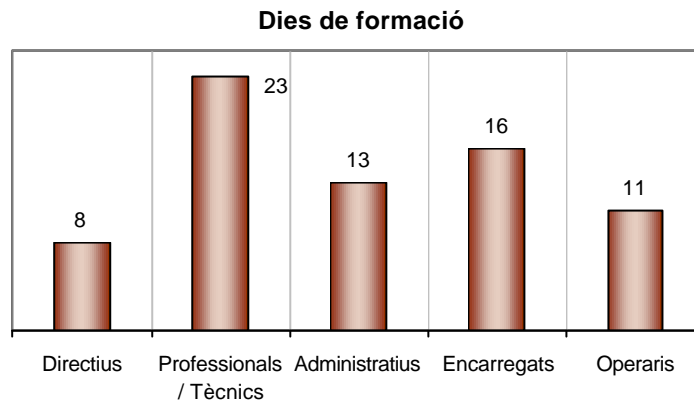
El model japonès dona molta formació als seus treballadors, segons Díaz i Kawamura (1994) i Takayanagi (1989), ja que el fet que existeixi el treball vitalici fa que la inversió destinada a formació es recuperi a llarg termini, a diferència del model americà, on cada cinc o sis anys les persones canvien d'empresa.

A les empreses enquestades se'ls demana si els treballadors reben algun tipus de formació i la resposta és totalment sí en un 100%. Es pregunta on es dona i la resposta del 52% dels enquestats és en la mateixa empresa i en un 48% fora de l'empresa. Segons Rodríguez (2001), la formació dins l'empresa reforça tant el sentit de solidaritat com d'esperit de grup. Vegeu el gràfic 5.68.

En relació amb la mitjana de dies de formació a l'any, els que més formació reben són els professionals o tècnics, amb 23 dies; els encarregats amb 16 dies, els administratius, amb 13 dies, els operaris, amb 11 dies i els directius, que són els que menys formació reben: 8 dies. Vegeu el gràfic 5.69.



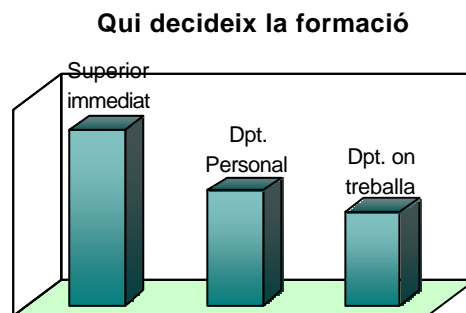
Gràfic 5.68: lloc d'impartició de la formació



Gràfic 5.69: dies de formació a l'any segons les diferents categories professionals

Segons Takayanagi (1984), és el superior directe o monitor el que dona la formació en el mateix lloc de treball de l'empleat, i podem observar a continuació que a la filial també és igual.

Respecte a qui decideix la formació que necessita cada treballador, en un 68% és el superior immediat, en un 44% el departament de personal i en un 36% el departament on es treballa. Vegeu el gràfic 5.70.

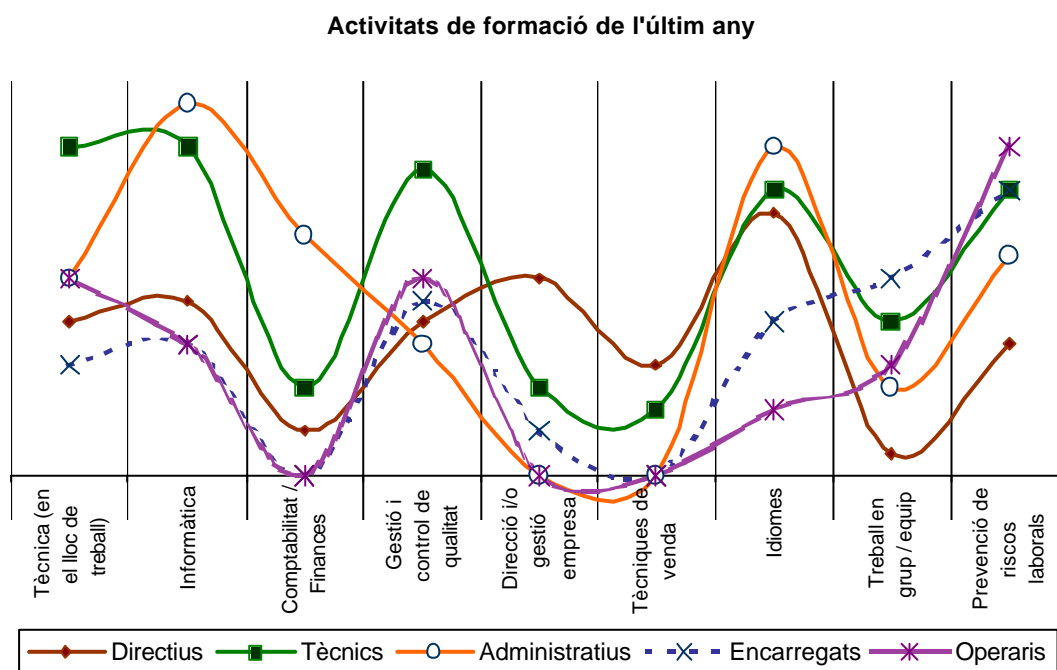


Gràfic 5.70: qui decideix la formació que necessita cada treballador.

Pel que fa a la formació impartida durant l'últim any, els tècnics o professionals són els que n'han rebut més, seguits dels administratius, els directius, els caps intermedis o encarregats i, finalment els operaris. Vegeu la taula 5.6 en nombre de persones i el gràfic 5.71.

	Directius	Tècnics	Administratius	Encarregats	Operaris	Total
Tècnica (en el lloc de treball)	7	15	9	5	9	45
Informàtica	8	15	17	6	6	52
Comptabilitat / Finances	2	4	11	0	0	17
Gestió i control de qualitat	7	14	6	8	9	44
Direcció i/o gestió empresa	9	4	0	2	0	15
Tècniques de venda	5	3	0	0	0	8
Idiomes	12	13	15	7	3	50
Treball en grup / equip	1	7	4	9	5	26
Prevenió de riscos laborals	6	13	10	13	15	57
Total	57	88	72	50	47	

Taula 5.6: nombre de persones que han rebut diferent formació.



Gràfic 5.71: activitats de formació a les diferents categories professionals durant l'últim any.

Respecte a les diferents activitats de formació, podem dir que **la formació tècnica** en el lloc de treball es dona amb major proporció als tècnics o professionals, amb un 33%, seguidament als operaris i administratius (un 20%), els directius (un 16%) i els encarregats (un 11%). Vegeu el gràfic 5.72.

En relació amb **la formació en informàtica**, es dona en major proporció als administratius, amb un 32%, seguidament als tècnics (un 29%), els directius (un 15%) i els operaris i encarregats (un 12%). Vegeu el gràfic 5.73.

Respecte a **la formació en comptabilitat i finances** lògicament es dóna més als administratius, amb un 64%, seguidament als tècnics (un 24%) i als directius (un 12%); la que es dóna als encarregats i operaris és nul·la. Vegeu el gràfic 5.74.

Pel que fa **la formació en gestió i control de qualitat**, es dóna als tècnics (un 32%), seguits dels operaris (un 20%), els encarregats (un 18%), els directius (un 16%) i els administratius (un 14%). Vegeu el gràfic 5.75.

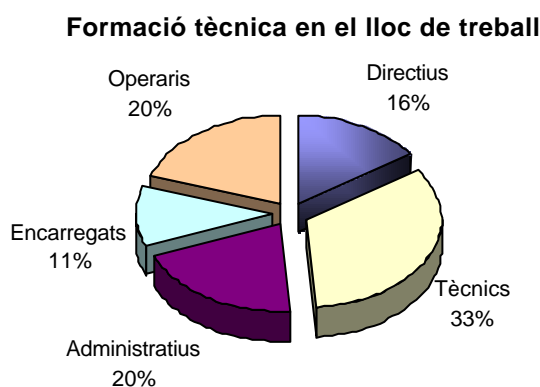
Pel que fa a **la formació en direcció i gestió empresarial**, lògicament es dóna en major proporció als directius, amb un 60%, seguidament als tècnics, amb un 27%, i els encarregats un 13%; en el cas dels administratius i operaris és nul·la. Vegeu el gràfic 5.76.

Pel que fa a **la formació en tècniques de venda**, es dóna només als directius, en un 62% i als tècnics, en un 38%, i en el cas dels encarregats, administratius i operaris es nul·la. Vegeu el gràfic 5.77.

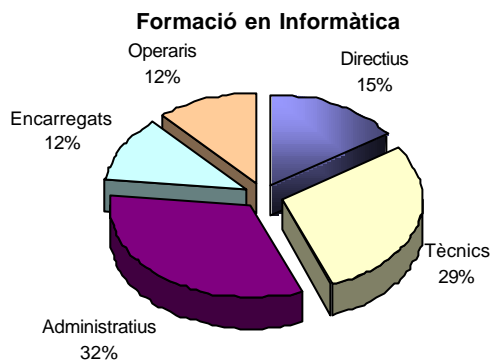
Respecte a **la formació en idiomes** es dóna en un 30% als administratius, en un 26% als tècnics, en un 24% als directius, en un 14% als encarregats i en un 6% als operaris. Vegeu el gràfic 5.78.

Pel que fa a **la formació en treball en grup/equip**, es dóna en un 35% als encarregats, en un 27% als tècnics, en un 19% als operaris, en un 15% als administratius i en un 4% als directius. Vegeu el gràfic 5.79.

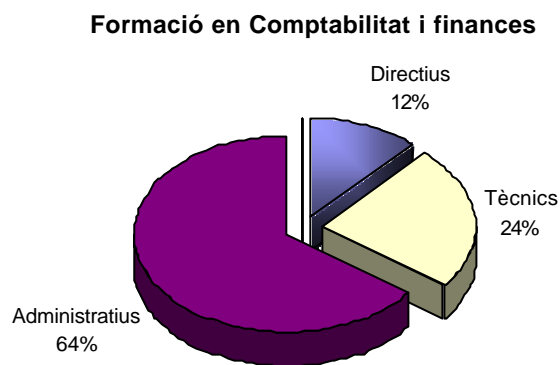
Respecte a **la formació en prevenció de riscos laborals**, es dóna lògicament en major proporció als operaris, amb un 25%, seguit dels encarregats i tècnics, amb un 23%, els administratius, amb un 18%, i els directius amb un 11%. Vegeu el gràfic 5.80.



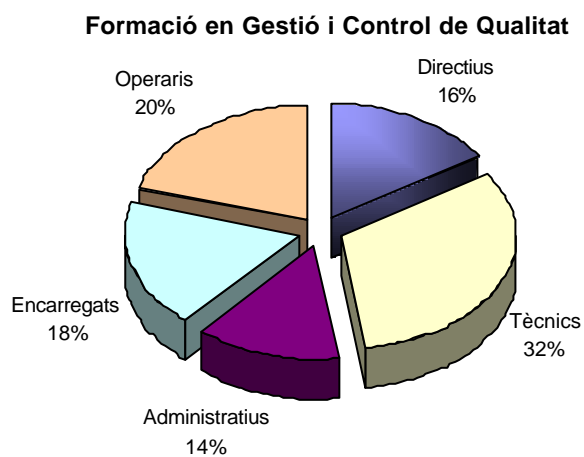
Gràfic 5.72: formació tècnica en el lloc de treball a les diferents categories professionals.



Gràfic 5.73: formació en informàtica de les diferents categories professionals.

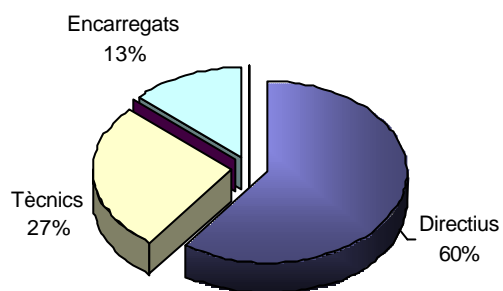


Gràfic 5.74: formació en comptabilitat i finances de les diferents categories professionals.



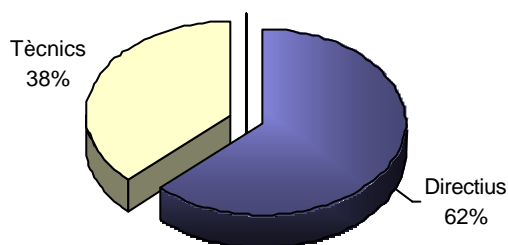
Gràfic 5.75: formació en gestió i control de qualitat de les diferents categories professionals.

Formació en Direcció i Gestió Empresarial

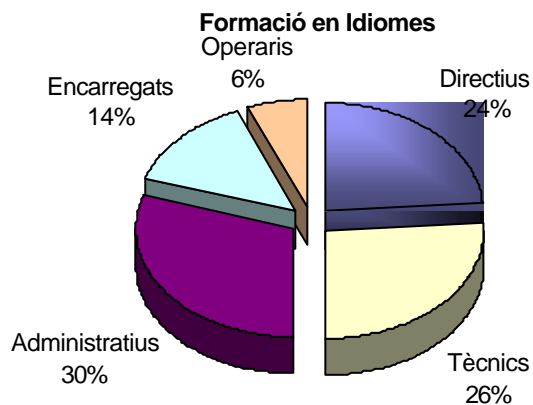


Gràfic 5.76: formació en direcció i gestió empresarial de les diferents categories professionals.

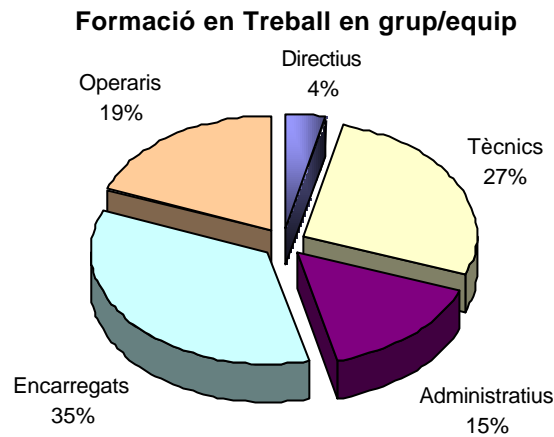
Formació en Tècniques de venda



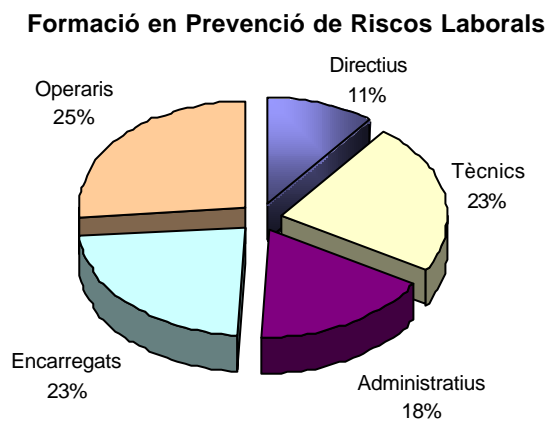
Gràfic 5.77: formació en tècniques de venda de les diferents categories professionals.



Gràfic 5.78: formació en idiomes de les diferents categories professionals.

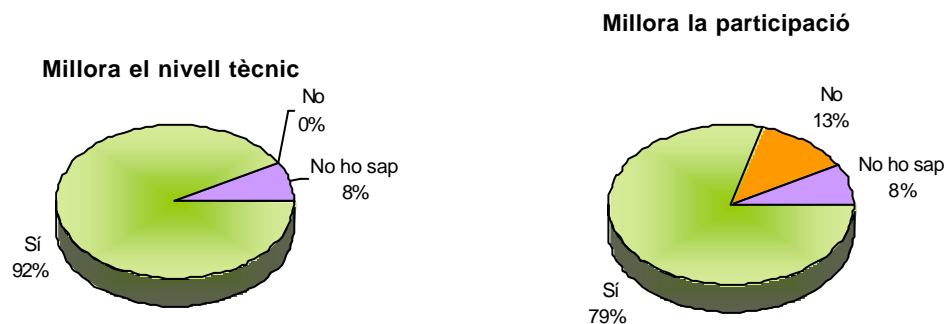


Gràfic 5.79: formació en treball en grup/equip de les diferents categories professionals.

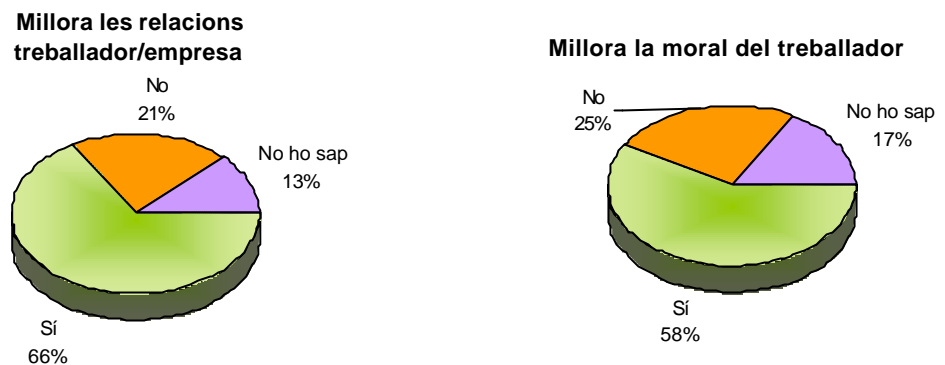


Gràfic 5.80: formació en prevenció de riscos laborals a les diferents categories professionals.

Pel que fa a la formació es pot veure que el que més millora és el nivell tècnic, amb un 92%, seguit de la participació, amb un 79%, les relacions treballador/empresa, amb un 66% i finalment, la moral del treballador (un 58%). Vegeu els gràfics 5.81 i 5.82.



Gràfic 5.81: La formació millora el nivell tècnic i la participació.



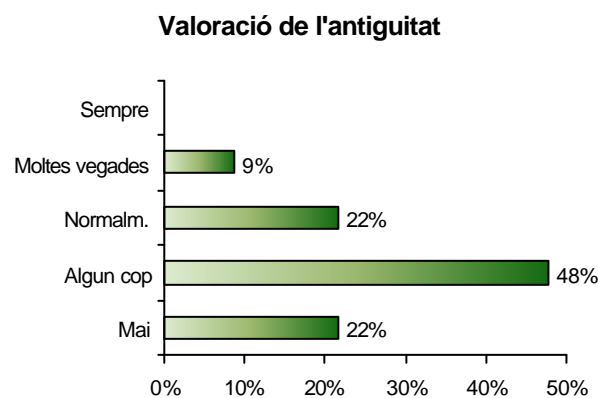
Gràfic 5.82: la formació millora les relacions treballador/empresa i la moral del treballador.

5.2.4.3 La promoció

Les preguntes referents a la promoció són la 8, la 36 i la 37 del qüestionari.

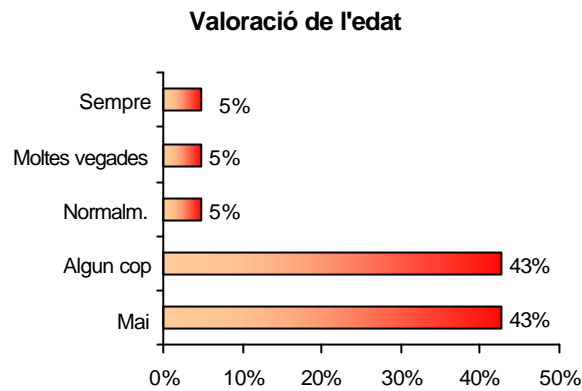
Pel que fa als criteris de promoció, al Japó era habitual tenir en compte l'antiguitat o els anys de servei (edat), però amb el temps això ha anat canviant i ara es té en compte també la capacitat i el rendiment (Takayanagi, 1989).

Respecte a la valoració de l'antiguitat, cal dir que en un 48% de les empreses consideren que es valora algun cop, un 22% consideren que es valora normalment o mai i un 9% consideren que es valora moltes vegades; no n'hi ha cap que hagi respost sempre. Podem dir que el criteri de l'antiguitat per ascendir de categoria dins l'empresa no té majoria a les filials. Vegeu el gràfic 5.83.



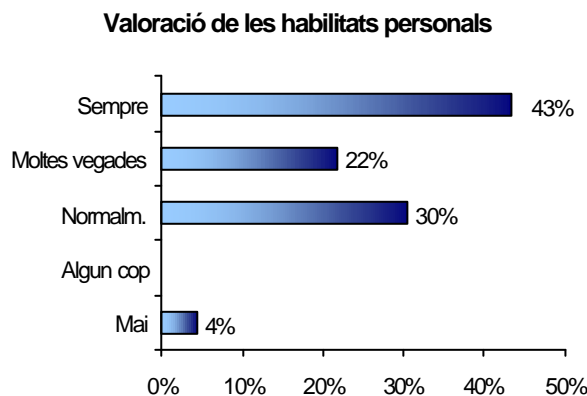
Gràfic 5.83: valoració de l'antiguitat com a criteri a tenir en compte per a la promoció.

El criteri de promoció de l'edat no es té mai en compte, o només algun cop, en un 43% de les empreses i, normalment, algunes vegades o sempre en el 5%. També podem dir que a la filial no es té gaire en compte l'edat, a diferència del model japonès.



Gràfic 5.84: valoració de l'edat com a criteri a tenir en compte per a la promoció.

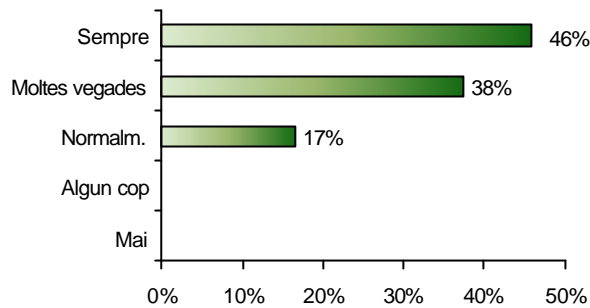
Pel que fa a la valoració de les habilitats personals, és dona sempre en un 43%, normalment en un 30%, moltes vegades en un 22% i mai en un 4% essent la resposta algun cop nul·la. Vegeu el gràfic 5.85.



Gràfic 5.85: valoració de les habilitats personals com a criteri a tenir en compte per a la promoció.

Les capacitats i els coneixements es tenen sempre en compte en un 46%, moltes vegades en un 38% i normalment en un 17%; la resposta algun cop o mai és nul·la. També podem dir que el model japonès continua canviant. Vegeu el gràfic 5.86.

Valoració de les capacitats i coneixements



Gràfic 5.86: valoració de les capacitats i coneixements com a criteri a tenir en compte per a la promoció.

El criteri de tenir en compte l'experiència sindical com a promoció no es té mai en compte (el 100% de les respostes és *mai*); al Japó això es té en compte perquè hi ha els sindicats d'empresa, a diferència de Catalunya que hi ha sindicats per sector.

Pel que fa a la pregunta si existeix un pla de carrera professional a l'empresa, un 77% de les empreses han dit que no i un 23% han dit que sí.

Tenint en compte els criteris de valoració de la promoció, es pot dir que els resultats són bastants equitatius a les diferents categories. Vegeu la taula 5.7.

Valoració de criteris de promoció	DIRECTIUS	TÈCNICS	ADMINISTRATIUS	ENCARREGATS	OPERARIS
Experiència	12%	11%	12%	12%	11%
Preparació profesional	13%	14%	13%	12%	12%
Capacitat de liderar	12%	11%	9%	13%	10%
Capacitat de treball	11%	11%	13%	8%	13%
Capacitat de tractar amb les persones	10%	11%	11%	12%	10%
Maduresa personal	11%	10%	9%	9%	9%
Creativitat	11%	11%	10%	11%	10%
Antiguitat	10%	10%	11%	12%	12%
Rendiments del treball	10%	11%	12%	11%	13%
	100%	100%	100%	100%	100%

Taula 5.7: valoració dels diferents criteris de promoció.

A continuació es destaquen els dos primers criteris de promoció per cada categoria professional.

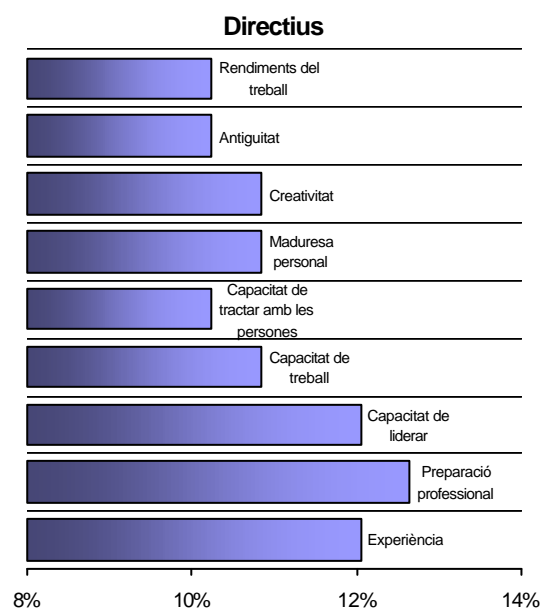
Pel que fa al primer criteri de promoció dels directius podem dir que és la preparació professional, amb un 13%, seguida de la capacitat de liderar i l'experiència, amb un 12%. Vegeu el gràfic 5.87.

Pel que fa al primer criteri de promoció per als tècnics és la preparació professional, amb un 14%, seguida de l'experiència, la capacitat de liderar, la capacitat de treball, la capacitat de tractar les persones, la creativitat i els rendiments de treball amb un 11%. Vegeu el gràfic 5.88.

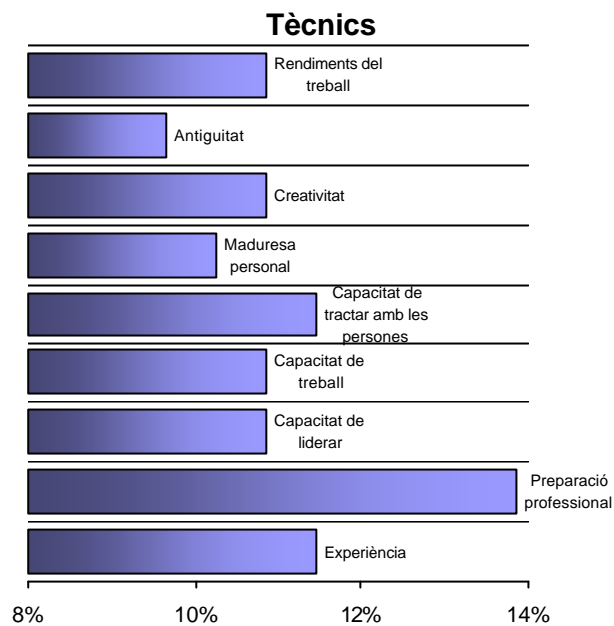
Pel que fa al primer criteri de promoció per als administratius és la preparació professional i la capacitat de treball, amb un 13%, seguits de l'experiència i els rendiments de treball, amb un 12%. Vegeu el gràfic 5.89.

Pel que fa al primer criteri de promoció per als encarregats és la capacitat de liderar, amb un 13%, seguida de l'experiència, la preparació professional, la capacitat de tractar les persones i l'antiguitat, amb un 12%. Vegeu el gràfic 5.90.

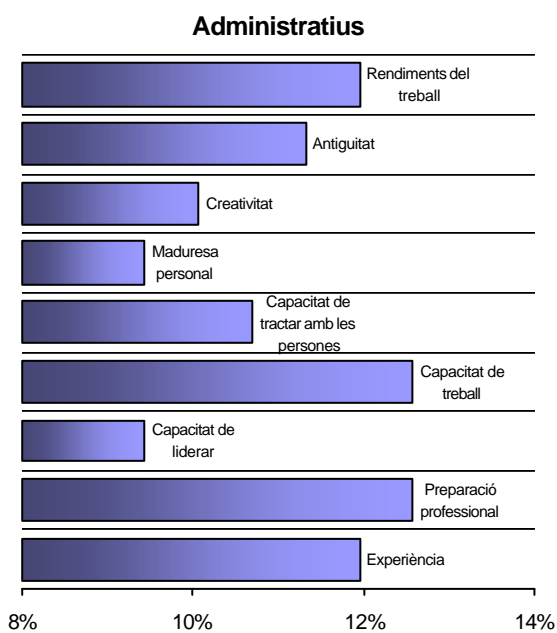
Pel que fa al primer criteri de promoció per als operaris és la capacitat de treball i els rendiments de treball amb un 13%, seguits de la preparació professional i l'antiguitat, amb un 12%. Vegeu el gràfic 5.91.



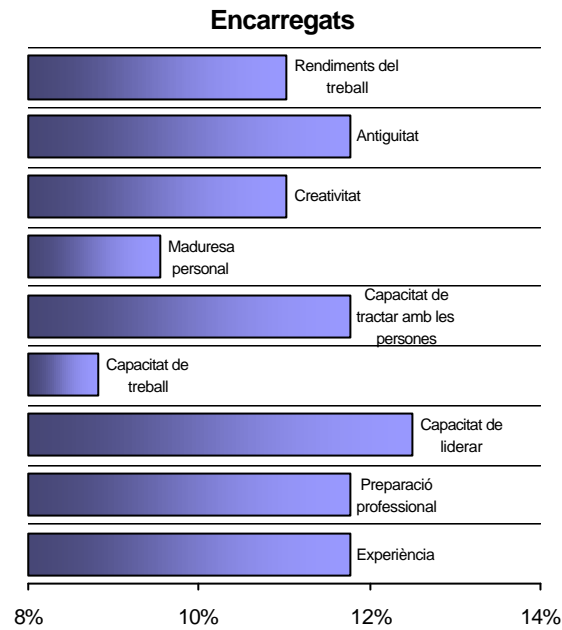
Gràfic 5.87: els criteris de promoció dels directius.



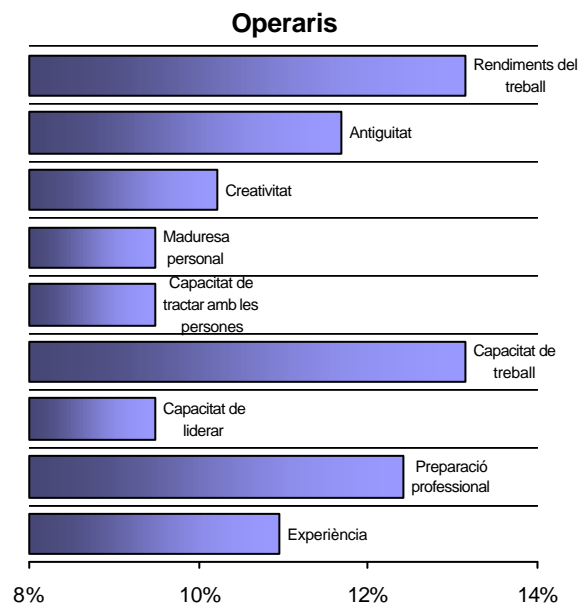
Gràfic 5.88: els criteris de promoció dels tècnics.



Gràfic 5.89: els criteris de promoció dels administratius.



Gràfic 5.90: els criteris de promoció dels encarregats.



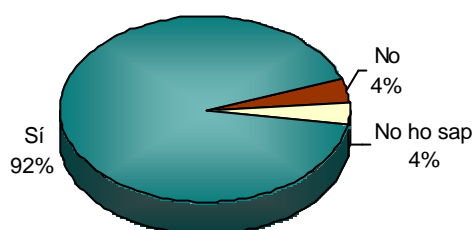
Gràfic 5.91: els criteris de promoció dels operaris.

5.2.4.4 La rotació

Les preguntes referents a la rotació són la 25, la 38 i la 39 del qüestionari. Respecte al model japonès podem dir que es basa en el fet que els treballadors siguin polivalents per tant es dóna la rotació.

Es pot dir que el model japonès es confirma a la filial, ja que el 92% han respost que sí que volen que el treballador sigui polivalent; el 4% ha dit que no i el 4% que no ho sap. Vegeu el gràfic 5.92.

Interés per treballadors polivalents

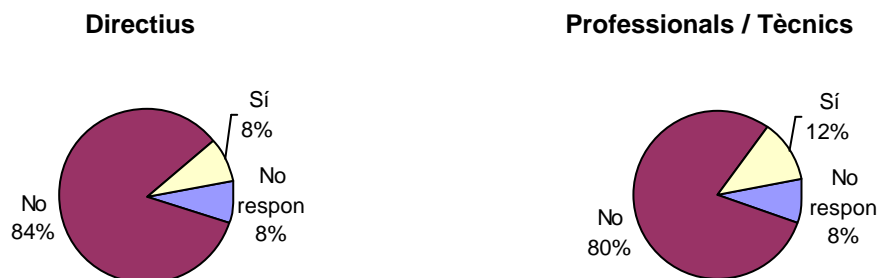


Gràfic 5.92: la polivalència dels treballadors a la filial.

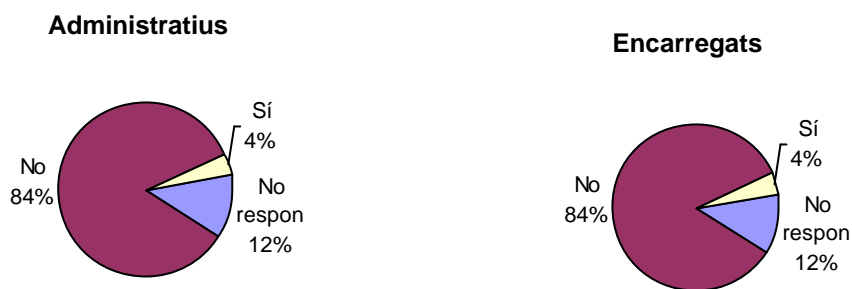
Pel que fa a la rotació del lloc de treball dels directius, en un 84% de les empreses enquestades no es fa, en un 8% sí i un 8% no ha respost. I pel que fa als tècnics en un 80% no es fa la rotació, en un 12% sí i un 8% no ha respost. Vegeu el gràfic 5.93.

Respecte als administratius i als encarregats, en un 84% de les empreses, no es fa la rotació, en un 4% sí, i un 12% no respon. Vegeu el gràfic 5.94.

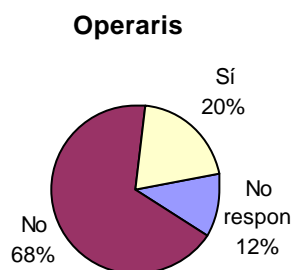
Els que més canvien de feina són els operaris, amb un 20%; en un 68% no hi ha rotació i un 12% no ho sap. Vegeu el gràfic 5.95.



Gràfic 5.93: rotació dels directius i tècnics a l'empresa filial.



Gràfic 5.94: rotació dels administratius i encarregats a l'empresa filial.



Gràfic 5.95: rotació dels operaris a l'empresa filial.

Pel que fa al període de rotació del lloc de treball, no es pot definir un període de temps concret per a cada categoria professional. En el cas dels directius la seva rotació del lloc de treball és de dos mesos. En els professionals i tècnics pot anar de dos mesos a tres anys. En els administratius i encarregats, d'un mes. En els operaris, des d'un mes fins a sis mesos o dos anys. Vegeu la taula 5.8.

	No respon	No	Sí	Interval de rotació (mesos)					
				1	2	6	12	24	36
Directius	2	21	2		2				
Professionals / Tècnics	2	20	3		2				1
Administratius	3	21	1	1					
Encarregats	3	21	1	1					
Operaris	3	17	5	1		2	1	1	

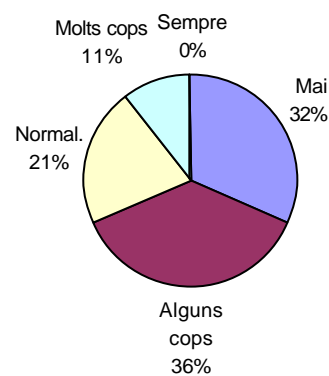
Taula 5.8: rotació de llocs de treball i interval de temps per a cada categoria professional.

Respecte a la pregunta de si la rotació serveix per augmentar de categoria, un 32% han respost que no serveix mai, un 36% alguns cops, un 21% normalment i, un 11% molts cops; la resposta sempre ha estat nul·la. Vegeu el gràfic 5.96.

Pel que fa a la pregunta de si la rotació serveix per canviar de tasca, la resposta mai és nul·la, un 28% responen que alguns cops, un 38% normalment, un 28% molts cops i un 6% sempre. Vegeu el gràfic 5.97.

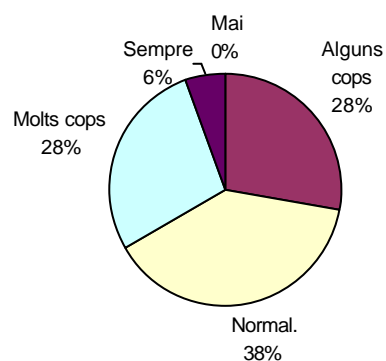
Pel que fa a la pregunta de si la rotació serveix per ampliar coneixements, no hi ha hagut cap enquestat que hagi respost mai, un 10% han respost alguns cops, un 30% normalment, un 15% molts cops i un 45% sempre. Vegeu el gràfic 5.98. Per tant, la rotació serveix per ampliar coneixements més que no pas per augmentar de categoria i canviar de tasca.

La rotació serveix per augmentar de categoria



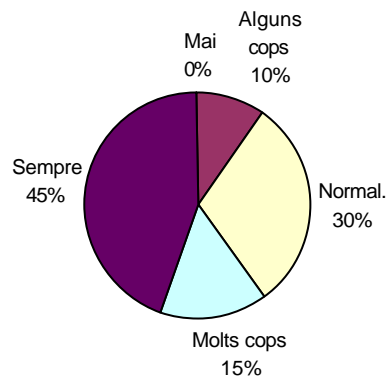
Gràfic 5.96: utilitat de la rotació per augmentar de categoria.

La rotació serveix per canviar de tasca



Gràfic 5.97: utilitat de la rotació per canviar de tasca.

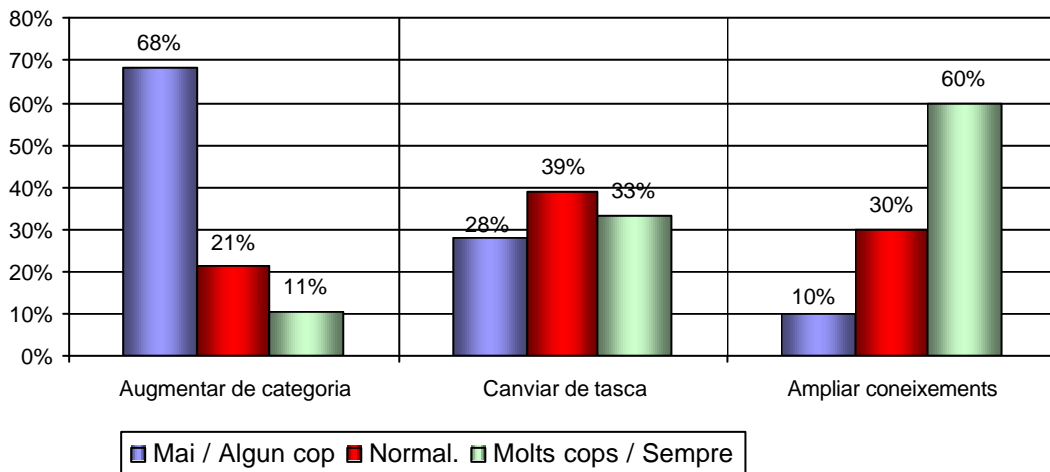
La rotació serveix per ampliar coneixements



Gràfic 5.98: utilitat de la rotació per ampliar coneixements.

En el gràfic 5.99 podem observar que un 60% de les empreses creu que la rotació serveix moltes vegades o sempre per ampliar els coneixements; un 33% creu que serveix per canviar de tasca i un 11%, per augmentar de categoria. Un 39% diu que normalment serveix per canviar de tasca, un 30% que serveix per ampliar coneixements i un 21% per augmentar de categoria. Un 68% creu que la rotació mai no serveix per augmentar de categoria, o que serveix algun cop, un 28% creu que no serveix per canviar de tasca i un 10% creu que no serveix per ampliar coneixements.

La rotació serveix per...



Gràfic 5.99: representació gràfica de la utilitat de la rotació.

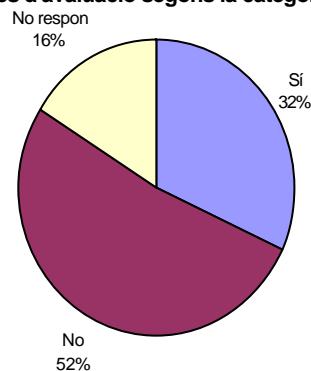
5.2.4.5 L'avaluació de l'acompliment

Les preguntes referents a l'avaluació de l'acompliment van de la pregunta 29 a la pregunta 35 del qüestionari.

En relació amb la pregunta de si tenen algun sistema d'avaluació de l'acompliment dels treballadors, un 56% de les empreses responen que sí que el tenen, un 32% responen que no i un 12% no responen.

Pel que fa a la pregunta de si tenen un mètode d'avaluació de l'acompliment per a les diferents categories, un 32% responen que sí, un 52% responen que no i un 16% no responen. Vegeu el gràfic 5.100.

Diferents mètodes d'avaluació segons la categoria professional



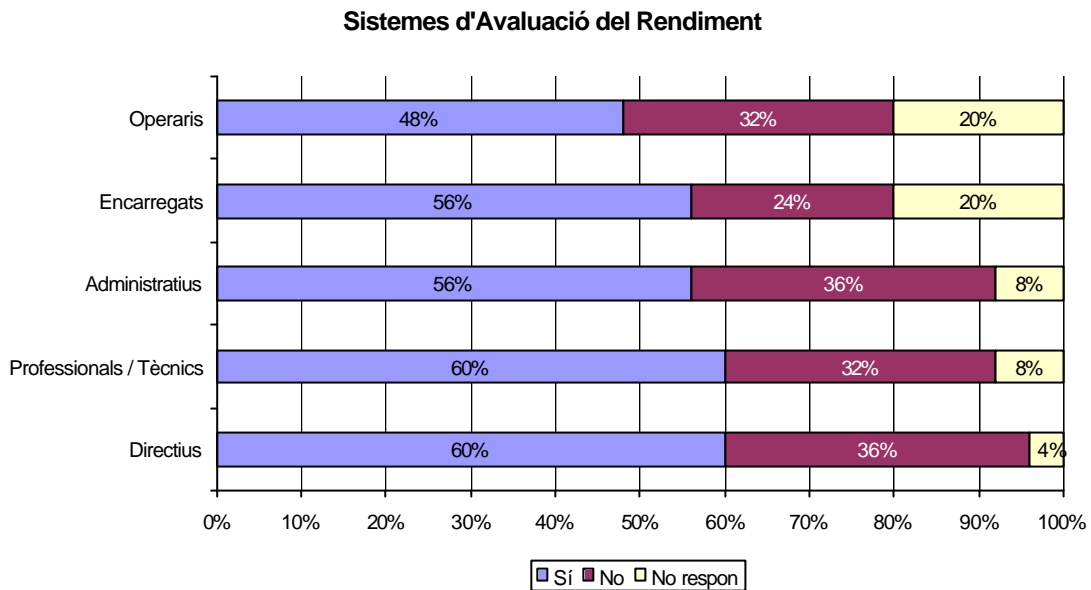
Gràfic 5.100: empreses que tenen mètode d'avaluació segons la categoria professional.

Pel que fa a les que tenen algun mètode d'avaluació per a les categories professionals, un 60% corresponen als directius i professionals o tècnics, un 56% als administratius i encarregats i un 48% als operaris. Vegeu el gràfic 5.101.

Pel que fa al mètode que utilitzen, les respostes són diverses:

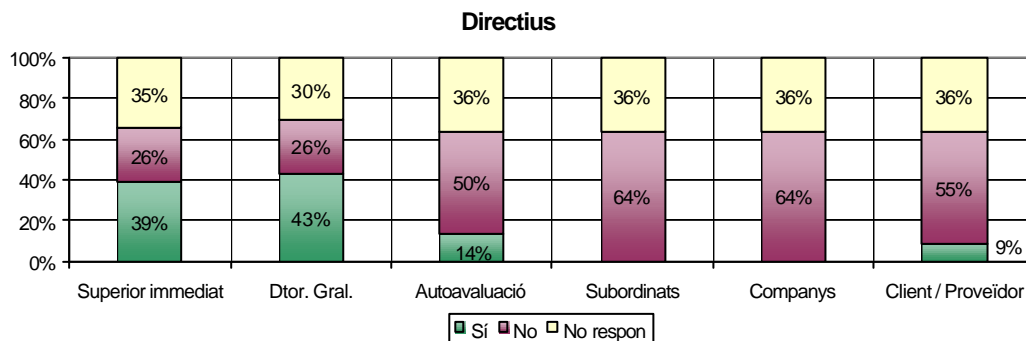
- Qüestionari estàndard per a tots els treballadors.
- Hi ha un estàndard de grup adaptat a cada departament.
- Per competències segons els llocs de treball.
- Per rendiment, flexibilitat i reacció.
- Qüestionaris d'avaluació amb 10 ítems per a valorar i diverses preguntes obertes (als operaris) i entrevistes (als directius).
- Comparació dels resultats amb les previsions.
- Per al control de la productivitat, errors i eficiència a tota la plantilla productiva.
- Pel que fa als tècnics, encarregats, administratius i operaris el superior immediat en fa una avaluació subjectiva.
- Pel superior immediat i el departament de personal a totes les categories.
- Observant una sèrie de paràmetres de la casa central.
- Fixació d'objectius a tots els nivells, excepte operaris i administratius.

- Entrevistes individuals als directius.
- Valoració del superior immediat i del departament de personal.



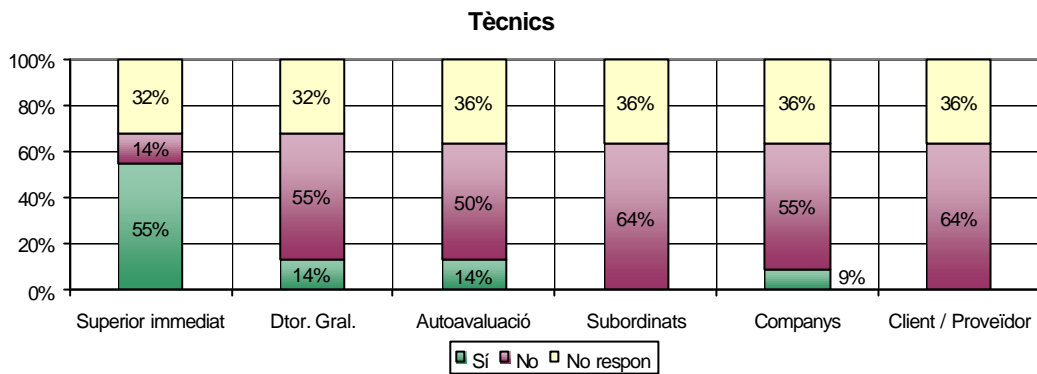
Gràfic 5.101: empreses que tenen mètodes d'avaluació de l'acompliment per a les diferents categories professionals.

Pel que fa a l'avaluació de l'acompliment dels directius, el que els avalua més és el director general, amb un 43%, seguit del superior immediat, amb un 39%, l'autoavaluació amb un 14% i els clients i proveïdors, amb un 9%. Vegeu el gràfic 5.102.



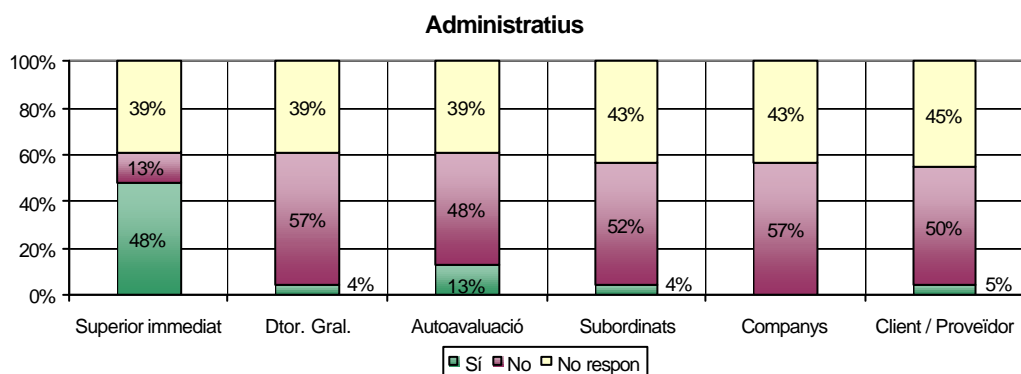
Gràfic 5.102: agents en l'avaluació de l'acompliment dels directius.

Pel que fa als tècnics, els seus agents avaluadors amb més proporció són el superior immediat, amb un 55%, seguit de l'autoavaluació i el director general, amb un 14%, i els companys, amb un 9%. Vegeu el gràfic 5.103.



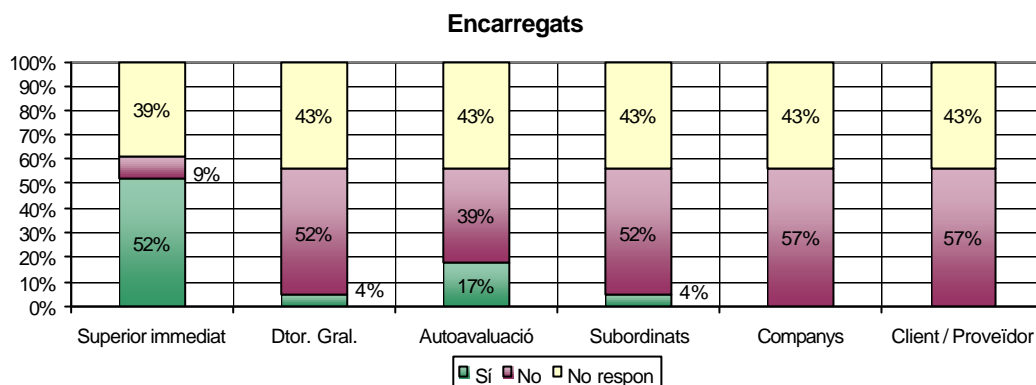
Gràfic 5.103: agents en l'avaluació de l'acompliment dels tècnics.

Pel que fa als administratius, els seus agents avaluadors amb més proporció són el superior immediat, amb un 48%, seguit de l'autoavaluació amb un 13%, els clients o proveïdors amb un 5% i el director general i els subordinats amb un 4%. Vegeu el gràfic 5.104.



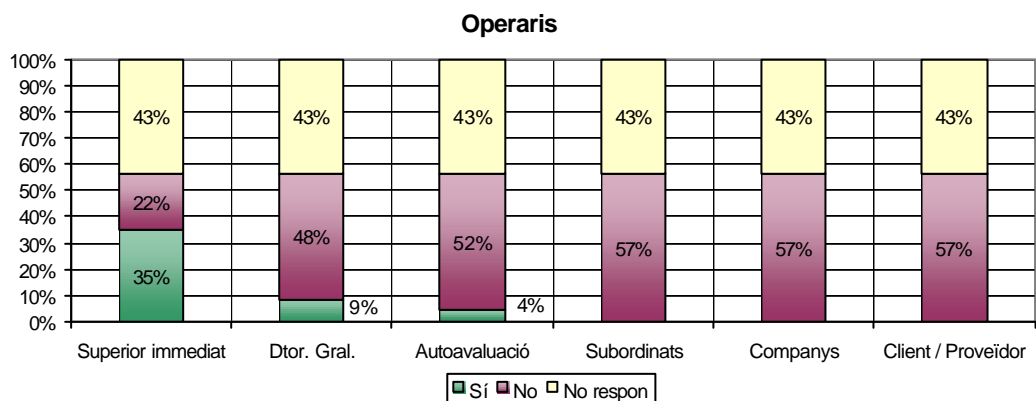
Gràfic 5.104: agents en l'avaluació de l'acompliment dels administratius.

En relació amb els encarregats, els seus agents avaluadors amb més proporció són el superior immediat, amb un 52%, seguit de l'autoavaluació, amb un 17%, i el director general i els subordinats, amb un 4%. Vegeu el gràfic 5.105.



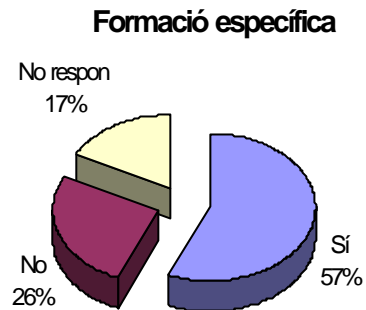
Gràfic 5.105: agents en l'avaluació de l'acompliment dels encarregats.

Pel que fa als operaris, els seus agents avaluadors amb més proporció són el superior immediat, amb un 35%, seguit del director general, amb un 9%, i l'autoavaluació, amb un 4%. Vegeu el gràfic 5.106.

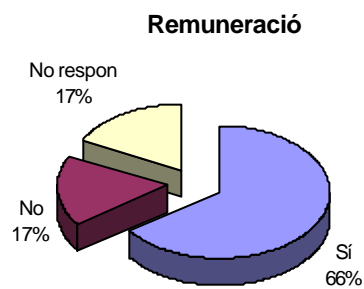


Gràfic 5.106: agents en l'avaluació de l'acompliment dels operaris.

La informació obtinguda en la valoració del rendiment serveix per a la promoció en un 79%, per a la remuneració en un 66% i per a la formació específica en un 57%. Vegeu els gràfics 5.107, 5.108 i 5.109.



Gràfic 5.107: millora de la formació específica respecte als resultats de l'avaluació de l'acompliment.



Gràfic 5.108: millora de remuneració pel que fa als resultats obtinguts de l'avaluació de l'acompliment.



Gràfic 5.109: millora de la promoció pel que fa als resultats obtinguts de l'avaluació de l'acompliment.

Pel que fa al període d'avaluació de les diferents categories professionals que hi ha a la filial, es dóna en una mitjana d'un cop a l'any.

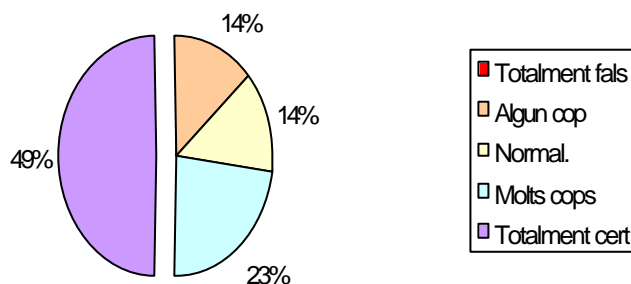
Referent a l'afirmació de **és bo fer avaluacions i informar cada treballador sobre les seves qualitats i defectes perquè conegui la situació**, és certa en un 49%, molts cops en un 23%, normalment en un 14% i algun cop també en un 14%. Vegeu el gràfic 5.110.

Respecte a l'afirmació **és bo fer avaluacions i comparacions i incentivar els millors treballadors fent-los saber les seves qualitats**, és certa en un 14%, molts cops també en un 14%, normalment en un 36%, algun cop en un 27% i totalment falsa en un 9%. Vegeu el gràfic 5.111.

Pel que fa a l'afirmació **és bo fer avaluacions i comparacions, però mantenint en secret els resultats**, és certa en un 18%, molt cops en un 9%, normalment en un 18%, algun cop en un 23% i és falsa en un 32%. Vegeu el gràfic 5.112.

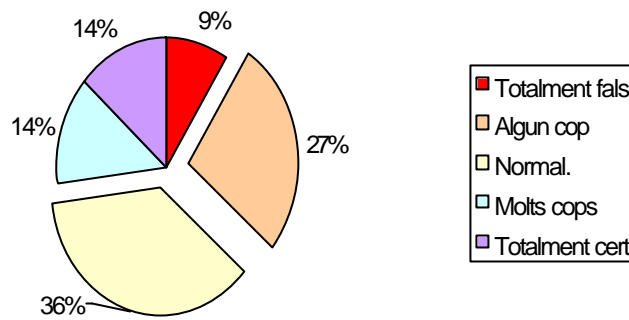
Respecte a l'afirmació **s'intenta evitar en la mesura en què és possible l'avaluació i comparació del rendiment individual**, és certa en un 5%, molts cops en un 14%, normalment en un 19%, algun cop en un 14% i és falsa en un 48%. Vegeu el gràfic 5.113.

Avaluació de l'Acompliment



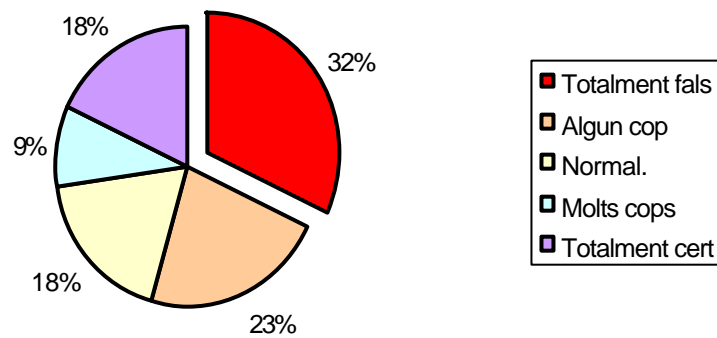
Gràfic 5.110: es bo fer avaluacions i informar cada treballador sobre les seves qualitats i defectes perquè conegui la situació.

Avaluació de l'Acompliment



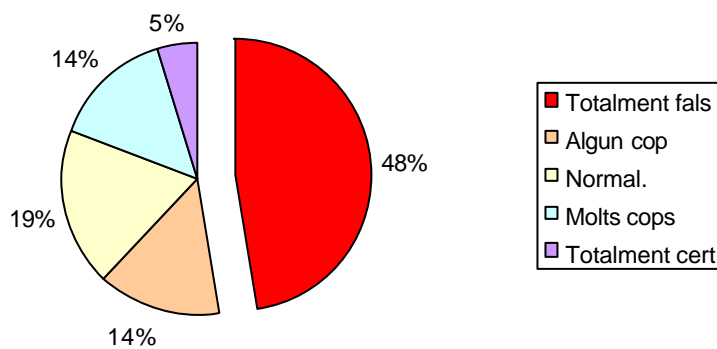
Gràfic 5.111: és bo fer avaluacions i comparacions i incentivar els millors treballadors fent-los saber les seves qualitats.

Avaluació de l'Acompliment



Gràfic 5.112: és bo fer avaluacions i comparacions, però mantenint en secret els resultats.

Avaluació de l'Acompliment



Gràfic 5.113: s'intenta evitar en la mesura en què és possible l'avaluació i comparació del rendiment individual.

5.2.4.6 La retribució i els beneficis socials

Les preguntes sobre la retribució i els beneficis socials corresponen a les preguntes 50, 51, 52 i 53 del qüestionari.

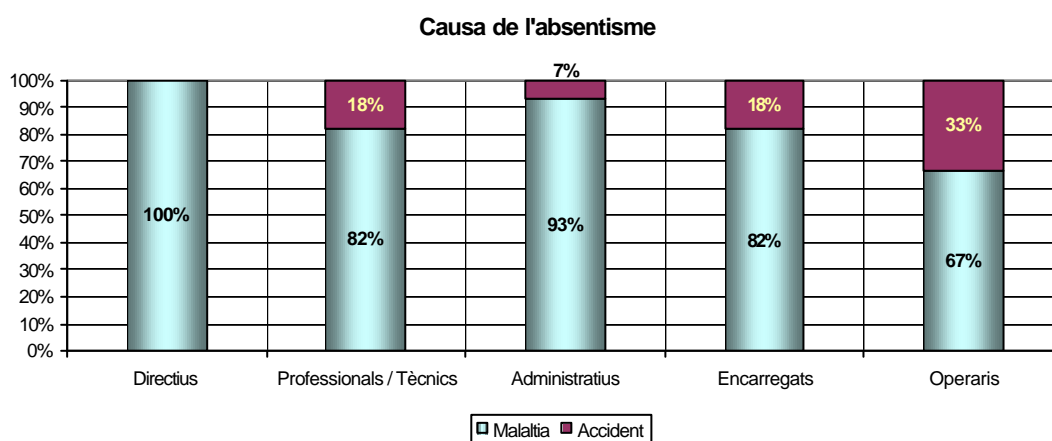
Es pot dir que el baix grau d'absentisme que hi ha al Japó (Vilaró, 1989) és degut a vegades al fet computar els dies de malaltia com a dies de vacances. Segons entrevistes fetes a diversos directius, el treballador català té algunes similituds amb el treballador japonès i una d'aquestes similituds és el baix grau d'absentisme.

Es pot dir que com a mitjana anual d'absentisme, els operaris tenen uns 6 dies, els directius 3 dies, els administratius 2,5 dies, els tècnics 2 dies i els encarregats quasi 1 dia. Vegeu la taula 5.9.

Nombre de dies d'absentisme x any	Mitjana
Directius	3,2
Professionals / Tècnics	2,0
Administratius	2,5
Encarregats	0,7
Operaris	5,8

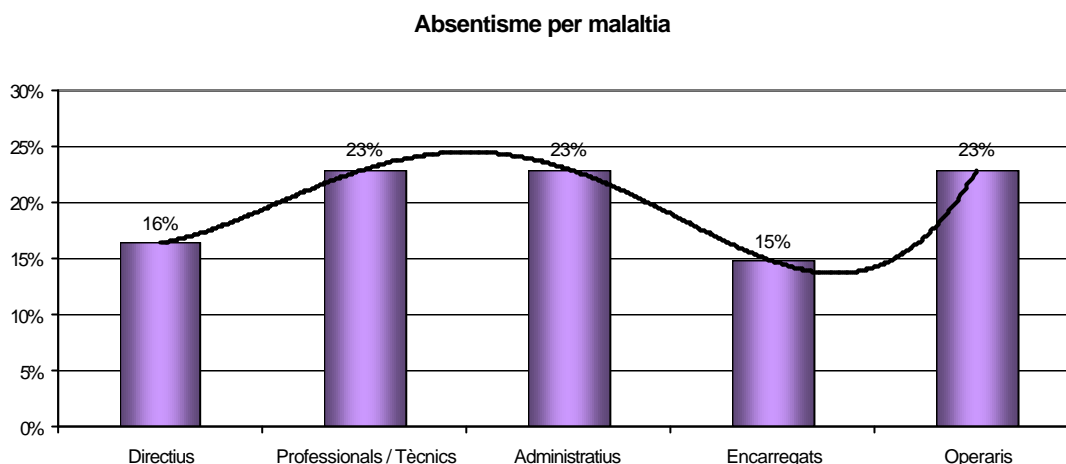
Taula 5.9: mitjana i de dies d'absentisme a l'any.

Pel que fa a la causa de l'absentisme per malaltia es dona 100% als directius, un 93% als administratius, un 82% als professionals o tècnics i encarregats i per últim als operaris amb un 67%. Podem dir que els operaris són els que tenen major percentatge d'absentisme per accident (un 33%). Vegeu el gràfic 5.114.



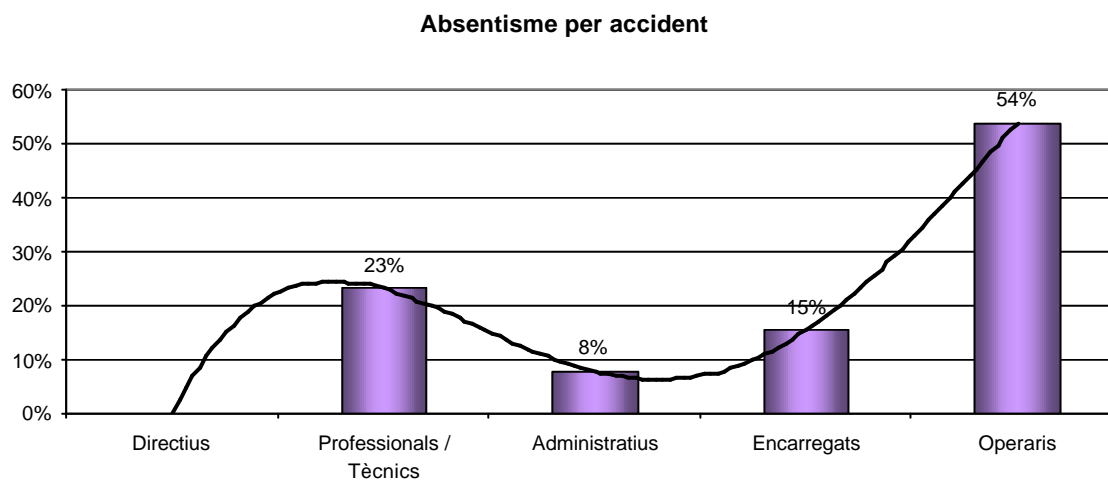
Gràfic 5.114: representació gràfica de les causes de l'absentisme per categoria professional.

En el gràfic 5.115 es pot observar que la mitjana d'absentisme per malaltia més elevada correspon als professionals, als administratius i als operaris (un 23%), després vénen els directius (un 16%) i, finalment els encarregats (un 15%).



Gràfic 5.115: representació gràfica de la mitjana d'absentisme per malaltia de cada categoria professional.

Pel que fa a la mitjana d'absentisme per accident veiem que és d'un 54% en els operaris, d'un 23% en els tècnics o professionals, d'un 15% en els encarregats, d'un 8% en els administratius i no es dóna mai en el cas dels directius, veiem que els resultats són coherents respecte a la tasca que realitza cada categoria. Vegeu el gràfic 5.116.



Gràfic 5.116: representació gràfica de la mitjana d'absentisme per accident de cada categoria professional.

Pel que fa a les variables que es tenen en compte per establir el sistema salarial a l'empresa, el model japonès es caracteritza pel fet de tenir com a primera variable l'antiguitat, segons Takayanagi (1989), Inohara (1992), Díaz i Kawamura (1994) i Whitehill (1994), entre d'altres, seguit del rendiment individual i col·lectiu en els últims temps.

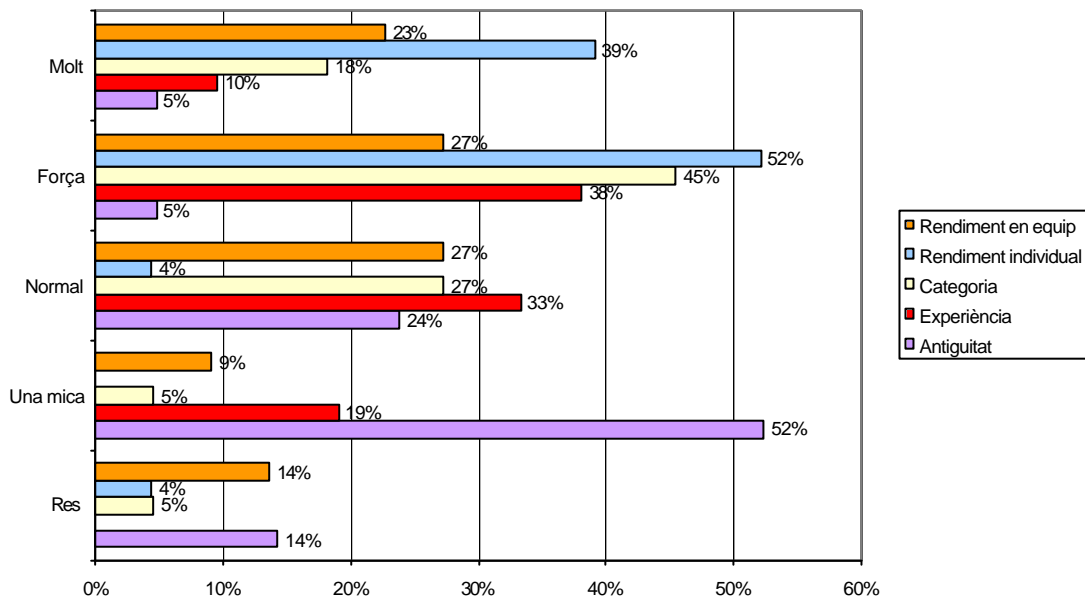
Es pot observar que el que *sempre* es té en compte és el rendiment individual, amb un 39%, seguit del de grup, amb un 23%, la categoria professional, amb un 18%, l'experiència, amb un 10%, i finalment l'antiguitat, amb un 5%. Veiem que de les

variables analitzades l'antiguitat és la que menys es té en compte a la filial. Vegeu la taula 5.10 i el gràfic 5.117.

	Res	Una mica	Normal	Força	Molt
Antiguitat	14%	52%	24%	5%	5%
Experiència	0%	19%	33%	38%	10%
Categoria	5%	5%	27%	45%	18%
Rendiment individual	4%	0%	4%	52%	39%
Rendiment en equip	14%	9%	27%	27%	23%

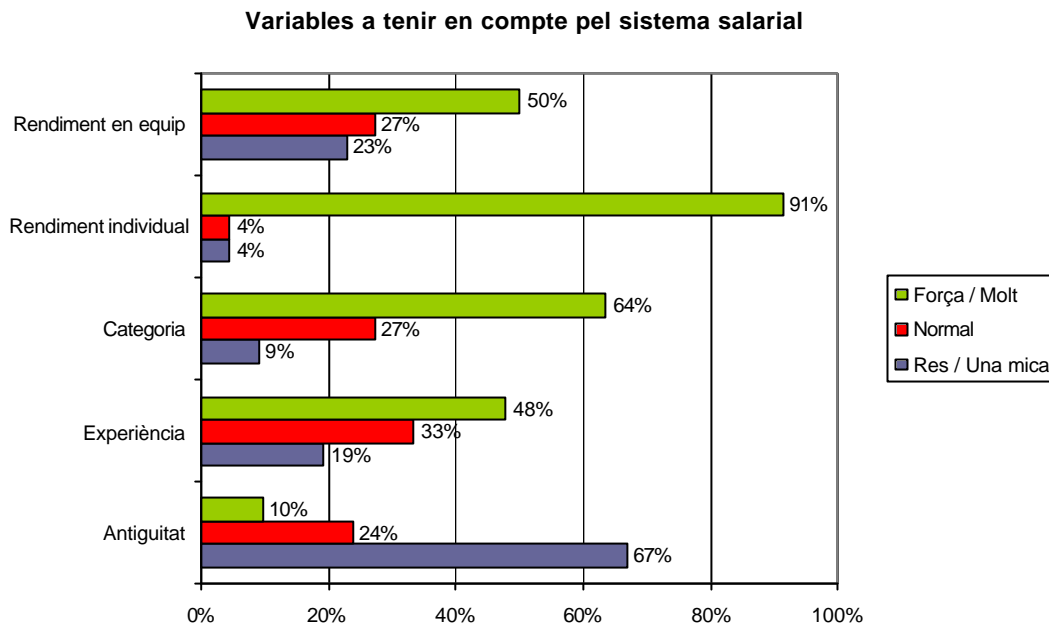
Taula 5.10: percentatge sobre les variables a tenir en compte pel sistema salarial a l'empresa.

La Retribució



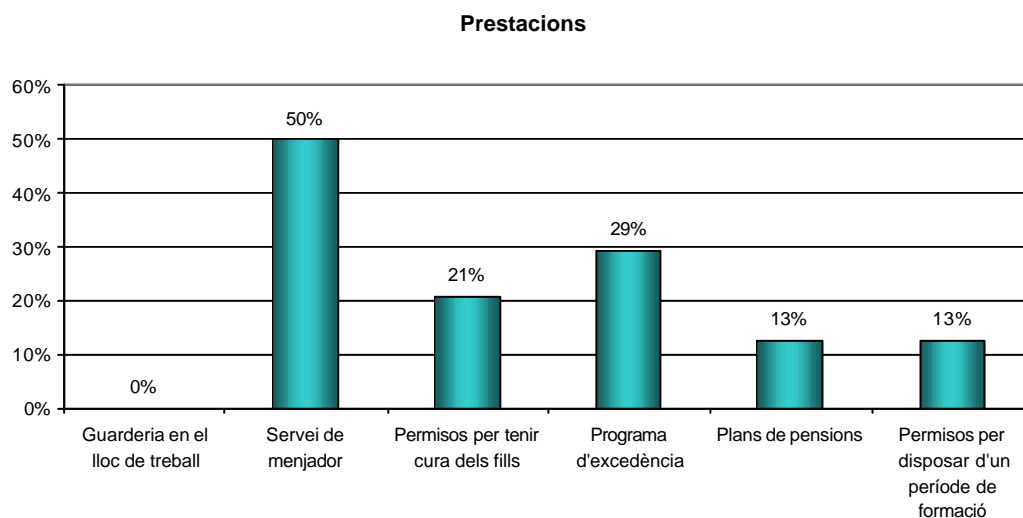
Gràfic 5.117: variables del sistema salarial a l'empresa.

Referent als cinc criteris seleccionats que s'han de tenir en compte a l'hora de fixar el sistema salarial de l'empresa, es veu clarament que el criteri que es té més en compte en un 91% és el rendiment individual, seguit de la categoria, en un 64%; i en un 50% el rendiment en equip, seguit de l'experiència en un 48% i, finalment l'antiguitat en un 10%. Per tant, podem dir que l'antiguitat és l'últim criteri en lloc del primer o dels primers que tenen al Japó.



Gràfic 5.118: representació gràfica dels 5 criteris seleccionats per la retribució.

Pel que fa a les prestacions socials que s'han de tenir en compte per al personal de l'empresa a les filials japoneses a Catalunya, la que més es dona és el servei de menjador, amb un 50%, seguit del programa d'excedència, amb un 29%, els permisos per tenir cura dels fills, amb un 21%, i els plans de pensions i els permisos per disposar d'un període de formació, amb un 13%; el percentatge de guarderies en el lloc de treball és nul, la qual cosa ens pot fer reflexionar sobre les poques dones que treballen a les empreses japoneses. Vegeu el gràfic 5.119.



Gràfic 5.119: els beneficis socials dels treballadors de la filial.

5.2.5 DADES COMPLEMENTÀRIES

A l'últim apartat de l'enquesta hi ha les dades referents a la identificació de la persona que ha contestat l'enquesta pel que fa al sexe, l'edat, el lloc de naixement, el nivell d'estudis, la categoria professional, els anys que fa que treballa a l'empresa i el tipus d'empresa a la qual pertany i les dades econòmiques.

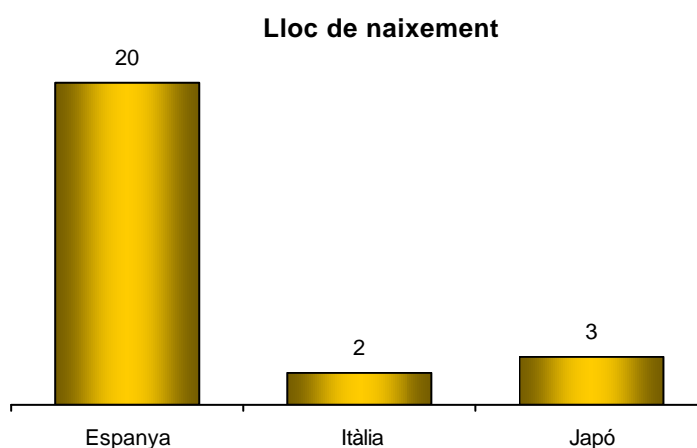
Podem dir que han contestat l'enquesta vint homes i cinc dones amb una mitjana d'edat de 41 anys. Pel que fa al lloc de naixement, vint són d'Espanya, dos d'Itàlia i tres del Japó. Vegeu el gràfic 5.120.

Respecte a l'ocupació de la persona que ha contestat l'enquesta, hi ha set directors de l'empresa o gerents, dotze directors de personal o de recursos humans, cinc assessors interns (formació, retribució, etc.) i un d'altres seccions. Vegeu el gràfic 5.121.

Pel que fa als anys que fa que treballen a l'empresa, tenen una mitjana d'antiguitat de 10 anys. Respecte al nivell d'estudis, hi ha dues persones que tenen estudis secundaris, tres que tenen una diplomatura, divuit una llicenciatura, una el doctorat i una no ha respost. Vegeu el gràfic 5.122.

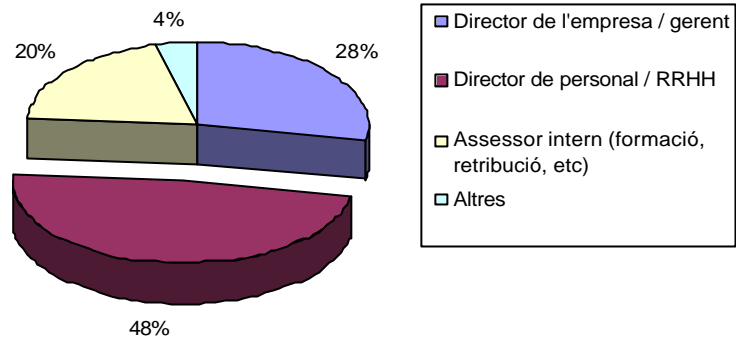
En relació amb l'activitat de l'empresa filial a Catalunya, podem dir que dotze són manufactureres, onze comercials i dues es dediquen a altres. Vegeu el gràfic 5.123.

Respecte a les dades econòmiques podem dir que tenen unes vendes en milions de pessetes a l'any de 25.377 milions, unes exportacions de 9.416 milions, unes importacions de 983 milions i una inversió en I+D de 207 milions. Podem observar que tenen unes exportacions molt més elevades que no pas les importacions, per què les filials catalanes fabriquen per exportar al mercat europeu.



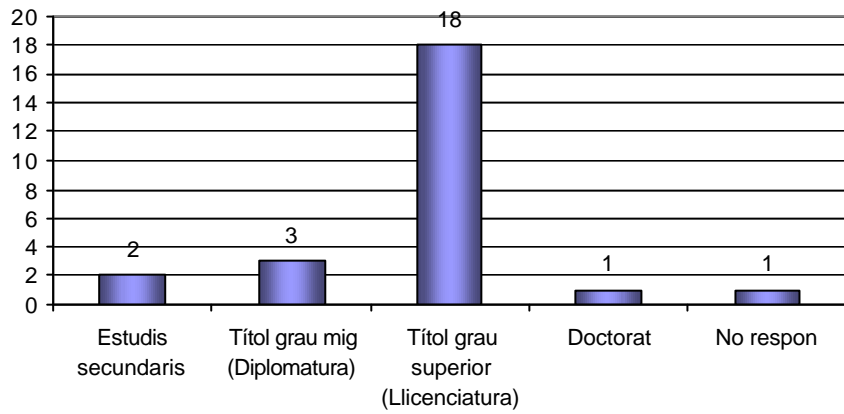
Gràfic 5.120: procedència de la persona enquestada.

Ocupació a l'empresa



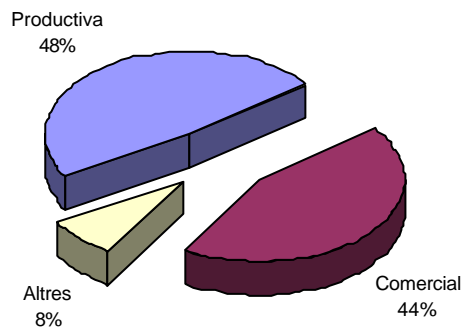
Gràfic 5.121: representació gràfica en percentatges de l'ocupació de la persona enquestada.

Nivell d'estudis



Gràfic 5.122: representació gràfica del nivell d'estudis de la persona enquestada.

Activitat de l'Empresa



Gràfic 5.123: activitat de l'empresa filial a Catalunya.

CAPÍTOL 6. CONCLUSIONS

El present capítol recull les conclusions de la recerca que s'ha dut a terme. Les hipòtesis plantejades es contrasten amb els resultats obtinguts. Les conclusions obtingudes permeten redactar les tesis, en forma d'afirmacions o negacions que serveixen de partida per elaborar un "corpus doctrinal". Així mateix, paral·lelament a la tesi, també s'elaboren unes conclusions addicionals basades en les respostes a qüestions no esmentades directament en les hipòtesis, però que s'han cregut prou interessants per destacar-les, ja que amplien les aportacions d'aquesta recerca i matisen els resultats del treball de camp, i per últim es parla de les implicacions, limitacions i futures línies d'investigació.

6.1 CONTRASTACIÓ DE LES HIPÒTESIS PLANTEJADES

En l'anàlisi descriptiu i de classificació del capítol anterior ja s'han perfilat molts dels aspectes que les hipòtesis plantegen. Tot i això, en aquest apartat es fa una anàlisi global de tots els resultats que s'han anat obtenint i que ja s'han comentat en el punt 5.2 del capítol 5 per dur a terme la contrastació de les hipòtesis formulades.

6.1.1 HIPÒTESI 1

La formulació de la primera hipòtesi s'emmarca en l'àmbit del reclutament i la selecció.

Podem assenyalar que la primera hipòtesi consta de quatre subhipòtesis:

- 1. Es busquen persones acabades de graduar sense experiència laboral.*
- 2. En el reclutament es busquen persones integrals.*
- 3. Hi ha discriminació de les dones en el lloc de treball; les dones tenen contractes a temps parcial o a mitja jornada.*
- 4. Sempre que sigui possible es contracta personal de la mateixa empresa.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta primera hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- Pel que fa a les preferències per a la contractació dels diferents col·lectius analitzats, les empreses prefereixen els universitaris sense experiència, amb els percentatges següents: sempre un 14%, moltes vegades en un 27%, normalment en un 5%, algun cop en un 45% i mai en un 9%. Convé destacar també els percentatges de contractació dels joves de primera ocupació: moltes vegades el 10%, normalment el 24%, algun cop el 48% i mai el 18%. Per tant, **es confirma la hipòtesi.**
- Es pot dir que en un 100% dels casos es contracta els directius segons **els coneixements i les habilitats generals**, seguit dels tècnics o professionals amb un 71%, els administratius amb un 46%, els encarregats amb un 43% i els operaris amb un 14%. Pel que fa a la **capacitat d'adaptació**, en un 80% els directius, en un 54% els tècnics o professionals, en un 48% els encarregats, en un 45% els operaris i en un 33% els administratius. Respecte als **coneixements i habilitats específiques**, en un 75% els tècnics o professionals, en un 64% els directius, en un 57% els

encarregats, en un 38% els administratius i en un 18% els operaris. Pel que fa a **l'experiència**, es té en compte en un 88% sempre als directius, en un 52% als encarregats, en un 50% als tècnics o professionals, en un 25% als administratius i en un 9% als operaris. **Les referències** es tenen en compte en un 56% als directius, en un 38% als encarregats, en un 38% als tècnics o professionals, en un 29% als administratius i en un 18% als operaris. I, finalment pel que fa a **la disponibilitat geogràfica**, es té en compte en un 56% als directius, en un 21% als tècnics o professionals, en un 10% als encarregats, en un 5% als operaris i en un 4% als administratius. Per tant, es pot dir que la **hipòtesi es compleix**, que es busca una persona integral amb coneixements i habilitats generals, amb capacitat d'adaptació, amb coneixements i habilitats específiques, amb experiència, amb referències i finalment que tingui disponibilitat geogràfica.

- En un 42% de les empreses no contracten mai les dones després de la maternitat i en un 70% no contracten mai les minories ètniques. En un 77% les dones tenen contractes a temps parcial i en un 23%, els homes. Els contractes a temps complet corresponen en un 59% als homes i en un 41% a les dones. Per tant, **es compleix la hipòtesi** de la discriminació de la dona, amb contractes a temps parcial, i dels estrangers.
- Es pot dir que les ofertes de treball es fan en major percentatge a persones de dins l'empresa. Pel que fa als operaris un 35% es fan dins l'empresa i un 22% fora; i pel que fa als encarregats, un 35% dins l'empresa i un 6% fora. Els administratius són l'excepció, per molt poc: un 27% dins l'empresa i un 30% fora. Respecte als tècnics o professionals, un 32% es fan dins l'empresa i un 24% fora; i respecte als directius, un 30% es fan dins l'empresa i un 29% fora. Per tant, **la hipòtesi es compleix**.

6.1.2 HIPÒTESI 2

La formulació de la segona hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit de la promoció i la rotació.

Podem assenyalar tres subhipòtesis:

- 1. Pel que fa a la promoció es té en compte l'edat i l'antiguitat (promoció lenta), però cada dia es té més en compte la capacitat de desenvolupament tècnic i social.*
- 2. Es busca que el treballador sigui polivalent; això comporta que tingui coneixements molts més amplis.*
- 3. Hi ha rotació de llocs de treball cada 3 o 5 anys. La rotació dels expatriats es dona en els homes i en els alts càrrecs directius.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta segona hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- Pel que fa a **l'antiguitat**, un 22% de les empreses no la tenen mai en compte, un 48% algun cop, un 22% normalment, un 9% moltes vegades i no n'hi ha cap que hagi respost sempre. Pel que fa al criteri de **l'edat**, un 43% no el tenen mai en compte, un 43% algun cop, un 5% normalment, un 5% moltes vegades i un 5% sempre. Respecte al criteri de les **habilitats personals**, un 4% no el té mai en

compte, algun cop nul, un 30% normalment, un 22% moltes vegades i un 43% sempre. En relació amb les **capacitats i els coneixements**, les respostes mai i algun cop són nul·les, normalment correspon a un 17%, moltes vegades a un 38% i sempre a un 46%. Per tant, la **hipòtesi no es compleix**: no es té en compte ni l'edat ni l'antiguitat, només les habilitats, les capacitats i els coneixements personals.

- Pel que fa a l'interès perquè els treballadors siguin polivalents, un 92% han contestat que sí que els interessa, un 4% han dit que no i un 4% no ho sap. Pel que fa a la utilitat de la rotació de llocs de treball en un 45% dóna sempre que la rotació serveix per ampliar coneixements, és sempre nul per augmentar de categoria i sempre en un 6% per canviar de tasca. Podem dir que es **confirma la hipòtesi**.
- Dels 62 expatriats japonesos que hi ha a Catalunya, uns 58 són homes i 4 són dones. Un 44% tenen càrrecs directius, un 41% càrrecs professionals o tècnics i un 15% càrrecs administratius. El període de permanència a l'estranger és d'una mitjana de 3 anys. Per tant, també es **confirma la hipòtesi**.

6.1.3 HIPÒTESI 3

La formulació de la tercera hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit del lideratge, la comunicació i el treball en equip.

Podem assenyalar quatre subhipòtesis:

- 1. L'estil de lideratge japonès es basa en la presa de decisions per consens, l'anomenat sistema ringi, en el qual totes les persones implicades prenen part en la decisió.*
- 2. És un estil de lideratge paternalista, on hi ha una alta preocupació pels recursos humans.*
- 3. Els cercles de qualitat s'utilitzen per millorar la productivitat i també la comunicació interpersonal.*
- 4. La comunicació més habitual és sempre la comunicació vertical descendent, però la vertical ascendent també s'hauria de donar amb fluïdesa gràcies al sistema de portes obertes; i en el cas del model japonès, la comunicació en diagonal és bàsica per al treball en equip, i l'horitzontal també ho és gràcies al bon clima laboral.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta tercera hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- Es pot dir que de les 25 empreses, només n'hi ha una que utilitzi sempre el sistema *ringi*, dues l'utilitzen sovint, cinc normalment, quatre algun cop i cinc mai. I respecte a la pregunta de si el cap permet que els treballadors participin en la presa de decisions sobre els canvis que s'han de fer i la manera de fer-los, un 13% contesten que molt, un 20% diuen que força, un 13% normalment, un 37% una mica i un 17% mai. Per tant, podem dir que la **hipòtesi no es compleix**.
- Es pot dir que en la pregunta de si **els caps es preocupen del benestar dels seus treballadors**, un 4% responen que se'n preocupen molt, un 29% força, un 37% normalment, un 17% una mica i un 13% mai. I en la pregunta de si **el cap és un membre més del grup**, un 4% consideren que molt, un 41% força, un 17%

normalment i un 38% una mica. Per tant, podem dir que sí que **es compleix la hipòtesi**.

- Respecte als cercles de qualitat, en un 60% d'empreses no s'utilitzen i en un 40% sí. S'obté que els cercles de qualitat milloren moltíssim la productivitat en un 25% dels casos, la comunicació entre els treballadors en un 20% i la satisfacció en el treball, la moral dels treballadors i les relacions personals en un 5%. Així doncs, podem dir que **es confirma la hipòtesi**.
- Pel que fa a la comunicació que s'utilitza més veiem que és:

La comunicació del superior al treballador (comunicació vertical descendent): es dóna sempre en un 30%, molts cops en un 9%, normalment en un 44%, algun cop en un 13% i no es dóna mai en un 4%.

La comunicació del treballador al superior (comunicació vertical ascendent): es dóna sempre en un 9%, molts cops en un 17%, normalment en un 35%, algun cop 35% i no es dóna mai en un 4%.

La comunicació entre treballadors del mateix nivell (comunicació horitzontal): es dóna sempre en un 26%, molts cops en un 17%, normalment en un 49%, algun cop en un 4% i no es dóna mai en un 4%.

La comunicació entre treballadors de diferents nivells (comunicació en diagonal): es dóna sempre en un 22%, molts cops en un 13%, normalment en un 35% i algun cop en un 30%.

Es pot afirmar que la **hipòtesi es compleix**, però la comunicació vertical ascendent s'hauria de donar sempre amb un percentatge més elevat del 9%, tenint en compte l'alta prioritat que es té per als recursos humans.

6.1.4 HIPÒTESI 4

La formulació de la quarta hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit de la motivació, el clima laboral i la cultura empresarial.

Podem assenyalar quatre subhipòtesis:

1. *Hi ha un índex d'absentisme baix.*
2. *El principi d'igualtat entre els empleats justifica l'alt grau de motivació.*
3. *Hi ha una gran lleialtat i una identificació total del personal amb l'empresa, i es considera l'empresa d'igual importància que la família.*
4. *Hi ha un bon clima laboral a causa de la consideració de pertànyer tots a una comunitat.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta quarta hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- La mitjana d'absentisme és de 3,2 dies en els directius, de 2 dies en els professionals o tècnics, 2,5 dies en els administratius, 0,7 dies en els encarregats i 5,8 dies en els operaris. Es pot **afirmar la hipòtesi** del baix índex d'absentisme a la filial.

- Respecte a les motivacions segons el càrrec professional a l'empresa, el tracte igualitari entre els treballadors es pot dir que és el que menys motiva els directius, amb un 1%, als tècnics els motiva en un 1%, als administratius en un 2%, als encarregats en un 4% i als operaris en un 8%. Per tant, la **hipòtesi no es compleix**: el que motiva més com més alt és el càrrec que s'ocupa és la remuneració i el poder o autoritat, com és el cas dels directius. Com menys rol social es té com els administratius, encarregats i operaris el que més motiva és la seguretat a la feina. I als tècnics el que els motiva més és una feina interessant.
- Respecte a la pregunta de si **l'empresa és la preocupació central de la seva vida, més important que la seva vida personal**, un 58% contesten que no, un 25% diuen que una mica i un 17% normalment. I pel que fa a la pregunta de si **l'empresa és una part de la seva vida, amb la mateixa importància que la seva vida personal**, un 4% respon molt, un 13% força, un 33% normalment, un 37% una mica i un 13% res. Finalment, pel que fa a l'afirmació que **l'empresa és només un lloc de treball, totalment separat de la seva vida personal**, un 46% consideren que força, un 25% normalment, un 4% una mica i un 25% mai. Així doncs, es pot afirmar que la **hipòtesi no es compleix**: no es considera l'empresa igual d'important que la família, tanmateix, a la filial és lògic que no es compleixi perquè no tots els treballadors de la plantilla són japonesos; per tant, és una qüestió cultural.
- Respecte a les preguntes sobre el clima laboral podem dir:

Hi ha molt de companyonia i espontaneïtat en el tracte: en un 12% molt, en un 28% força, en un 40% normalment i en un 20% una mica.

L'ambient de treball és agradable a tots els nivells: en un 12% molt, en un 40% força, en un 24% normalment, en un 12% una mica i en un 12% res.

Hi ha un respecte mutu entre totes les persones de l'empresa: en un 24% molt, en un 32% força i en un 44% normalment. Per tant, podem dir que **es confirma la hipòtesi**.

6.1.5 HIPÒTESI 5

La formulació de la cinquena hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit de la formació i el desenvolupament.

Podem assenyalar cinc subhipòtesis:

1. *La formació és elevada i constant.*
2. *Sempre que sigui possible la formació es dona dins l'empresa.*
3. *El superior immediat és el que sap quina formació necessita cada empleat.*
4. *La formació millora el nivell tècnic i serveix de vincle d'unió i comunicació entre els empleats.*
5. *La formació que s'imparteix als diferents membres s'intenta que sigui més generalista que especialitzada.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta cinquena hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- Segons els resultats de l'enquesta es demana si els treballadors reben algun tipus formació i la resposta és totalment que sí en un 100%. Respecte a la mitjana de dies

de formació a l'any, els que més formació reben són els professionals o tècnics, amb 23 dies; els encarregats, amb 16 dies; els administratius amb 13 dies; els operaris, amb 11 dies, i els directius, amb 8 dies. Es pot dir que **es confirma la hipòtesi** de la gran inversió en formació que fan les empreses japoneses a llarg termini, i ho fan perquè saben que els seus treballadors es quedaran a l'empresa fins a la jubilació.

- Els resultats obtinguts ens diuen que la formació s'imparteix en un 52% dels casos dins l'empresa, en un 48% fora de l'empresa. Es pot **afirmar la hipòtesi** que la formació sempre que es pugui es fa dins l'empresa i quan no es pot fer es recorre a l'exterior.
- Respecte a qui decideix la formació que necessita cada treballador, en un 68% de les empreses és el superior immediat, en un 44% és el departament de personal i en un 36%, el departament on es treballa. Per tant, **es confirma la hipòtesi** que qui decideix la formació que necessita cada treballador és el seu superior directe.
- Pel que fa a la formació es pot observar que el que més millora és el nivell tècnic, amb un 92%, seguit de la participació, amb un 79%, les relacions treballador/empresa, amb un 66%, i finalment, la moral del treballador en un 58%. Per tant, **es compleix la hipòtesi**.
- Segons els resultats obtinguts respecte a les diferents activitats de formació s'observa que:

La formació tècnica en el lloc de treball es dona en un 33% als tècnics, en un 20% als operaris i administratius, en un 16% als directius i en un 11% als encarregats.

La formació en informàtica es dona en un 32% als administratius, en un 29% als tècnics, en un 15% als directius i en un 12% als encarregats i operaris.

La formació en comptabilitat i finances es dona en un 64% als administratius, en un 24% als tècnics i en un 12% als directius.

La formació en gestió i control de qualitat es dona en un 32% als tècnics, en un 20% als operaris, en un 18% als encarregats, en un 16% als directius i en un 14% als administratius.

La formació en direcció i gestió empresarial es dona en un 60% als directius, en un 27% als tècnics i en un 13% als encarregats.

La formació en tècniques de venda es dona en un 62% als directius i en un 38% als tècnics.

La formació en idiomes es dona en un 30% als administratius, en un 26% als tècnics, en un 24% als directius, en un 14% als encarregats i en un 6% als operaris.

La formació en treball en grup o en equip es dona en un 35% als encarregats, en un 27% als tècnics, en un 19% als operaris, en un 15% als administratius i en un 4% als directius.

La formació en prevenció de riscos laborals es dona en un 25% als operaris, en un 23% als tècnics i encarregats, en un 18% als administratius i en un 11% als directius.

La hipòtesi es compleix: s'observa que en totes les categories professionals reben tot tipus de formació, excepte la formació en tècniques de venda, que és lògic que només es doni als directius i tècnics, la formació en direcció i gestió empresarial, que es dona als

directius, tècnics i encarregats i la formació en comptabilitat i finances, que es dona als administratius, tècnics i directius.

6.1.6 HIPÒTESI 6

La formulació de la sisena hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit de l'avaluació de l'acompliment.

Podem assenyalar quatre subhipòtesis:

1. *L'avaluació de l'acompliment es fa entre 2 i 3 vegades a l'any.*
2. *L'avaluador principal acostuma a ser el superior immediat.*
3. *Els resultats obtinguts es mantenen en secret.*
4. *L'avaluació es té en compte per a la promoció.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta sisena hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- L'avaluació de l'acompliment es fa una mitjana d'un cop a l'any a la filial. Per tant, **la hipòtesi no es compleix**: és igual que a les empreses nord-americanes.
- Els agents avaluadors de cada categoria són:

Directius: el director general, amb un 43%, seguit del superior immediat, amb un 39%, l'autoavaluació, amb un 14%, i el client o proveïdor amb un 9%.

Tècnics: el superior immediat, amb un 55%, seguit del director general, amb un 14%, i de l'autoavaluació, també amb un 14%, i finalment, els companys, amb un 9%.

Administratius: el superior immediat, amb un 48%, seguit de l'autoavaluació, amb un 13%, el client o proveïdor, amb un 5%, el director general, amb un 4%, i els subordinats, també amb un 4%.

Encarregats: el superior immediat, amb un 52%, seguit de l'autoavaluació, amb un 17%, el director general, amb un 4%, i els subordinats, amb un 4%.

Operaris: el superior immediat, amb un 35%, seguit del director general, amb un 9%, i l'autoavaluació, amb un 4%.

Per tant, podem dir que **la hipòtesi es compleix**.

- Pel que fa als resultats de l'avaluació de l'acompliment en relació amb les diferents preguntes, són:

És bo fer avaluacions i informar cada treballador sobre les seves qualitats i defectes perquè conegui la situació: en un 49% es considera totalment cert, en un 23% molts cops, en un 14% normalment i en un 14% algun cop.

És bo fer avaluacions i comparacions i incentivar els millors treballadors fent-los saber les seves qualitats: en un 14% es considera totalment cert, en un 14% molts cops, en un 36% normalment, en un 27% algun cop i en un 9% es considera que és totalment fals.

És bo fer avaluacions i comparacions però mantenint en secret els resultats: en un 18% es considera que és totalment cert, en un 9% molts cops, en un 18% normalment, en un 23% algun cop i en un 32% es considera que és totalment fals.

Podem dir que **la hipòtesi no es compleix** que no es manté en secret el resultat.

- Pel que fa a l'avaluació de l'acompliment, un 79% creu que serveix per promocionar-se, un 66% creu que millora la remuneració i un 57% creu que serveix per millorar la formació específica. Així doncs, l'aplicació principal de l'avaluació de l'acompliment sí que és per promocionar; per tant, **la hipòtesi es compleix**.

6.1.7 HIPÒTESI 7

La formulació de la setena hipòtesi s'emmarca dins l'àmbit de la retribució i els beneficis socials.

Podem assenyalar dues subhipòtesis:

- 1. El sistema retributiu japonès es basa en els anys d'antiguitat i, a més, en el rendiment individual i el rendiment global.*
- 2. S' intenta oferir el màxim de beneficis socials als treballadors ja que es considera que són membres d'una família corporativa.*

En l'estudi empíric que s'ha dut a terme s'han analitzat les variables associades a aquesta setena hipòtesi. Els principals resultats han estat els següents:

- Pel que fa als resultats obtinguts respecte de si l'antiguitat és el criteri més utilitzat per a la remuneració podem dir l'antiguitat no es té gens en compte en un 14%, que es té una mica en compte en un 52%, normalment en un 24%, força en un 5% i molt en un 5%. Dels cinc criteris seleccionats a l'hora de fixar el sistema salarial de l'empresa en quan a força o molt veiem que el primer criteri es el rendiment individual amb un 91%, seguit del rendiment en equip en un 50%, de la categoria en un 64%, de l'experiència en un 48% i per últim l'antiguitat en un 10%. Podem dir que **la hipòtesi no es compleix**, ja que l'antiguitat no és el primer criteri sinó l'últim.
- En relació amb la prestació de beneficis socials, cal destacar el servei de menjador amb un 50%, seguit del programa d'excedències amb un 29%, els permisos per tenir cura dels fills amb un 21% i els plans de pensions amb un 13%, i els permisos per a períodes de formació, també amb un 13%; i en el lloc de treball no hi ha guarderia, la qual cosa és lògica perquè hi ha poques dones que hi treballen. Podem afirmar que **es compleix la hipòtesi**.

6.2 CONCLUSIONS

6.2.1 CONCLUSIONS PRINCIPALS I ENUNCIAT DE LES TESIS

El resultat del contrast de les hipòtesis plantejades, realitzat en l'apartat anterior, aporta una imatge de la panoràmica actual en l'àmbit de la gestió dels recursos humans de les empreses japoneses a Catalunya. La taula 6.1 resumeix els resultats obtinguts i

possibilita la redacció de les tesis de la recerca, que es converteixen així en plataformes conceptuals amb referència als escenaris i tendències de futur en l'àmbit d'estudi.

Es pot observar que cada hipòtesi consta d'una sèrie de subhipòtesis que ens ajuden a saber si la hipòtesi es compleix o no.

Tal com s'ha pogut comprovar a partir dels resultats obtinguts, pel que fa al **reclutament i selecció de personal** a l'empresa podem dir que el model japonès és totalment transferible a la filial catalana, ja que busquen una persona integral i es recluten acabats de graduar, sense experiència laboral; d'aquesta manera l'empresa pot adaptar aquests treballadors inexperts a la cultura corporativa i al seu sistema de treball i mantenir una mateixa edat en l'estructura de la mà d'obra. Continua existint la discriminació de la dona en el treball, amb contractes a temps parcial i sense massa responsabilitats, i el personal sempre que sigui possible es contracta dins la mateixa empresa, en concordança amb l'estil de lideratge paternalista.

Pel que fa a la **promoció**, a la filial no és té quasi mai en compte el sistema *nenkô joretsu*, basat en els anys de dedicació a l'empresa, tot i que els japonesos consideren que és el millor sistema perquè no hi ha injustícia per a ningú. S'ha de dir que, actualment, les empreses al Japó apliquen més la política de la capacitat, anomenada *noryokushugi kanri*, però això no vol dir que s'abandoni l'equació edat-sabiduria pròpia del confucianisme. Es fa més èmfasi en criteris de mèrit com la confiança personal entre els empleats, els coneixements i capacitats, l'experiència pràctica, la contribució als increments productius i el sentit de responsabilitat, que és totalment present a la filial. Pel que fa a la **rotació**, es pot dir que el model japonès és transferible a la filial, ja que es busca la polivalència en un 92% de les empreses enquestades, i el període de rotació també és dins l'interval habitual: entre 3 i 5 anys per als expatriats.

Pel que fa al **lideratge** basat en la presa de decisions per consens, l'anomenat sistema *ringi*, podem dir, segons els resultats, que no és gaire transferible a la filial: un 20% han respost que no el fan servir mai, un 16% han dit que algun cop, un 20% normalment, un 8% sovint, un 4% sempre i un 8% no ha respost. **La comunicació i el treball en equip** es dona amb espontaneïtat, tot i que n'hi podria haver més, ja que la majoria del personal de la filial és espanyol i no japonès, i el grau de lleialtat, harmonia i amor pel treball són diferents. Pel que fa als cercles de qualitat, podem destacar que un 60% de les empreses enquestades no els utilitza, i entre aquestes empreses hi ha empreses productives com Fujifilm España, SA, Sanyo España, SA, Fujitsu icl. España, SA, Sony i Panasonic, entre d'altres.

Respecte **la motivació, el clima laboral i la cultura empresarial**, podem dir que, gràcies a la mentalitat japonesa del sentit de pertinença total a l'empresa, hi ha una taxa mínima d'absentisme i un bon clima laboral entre els treballadors.

Pel que fa a **la formació i el desenvolupament**, podem dir que el model del Japó és transferible a la filial, ja que la inversió és elevada i constant, i això es pot observar amb els dies de formació que es donen a cada categoria professional: als directius 8 dies, als professionals o tècnics 23 dies, als administratius 13 dies, als encarregats 16 dies i als operaris 11 dies. És el superior immediat el que sap quina formació necessita cada persona i s'intenta que la formació no sigui gaire especialitzada. Podem dir que la formació serveix, segons el 92% de les empreses, per millorar el nivell tècnic; segons el

79%, per millorar la participació; segons el 66%, per millorar les relacions treballador i empresa, i segons el 58% per millorar la moral del treballador.

HIPÒTESI	FORMULACIÓ DE LES SUB-HIPÒTESIS PLANTEJADES	RESULTAT DE L'ANÀLISI DE LA MOSTRA
H1. Reclutament i selecció	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es busquen persones acabades de graduar sense experiència laboral. 2. En el reclutament es busquen persones integrals. 3. Hi ha discriminació de les dones en el lloc de treball; les dones tenen contractes a temps parcial i a mitja jornada. 4. Sempre que sigui possible es contracta el personal de la mateixa empresa. 	<p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>
H2. Promoció i rotació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pel que fa a la promoció es té en compte l'edat i l'antiguitat (promoció lenta), però cada dia es té més en compte la capacitat de desenvolupament tècnic i social. 2. Es busca que el treballador sigui polivalent; això comporta que tingui coneixements molt més amplis. 3. Hi ha rotació de llocs de treball cada 3 a 5 anys. La rotació dels expatriats es dóna en els homes i els alts càrrecs directius. 	<p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>
H3. Lideratge, comunicació i treball en equip	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'estil de lideratge japonès es basa en la presa de decisions per consens, l'anomenat sistema ringi, en el qual totes les persones implicades prenen part en la decisió. 2. És un estil de lideratge paternalista on hi ha una alta preocupació pels recursos humans. 3. Els cercles de qualitat s'utilitzen per millorar la productivitat i també la comunicació interpersonal. 4. La comunicació més habitual és sempre la comunicació vertical descendent, però la vertical ascendent també s'hauria de donar amb fluïdesa gràcies al sistema de portes obertes; i en el cas del model japonès la comunicació en diagonal és bàsica per al treball en equip i l'horitzontal també ho és gràcies al bon clima laboral. 	<p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>

H4. Motivació, clima laboral i cultura empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hi ha un índex d'absentisme baix. 2. El principi d'igualtat entre els empleats justifica l'alt grau de motivació. 3. Hi ha una gran lleialtat i una identificació total del personal amb l'empresa, i l'empresa es considera igual d'important que la família. 4. Existeix un bon clima laboral degut a la concepció de pertànyer tots a una comunitat. 	<p>La hipòtesi es compleix</p> <p>Hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>
H5. Formació i desenvolupament	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formació és elevada i constant. 2. Sempre que sigui possible la formació es dona dins l'empresa. 3. El superior immediat és el que sap quina formació necessita cada empleat. 4. La formació millora el nivell tècnic i serveix de vincle d'unió i comunicació entre els empleats. 5. La formació que s'imparteix als diferents membres s'intenta que sigui més generalista que especialitzada. 	<p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>
H6. Avaluació de l'acompliment	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'avaluació de l'acompliment es fa entre 2 i 3 vegades a l'any. 2. L'avaluador principal acostuma a ser el superior immediat. 3. Els resultats obtinguts es mantenen en secret. 4. L'avaluació es té en compte per la promoció. 	<p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p> <p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>
H7. Retribució i beneficis socials	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema retributiu japonès es basa en els anys d'antiguitat i a més, en el rendiment individual i el rendiment global. 2. S'intenta oferir el màxim de beneficis socials als treballadors ja que es considera que són membres d'una família corporativa. 	<p>La hipòtesi no es compleix</p> <p>La hipòtesi es compleix</p>

Taula 6.1: resultats obtinguts en l'anàlisi de la mostra de les hipòtesis de treball plantejades.

Pel que fa a l'avaluació de l'acompliment, el model japonès no és del tot transferible a la filial, ja que a la filial l'avaluació de l'acompliment només es fa una vegada a l'any, a diferència del Japó, on es fa com a mínim dues vegades a l'any, i els resultats obtinguts a la filial no es mantenen en secret com al Japó. El que sí que és transferible a la filial és que l'avaluació la fa normalment el superior immediat i es té en compte per a la promoció a l'empresa. El que sí que es pot dir és que les empreses japoneses encara

no han dissenyat un criteri ben definit per a l'avaluació de l'acompliment (Whitehill, 1994). Quan es demana a l'enquesta quin mètode utilitzen, els enquestats responen: qüestionaris, entrevistes, comparació del resultat real amb el previst, valoració del superior immediat i del departament de personal, per competències...

Respecte a **la retribució**, no s'utilitza el criteri de l'antiguitat; per tant, aquest criteri no és transferible a la filial, i pel que fa **als beneficis socials**, no es pot comparar gaire perquè estem parlant d'un altre país, amb una política i una normativa legal diferents; tanmateix, sembla que sí que vetllen pel benestar del treballador.

6.2.2 ALTRES CONCLUSIONS D'ANÀLISI

Pel que fa a les activitats de gestió de personal analitzades es donen sempre per majoria a l'empresa filial; en un 95% la descripció de llocs de treball i la prevenció de riscos laborals, en un 86% les relacions laborals i convenis, en un 82% les retribucions i compensacions, en un 81% el reclutament i la selecció, en un 72% la valoració del rendiment, en un 66% la formació i el desenvolupament, en un 61% la promoció i els plans de carrera, en un 59% els incentius de tot tipus i, finalment, en un 58% l'ampliació i reducció de plantilles.

Respecte a l'avantatge competitiu que les empreses japoneses troben per instal·lar-se a Catalunya, és la seva situació geogràfica, ja que tenen una bona situació per al mercat europeu i espanyol, unes bones infraestructures i una bona mà d'obra qualificada a tots els nivells necessaris.

Segons Perlmutter (1969), existeixen tres enfocaments en la direcció de recursos humans, tal com s'ha explicat en el capítol 1 (apartat 1.1.2.2): l'etnocèntric, en el qual l'alta direcció o les posicions clau de l'empresa són ocupades per persones del país d'origen; tal com hem pogut obtenir dels resultats empírics, un 44% són directius, un 41% professionals o tècnics i un 15% administratius.

Pel que fa a la jerarquia es pot dir que a les empreses enquestades existeixen com a mínim 2 categories i com a màxim 17; això ens fa pensar que les empreses japoneses tenen una estructura vertical, es poden encavalcar responsabilitats i s'assumeixen deures d'altres, i no comporta cap mena de conflicte ni pèrdua de temps. El rang es basa primordialment en l'edat i l'antiguitat, més que en la capacitat i les recompenses psicològiques, econòmiques o polítiques, tal com explica De Mente (1994).

La cultura japonesa està canviant, la mentalitat dels joves japonesos es basa en el lema japonès *nihon wo yasumo* (Japó està de descans), els joves aprenen a gaudir de la vida, de l'oci, és a dir, importen part dels valors que tenen els treballadors occidentals; els resultats empírics han estat que l'afirmació és certa en un 36%, en un 40% no i un 24% no ha respost.

Tal com s'ha anat dient sempre i encara es diu l'idioma és una barrera per a la bona comunicació dels japonesos, ja que quan hem preguntat quins són els col·lectius més afavorits pel que fa a la contractació a la filial, els percentatges més elevats han estat els dels candidats que parlen anglès: sempre en un 31,8%, moltes vegades en un 13,6%, normalment en un 36,4% i algun cop en un 18,2% la resposta mai és nul·la. I pel que fa als candidats que parlen japonès, les respostes són les següents: en un 4,5% sempre,

moltes vegades nul, en un 4,5% normalment, en un 45,5% algun cop i en 50% mai. Veiem, doncs, que l'idioma és un tema preferencial.

6.3 IMPLICACIONS, LIMITACIONS I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Creiem que aquesta investigació té importants implicacions tant pràctiques com acadèmiques per a la gestió dels recursos humans. Així, des del punt de vista pràctic, les principals conclusions extretes d'aquest estudi poden ajudar les empreses japoneses a millorar o canviar la gestió dels seus recursos humans basant-se en la idiosincràsia del personal de les filials a Catalunya i en l'important canvi que està vivint el model japonès. Des del punt de vista acadèmic, aquesta investigació ha intentat fer una petita aportació a la literatura sobre la direcció i gestió dels recursos del model japonès i ha intentat veure si és transferible a Occident (Catalunya) a partir de les diferents variables analitzades, com per exemple, la política de direcció del departament de personal, el reclutament i la selecció, la promoció i rotació, el lideratge, la comunicació, el treball en equip, la motivació, el clima laboral, la cultura empresarial, la formació i el desenvolupament, l'avaluació de l'acompliment i la retribució i els beneficis socials.

Respecte a les limitacions d'aquest estudi, podem dir que el fet que el nombre d'empreses japoneses a Catalunya no sigui gaire elevat no permet fer una anàlisi multivariable de classificació, més freqüentment anomenada anàlisi *cluster*, és a dir, un mètode estadístic descriptiu que té per objectiu la recerca de grups similars d'individus o de variables que es van agrupant en conglomerats. Aquestes agrupacions desconegudes *a priori*, són suggerides per la mateixa essència de les dades i es considera que la classificació és correcta si el resultat obtingut el formen classes o *clusters* "interpretables" (si els grups formats són homogenis en el seu interior i heterogenis entre ells, és a dir, si les empreses que han estat agrupades tenen valors semblants en les variables observables i, alhora, si entre empreses de diferents grups es poden distingir característiques diferents).

Podem dir que el model de recursos humans japonès està sotmès a la seva cultura i que actualment està en procés de canvi. El Japó ha estat un país de tradicions mil·lenàries, amb unes conviccions molt profundes pel que fa al respecte i el reconeixement de les seves tradicions, de les persones grans, amb una acceptació i obediència cegues a la jerarquia i sense qüestionar mai la integració total entre el treballador i empresa, fins al punt que en l'escala de valors dels japonesos l'empresa està per damunt de tots els altres valors. És una societat en la qual la cortesia i les bones maneres tenen una importància vital i per a ells és imprescindible que es respectin. Les noves generacions de joves però, pensen de manera diferent, com diu el lema *nihon wo yasumo* (el Japó està de descans), i aprenen a gaudir de la vida, de l'oci, és a dir, importen part dels valors que tenen els treballadors occidentals.

Per tant, s'està definint un nou model a mig termini on podria aparèixer una nova línia d'investigació *a posteriori*. Una altra línia d'investigació podria ser l'estudi del model dels recursos humans de les empreses japoneses en l'àmbit europeu, principalment a Anglaterra, que és el país on més s'instal·len, seguit d'Alemanya, en segon lloc, i de França, en tercer lloc, i veure quines diferències i semblances hi ha respecte al model de l'empresa matriu del Japó.

CAPÍTOL 7. FONTS D'INFORMACIÓ CONSULTADES

7.1 BIBLIOGRAFIA

A causa del creixement que hi ha hagut en els darrers anys en el desenvolupament de noves tecnologies, quan es parla de fonts d'informació ja no n'hi ha prou de considerar només el material bibliogràfic (llibres, articles, revistes...), sinó que també s'han de tenir en compte les pàgines web, els fòrums de discussió electrònics i tot aquest tipus d'informació que cada vegada tenim més a l'abast.

7.1.1 LLIBRES CONSULTATS

ABEGGLEN, James C. i STALK, G. (1993): *Kaisha. La corporación japonesa*. 2ª ed. Plaza & Janes. Barcelona.

AMAYA, Tadashi (1983): *Human resource development in industry*. Tòquio: Japan Institute of Labour.

AMORÓS PLA, Joan (1998): *La nova cultura empresarial, una resposta agosarada als reptes del segle XXI*. CIDEM.

AOKI, Masahiko (1988): *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge University Press.

AOKI, Masahiko i DORE, Ronald (1996): *The Japanese firm. Sources of competitive strength*. Clarendon Paperbacks.

ARMSTRONG, Michael (1998): *Human resource management strategy & action*. London Kogan.

BALLON, Robert J. (1992): *Foreign competition in Japan. Human resource strategies*. Routledge. Londres i Nova York.

BARBA, Enric (1993): *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Gestión 2000, SA. (Obra galardonada amb el premi EADA)

BEECHLER, Shon L. i BIRD Allan (2000): *Las multinacionales japonesas en el extranjero. El aprendizaje individual i organizacional*. Oxford University Press México, SA.

BREWSTER, Chris i HEGEWISCH, Ariane (1994): *Human resource management. Policy and practice in European*. Routledge.

McCORMICK, Brian J. i McCORMICK, Kevin (1996): *Japanese companies-British factories*. Hardcover.

CABANA, Francesc (1986): *Les multinacionals a Catalunya*. La Magrana, SA. Barcelona.

CATALÁ AMORÓS, Vicente (1991): *Manual de selección de personal*. Deusto, SA.

CLAVER, Enrique; GASCÓ, José Luis i LLOPIS, Juan (1997): *Dirección y directores de recursos humanos*. Universitat d'Alacant.

CLAVER, Enrique; GASCÓ, José Luis i LLOPIS, Juan (1996): *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. 2a ed. Civitas.

COLE, R. (1979): *Work, mobility and participation*. University of California Press, Berkeley.

COMISIÓN ASESORA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (1987): *Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España*. Colección Informes. Ministeri de Treball i Seguretat Social.

COMISIÓN DE LA ENCUESTA SOCIOLABORAL DE AEDIPE (1995): *'Encuesta socio-laboral de Catalunya'*. Informe anual de 1994.

CORIAT, Benjamín (1993): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. 2a ed. Siglo XXI de España Editores, SA. Madrid.

CORNELI, Alessandro (1988): *L'era del Pacifico. Dinamismo economico e conflittualità politica*. Edizione del Sole 24 Ore, Milà, 1988. Pàg. 305-320.

CRANFIELD PROYECTO (1995): *Cuatro años de investigación internacional en gestión estratégica de recursos humanos. Informe de conclusiones*. ESADE. Espanya.

DÍAZ FERNÁNDEZ, Adenso i KAWAMURA, Yayoi (1994): *La cultura empresarial japonesa en España*. Civitas. Madrid.

DORE, Ronald (1989): *British factories, Japanese factories: the origins of national diversity industrial relations*. University of California Press. Berkeley.

DUNNING J.H.(1981): *International production and the multinational enterprise*. London. Allen and Unwin.

ECO, Umberto (1997): *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona. Ed. Gedisa

FERNÁNDEZ, Constanza i OGLIASTRI, Enrique (1996): *¿Es transferible la administración japonesa? Dos puntos de vista para un debate*. Monografías. Serie Empresa, Economía y Sociedad. Núm. 45.

FODDY, William (1996): *Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research*. Cambridge University Press.

FRASER, J.M. (1993): *Las entrevistas de selección de personal. Qué persona para qué puesto*. Deusto, SA.

GAINZA, Sonia (1991): *Validación cruzada de un cuestionario sobre clima organizacional en las empresas*. ESADE. Juny de 1991.

GARCIA DE ECHEVARRÍA, Santiago i VAL NUÑEZ, M^a Teresa del (1995): *Los recursos humanos en la empresa española*. Díaz de Santos.

GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor i RUIZ, Jesús (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*. 1a ed. Mc.Graw-Hill.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, David B. i CARDY, Robert (2001): *Dirección y gestión de los recursos humanos*. 3a ed. Prentice Hall. 2001.

GRAHAM, E.M.; KRUGMAN, P.R.(1991): *Foreign direct investment in the unites states*. Institute for International Economics. Washington.

HOOD, N.; i YOUNG, S.(1979): *The economics of Multinational Enterprise*. Longman.

HOSONO, Akio (1995): *La economía japonesa en una época de transición*. Japan Echo Inc. Inter-Edit. Círculo Internacional de Editores.

INOHARA, Hideo (1990): *Human resource development in Japanese companies*. Asian Productivity Organization.

INSTITUTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL (IMPI) (1990): *Cómo seleccionar personal*. Manuales núm. 17. DOPP Consultores. División de Recursos Humanos.

ISHIKAWA, Kaoru (1986): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma. Espanya.

JAPAN FEDERATION OF EMPLOYERS' ASSOCIATIONS (NIKKEIREN). *The current labor economy in Japan*. Setembre de 1998.

JETRO (1998): *The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*. Desembre de 1998.

JETRO (2000): *16th Survey on Japanese Manufacturing Affiliates in Europe. The Middle East and Africa*. Novembre de 2000.

KRESSLER, Herwig (1995): *La dirección de personal en la nueva Europa*. Deusto.

KRUGMAN, Paul (1995): *Trades with Japan: has the door opened wider?*. National Bureau of Economic Research.

LATTMANN, Charles i GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva cultura corporativa*. Díaz de Santos. Madrid.

LEIBENSTEIN, H. (1984): "The Japanese management system: an X-efficiency-game theory analysis". A: M. Aoki (ed): *The economic analysis of the Japanese firm*. Elsevier Science Pub. Nova York. 1984.

LOUART, Pierre (1994): *La gestión de recursos humanos*. Gestión 2000.

LUNDY, Olive i COWLING, Alan (1996): *Strategic human resource management*. Londres. Routledge.

MENTE, Boye de (1994): *Cómo hacer negocios con los japoneses*. Mc.Graw Hill.

MILGROM, Paul i ROBERTS, John (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa. Las políticas de recursos humanos en Japón*. Ariel. Barcelona. Pàg. 411-417.

MORITA, Akio; EDWIN, M. Reingold i MITSUKO, Shomomura (1987): *Made in Japan. Akio Morita y Sony*. Versal.

MURATA, Kazuo i HARRISON, Alan (1991): *Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia*. Serie Empresarial. Legis.

MÚRIA ALBIOL, Josep; GIL SAURA, Roberto (1998): *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*. ESIC.

NAKANE, Ch. (1973): *Japanese Society*. University of California Press. 1973.

NOTHOMB, Amelie (2000): *Estupor i tremolors*. (Gran Premi de Novel·la de l'Acadèmia Francesa i Premi Internet del Llibre). Columna. 2000.

ODAGIRI, Hiroyuki i GOTO, Akira (1996): *Technology and industrial development in Japan*. Clarendon Press-Oxford.

OGLIASTRI, Enrique (1992): *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

OLIVER, Nick i BARRY, Wilkinson (1992): *The japanization of British industry (new developments in the 1990s)*. Human resource management. Blackwell.

OKUMURA, A.(1982): *Nihon no top management* (Japanese Top Management), Diamond Publishing. Tòquio.

OKUNO, M.(1984): "Corporate loyalty and bonus payments: an analysis of work incentives in Japan". A: M. Aoki (ed): *The economic analysis of the Japanese firm*. Elsevier Science Pub. Nova York.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. AEDIPE. Madrid.

OUCHI, William (1984): *Teoría Z*. Orbis. Barcelona.

PAUL KRUGMAN (1991): "Trade with Japan"Has the door opened wider? The University of Chicago Press. Printed in the United States of America.

PLEFFER, Jeffrey (1998): *La ecuación humana*. Gestión 2000.

PUCHOL, Luis (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3a ed. Díaz de Santos.

QUADERNS DE TECNOLOGIA (1994): *Innovació. Cultura. Societat*. Institut Català de Tecnologia.

QUINTANILLA ALBORECA, Javier (2001): *Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales*. Prentice Hall, SA. 2001

RACIONERO, Luis (1993): *Oriente y Occidente*. Anagrama. Barcelona.

ROCAFORT NICOLAU, Alfredo (1992): Una investigación sobre el management de la producción en el Japón y su adaptación a las empresas españolas. Universitat de Barcelona. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Tesi doctoral.

SAKAIYA, Taichi (1995): *¿Qué es Japón?*. 1a ed. Andrés Bello. Xile.

SATOSHI, Kamata (1993): *Toyota i Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa. El punt de vista dels treballadors*. Col.lecció Sociologia del treball, núm. 1. Ed. Columna.

SINGLETON, J (1982): *Quality circles in a state psychiatric hospital*. IAQC. Annual Conference Transactions.

TOYOHIRO, Kono (1992): *Strategic management in Japanese companies*. Hardcover.

TREVOR, Malcom (1983): *Japan's reluctant multinationals: Japanese management at home and abroad*. St. Martin's Press. Nova York. 1983.

ULRICH, Dave, LOSEY, Michael R. i LAKE, Gerry (1998): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000, SA. AEDIPE.

VERGE, Xavier i MARTÍNEZ, José Luis (1992): *Estrategia y sistemas de producción de las empresas japonesas*. Gestión 2000. (Obra guanyadora del premi EADA)

VIDAL GONZÁLEZ, Miguel i LLOPIS GOIG, Ramón (2000): *Sayonara Japón. Adiós al Antiguo Japón*. 1a ed. Hiperión. Madrid.

VILARÓ, R.(1989): *Japón: más allá del vídeo y las geishas*. El País-Aguilar.

VILLA CELLINO, Manuel A. (1988): “Modelo de análisis organizativo aplicado a las empresas industriales japonesas, con especial referencia a las instaladas en España”. Universitat Autònoma de Madrid. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials. Tesi doctoral.

WANOUS, J.P. (1992): *Organizational entry: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. 2a ed. Addison Wesley.

WEGNEZ, León F. (1988): *El milagro japonés. Cultura empresarial e innovación*. Ed. ESIC.

WESTNEY, D.E. (1987): *Imitation and innovation: transfer of western organizational patterns to Meiji, Japan*. Cambridge. M.A. Harvard University Press.

WHITEHILL, Arthur M. (1994): *La gestión empresarial japonesa, tradición y transición*. Andrés Bello.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.i ROOS, D. (1993): *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill. Madrid.

YOSHINO, M.Y. (1968): *Japan's managerial system*. MIT Press, Cambridge.

7.1.2 ARTICLES CONSULTATS

ALONSO, José Luis; PELÁEZ, Paloma i RUESGA, Santos M. (1994): “Japón: hacia un modelo revisado”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre–octubre. Pàg. 2383–2386.

ANDERSON, Charles A. (1985): “El consejo de administración en las empresas japonesas”. *Harvard Deusto Business Review*. 1r trimestre. Núm. 21. Pàg. 55.

ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio i SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio (1999): “Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las PYMES: un estudio empírico”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8. Núm.2 Pàg.. 159-178.

AXEL, Michael (1995): "Culture-bound aspects of Japanese management". *Management International Review*. Vol. 35. Special Issue. Pàg. 57–73.

BEASCOECHEA ARICETA, José M.^a (1996): "Factores determinantes de la cultura de la empresa". *Alta Dirección*. Julio–agost. Núm. 188.

BLANCERO Donna; BOROSKI, John i DYER, Lee (1996): "Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study". *Human Resource Management*. Vol. 35. Núm. 3. Pàg. 383-403.

BONACHE PÉREZ, Jaime (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa. Una aplicación al caso español". *Economía Industrial*. Gener. Núm. 307. Pàg. 37–48.

CASADO GONZÁLEZ, José Manuel i LAVIN FERNÁNDEZ, Alberto (1999): "Los recursos humanos en el tercer milenio". *Capital Humano*. Gener. Núm. 118. Pàg. 12–22.

CASTAÑER Francisco (1994): "Cultura directiva de una empresa transnacional". *Alta dirección*. Noviembre–diciembre. Núm 175. Pàg. 399–404.

COLLINS, S.M.(1998): "Export, imports and the american worker". Washington, D.C: Brooking Institute.

CONNOLLY, Thomas R.; MARDIS, Walter i DOWN, James W.(1998): "La transformación de recursos humanos". *Harvard Deusto Business Review*. Gener–febrer. Pàg. 14–21.

CORDELL, Víctor (1992): "La competitividad de las empresas europeas ante el mercado único: la valoración de los EEUU y Japón". *Economía Industrial*. Gener-febrer. Pàg. 43–48.

COVA, Bernad i PRAS, Bernad (1995): "Que peut-on apprendre du management asiatique?". *Reveu Française de Gestion*. Núm. 103. Març–abril. Pàg. 20–32.

CULEM (1988): "The locational determinants of direct investments among industrialized countries". *European Economic Review*. Núm. 32.

DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. (1986): "Controlled variety: a challenge for human resource management in MNC". *Human Resource Management*, 21(1), 57.

DYER, Barbara i SONG, Michael X. (1997): "The impact of strategy on conflict: a cross-national comparative study of U.S. and Japanese firms." *Journal of International Business Studies*. Vol. 28. Núm. 3. Third Quarter. Pàg. 467–493.

DUNBAR, E. i KATCHER, A. (1990): "Preparing managers for foreign assignments." *Training and development journal*. Setembre. Pàg. 45-47.

ENDO, Koshi (1994): "Satei (personal assessment) and interworker competition in Japanese firms". *Industrial Relations*. Vol. 33. Gener. Núm 1. Pàg.70–82.

ENGELHARD, Johann (1996): "Strategic management in internacional companies." Paradoxes, strategies and experiences. *Management International Review*. Vol. 36. Pàg. 44–65.

FERNÁNDEZ, Carlos Manuel (1995): "La inversión directa manufacturera de Japón en la periferia europea", *Economía Industrial*. Núm. 306. Juny. Pàg. 143–160.

FITZ-ENZ, Jac (1999): "Cómo medir la gestión de recursos humanos". *Harvard Deusto Business Review*. Pàg. 90-95.

FLORIDA, R. i KENNY, M. (1991): "Transplanted organizations:the transfer of Japanese industrial organization to the U.S.?". *American Sociological Review*. Núm. 56. Juny. Pàg. 381-398.

FODELLA, Gianni (1990): "Orgaware: la organización estructural como clave del éxito japonés". *Economía Internacional*. Ice. Pàg. 2241-2247.

FURRIOL, Eulàlia (1990): "Una nova cultura productiva a les empreses japoneses radicades a Catalunya". *Món Laboral*. Segon semestre. Núm. 11. Pàg. 7–18. Generalitat de Catalunya Departament de Treball.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Luis (1999): "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000". *Alta Dirección*. Núm. 204. Pàg. 127–142.

GRATTON, Lynda (1996): "El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del cambio". *Harvard Deusto Business Review*. Gener-febrer. Pàg. 4–15.

HANADA, Mitsuyo (1987): "Management themes in the age of globalization". *Management Japan*. Núm. 20, 2. Tardor. Internacional Management of Japan.

HAMIL, J. (1989): "Expatriate policies in British MNNs." *Journal of General Management*. 14 (4), 20.

HENDRY, C. i PETTIGREW, A.(1986): "The practice of strategic human resource management." *Personnel Review*. Núm. 15(5). Pàg. 3-8.

ISHIDA, H.(1986): "Transferability of Japanese human resource management abroad". *Human Resource Management*. 25, 1. Pàg. 103-120.

IZUTSU, Masanori (1997): "L'entreprise japonaise fait sa mue". *L'Expansion Management Review*. Desembre. Núm. 87. Pàg. 41–49.

- JAIN, Hem C. (1990): "Human resource management in selected Japanese firms, their foreign subsidiaries and locally owned counterparts". *International Labour Review*. Vol. 129. Núm. 1. Pàg. 73–89.
- KASE, Kimio (1992): "Management japonés en busca de un nuevo paradigma". *Alta Dirección*. Gener-febrer. Núm. 161. Pàg. 56–62.
- KAZUO, Koike (1996): "The economics of work in Japan". LTCB. *International Library Foundation*. Selection. Núm. 3.
- KHANNA, T.; GULATI, R. i NOHRIA N. (1998): "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope". *Strategic Management Journal*. Núm. 19. Pàg. 193-210.
- KIDD, John B., TERAMOTO, Yoshiya (1995): "The learning organization: The case of the Japanese RHQs in Europe". *Management International Review*. Vol.35 . Special Issue. Pàg. 39–56.
- KIMINDO, Kusaka (1995): "La extinción del asalariado japonés". *Cuadernos de Japón*. Ediciones Kai. Vol. 8. Núm. 2. Pàg. 36–41.
- KITAGAWA, Shinsuke (1993): "Los problemas de fondo de la economía japonesa en la actualidad y las perspectivas futuras". *Boletín Económico de ICE*. Diciembre. Núm. 2395. Pàg. 3519–3523.
- KOCHAN, T.A.; BATT, R. i DYER, L.(1992): "International human resource studies: a framework for future research". A: Lewin, D.; Mitchell, O.S. i Sherer, P.D.(eds.). *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison. IRRA. Pàg. 309-337.
- KONDO, Hara i AGUSTÍN, Y. (1994): "Raíces históricas de la economía japonesa". *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre-octubre. Pàg. 2387–2391.
- KOPP, R. (1994): "International human resources policies and practices in Japanese, European and Unites States multinationals". *Human Resource Management*. Vol. 33. Núm. 4. Pàg. 581-599.
- KORETZ, G. (1999): "A woman's place is ..." *Business Week*. Núm. 28. Setembre.
- LANCASTER, H.(1999): "To get shipped abroad, women must overcome prejudice at home". Juliol. *Wall Street Journal*, B-1.
- LANDERAS, Javier (2000): "Cómo negociar con los japoneses? Aspectos culturales que hay que considerar en las relaciones comerciales con Japón". *Capital Humano*. Octubre. Pàg. 60-62.

LINCOLN James; KERBO, Harold R. i WITTENHAGEN, Elke (1995): “Japanese companies in Germany: a case study in cross-cultural management”. *Industrial Relations*. Vol. 34. Juliol. Núm. 3. Pàg. 417–440.

LINCOLN, J.R.; OLSON, J i HANADA, M. (1978): “Cultural effects on organizational structure: the case of Japanese firms in the United States”. *American Sociological Review*. Núm. 43. Desembre. Pàg. 829-847.

LOMBAERDE, Philippe de (1998): “La gerencia del recurso humano en las empresas multinacionales japonesas ultramarinas”. *Revista Innovar*. Núm. 11.

MARICOURT, Renaud de (1994): “La estrategia ofensiva japonesa: ataque por los flancos”. *Harvard Deusto Review*. Tercer trimestre. Núm. 61. Pàg. 48-54.

MARTÍ RAMOS, José Manuel (1989): “Cambio de cultura en una organización compleja”. *Alta dirección*. Núm. 143. Pàg. 9–17.

MARTÍN RUBIO, Irene (1999): “La formación intercultural en la gestión de expatriados”. *Congreso Acede*. Pàg. 879-886.

MARTÍNEZ BOBILLO, Alfredo (1997): “Estructura organizativa de las empresas multinacionales”. *Alta Dirección*. Maig-juny. Núm. 193. Pàg. 181–195.

MASARU, Yoshimori (1997): “¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente”. *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 77. Maig-abril. Pàg.58-70.

MATEU, Melcior (1999): “Internacionalització de recursos humans”. *Revista Econòmica de Catalunya*. Núm. 36. Març. Pàg. 135–144.

MENDENHALL, M.; i ODDOU G. (1986): “Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs”. *Columbia Journal of World Business*. Núm. 21(4). Pàg. 73-79.

MISUMI, J. (1984): “Decision-making in Japanese groups and organizations”. A: B. Wilpert i A. Sorge (eds.). *International perspectives on organizational democracy*, Wiley. Nova York. Pàg. 525-539.

MITA, M.(1991): “El cambio de mentalidad en las generaciones jóvenes de Japón”. *Política Exterior*. Vol. 5. Núm. 21. Estiu 1991. Pàg. 85–97.

MITA, Hideo (1994): “Desarrollo de la tecnología en las empresas japonesas”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre–octubre. Pàg. 2405–2408.

MONDEN, Yasuhiro; SHIBAKAWA, Rinya; TAKAYANAGI, Satoru i NAGAO, Teruya (1989): “El estilo japonés de dirección de empresas”. Serie los Métodos de Gestión de las Oems.

- MUÑOZ-SECA, Beatriz(1989): “Cambio de cultura: Diagnóstico e implementación”. *Alta Dirección*. Núm. 143. Pàg. 1–7.
- NAUGHTON, K.; HORN, R. i HILL-UPDIKE, E. (1996): “G.M. starts up a long hill in Asia”. *Business Week*. Núm. 56.
- NAVARRO ELOLA, Luis i BAYO ROS, Gonzalo (1995): “Factores característicos del entorno de fabricación de las empresas japonesas”. *Alta Dirección Especial* (I part). Núm. 181. Maig–junio. Pàg. 209–219.
- NELSON, Richard R. (1993): *National innovation systems. A comparative analysis*. Oxford University Press. Pàg. 76–114.
- NIIMURA, Yoshiro (1994): “La empresa japonesa en España”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre–octubre. Pàg. 2431–2444.
- NOGUÉS ANTICH, Mònica (1990): “L'èxit d'una operació de captació d'inversions”. *Món Laboral*. Segon Semestre 1990. Núm. 11. Pàg.19 –24. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball
- ODDOU, G.R. i MENDENHALL, M.E. (1991): “Succession planning for the 21st century: How well are we grooming our future business leaders?”. *Business Horizons*. Pàg. 26-35.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia (1999): “Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica”. *Congreso Acede*. Pàg. 185–195.
- PEGELS, C. Carl (1991): “Japanese management practices in Japanese overseas subsidiaries”. *Production and Inventory Management*, Third Quarter.
- PELEGRÍN, Ángeles (1998): “Comportament de la inversió manufacturera japonesa a Espanya: motius de localització”. *Revista Econòmica de Catalunya*. Pàg. 26–35.
- PEÑA STRÖHLEIN, Alejandro; ALARCÓN Enric i PINTO VALLEJO, Silvia (1994): “Una aproximación a la problemática de la empresa española ante la formación para la internacionalización”. *Alta Dirección*. Noviembre-diciembre. Núm. 178. Pàg. 413–419.
- PERLMUTTER, H (1969): “The tortuous evolution of the multinational corporation”. *Columbia Journal of World Business*. Gener-febren. Pàg. 9-18.
- PORTILLO, Luis (1994): “Las empresas japonesas en Europa ante el mercado único y la recesión”. Núm. 2411. Maig. Pàg. 1139–1145.
- QUELCH, A. John i BLOOM Helen (199): “Diez pasos para elaborar una estrategia global de recursos humanos”. *Harvard Deusto Business Review*. Pàg. 26–38.

QUINTO, Javier de i PELÁEZ, Paloma (1994): “Evolución y valoración de las inversiones japonesas en España”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre- octubre. Pàg. 2435–2444.

RAMOS ALONSO, Luis Óscar i COBOS PÉREZ, Augusto (2000): “El empleo en Japón. Coordinada para un nuevo siglo”. *Capital Humano*. Núm. 134. Juny. Pàg. 48-52.

REDACCIÓN ICE (1990): “El desafío japonés”. *Economía Internacional*. Juny. Núm. 2236. Pàg. 2233-2240.

RIBES PONS, Angel (1997): “La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella”. *Harvard Deusto Business Review*. Julio-agost 1997. Núm. 79. Pàg. 43–48.

ROWLAND, M. (1993): “Thriving in a foreign environment”. *New York Times*. Sect.3.17. Desembre.

RODRIGUEZ ROBLEDA, José Ramón (2001): “El mercado laboral japonés. Configuración, problemas y retos en el nuevo siglo”. Núm. 51/2001. *Estudios Financieros*. Núm. 224.

RUIZ, Rafael; CRESPO, Adolfo i altres (1991): “Consideraciones sobre los modernos sistemas de producción en Japón”. Una caracterización. *Alta Dirección*. Núm. 156. Març-abril. Pàg.121-128.

SACHWALD, Frederique (1995): “Japanese firms in Europe: a global perspective.” Vol. 2.

SAUTO, Luis (1992): “El sistema japonés”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2323. Maig. Pàg. 1454–1457.

SAWAKI, Tadao (1994): “El sistema financiero”. *Boletín Económico de ICE*. Setembre-octubre. Núm. 2426. Pàg. 2415–2419.

SERRANO José (1994): “El mercado de trabajo”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre–octubre. Pàg. 2409–2413.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR (1998): “La economía japonesa: ¿el fin de un modelo de crecimiento?”. *Boletín Económico de ICE*. Maig. Núm. 2574. Pàg. 3–7.

TOKADO, Kazuei (1994): “Cambio estructural de la economía japonesa: el nuevo horizonte de su dinámica”. *Boletín económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre-octubre. Pàg. 2393–2397.

TRIANA Eugenio (1994): “Sectores prioritarios de la economía japonesa en el horizonte del año 2000”. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Setembre–octubre. Pàg. 2401–2404.

VITZHUM, C. (1999): "Global strategy powers Endesa's power moves." *Wall street Journal Europe*. Juliol. Pàg. 4-6.

VON GLINOW, M.A. i TEAGARDEN, M.B.(1988): "The transfer of human resource technology in Sino-U.S. Cooperative ventures". *Human Resource Management*. Núm. 27. Pàg. 201-209.

WEISS, Andrew (1985): "Realidades de la industria japonesa". *Harvard Deusto Business Review*. 3r. trimestre. Núm. 23. Pàg. 116-124.

WILLIAMSON, O.E. (1991): "Strategizing, economizing and economic organization". *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

WOOD, S. (1993): "Are human resource practices in Japanese transplants truly different?". Document presentat a la BUIRA Annual Conference. York. 2-4 Juny.

YAMAGUCHI, Tatsuo (1994): "Las relaciones económicas hispano-japonesas". *Boletín Económico de ICE*. Setembre-octubre. Núm. 2426. Pàg. 2421-2424.

YAMAUCHI Kiyoshi (1996): "La erosión del sistema japonés de gestión". *Harvard Deusto Business Review*. Març-abril. Núm. 71. Pàg. 54-64.

YANG, Charles Y. (1985): "La desmitificación de las prácticas de dirección japonesas". 2n trimestre. Núm. 22. Pàg. 51-58.

YOSHIMORI, Masaru (1997): "¿De quin es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente". *Harvard Deusto Business Review*. Núm 77. Maig-abril. Pàg. 58-70.

ZWEIG, Phillip (1981): "Quality circles: a kind of employee brainstorming Helping banks solve problems and improve performance". *American Banker*. Núm. 19. Gener.

7.1.3. REVISTES CONSULTADES

Les revistes consultades referents a la investigació han estat:

Academy of Management Journal

Academy of Management Review

AEDIPE. Asociación Española de Dirección de Personal-Recursos Humanos

Actualidad Económica

Alta Dirección

American Economic Review

Best jobs U.S.A.

Boletín Información Comercial Económico

Bureau of Business Practice

Business Intelligence

Capital Humano

Cuardenos de Japón
Dirección y Progreso
Europa-Asia Studies
Economía Industrial
Emprendedores
Expansion Management Review
Harvard Deusto Business Review
Harvard Business School Publishing
Human Resource Executive
Human Resource Professional
Human Organization
Human Resource Management
Human Studies
International Journal of HRM
Industrial Relations
International Labour Review
Japan Quaterly
Japan Review of International Affairs
Journal of International Business Studies
Journal of Japanese studies
Journal of Organizational Change Management
Journal of Organizational Behavior
Journal of Human Resources
KM Knowledge Management World
Knowledge Management Magazine
Knowledge Management World
Management International Review
People Management
Revue des Sciences Humaines
Revue Française des Affaires Sociales
Revue Français de Gestion
Sloan Management Review
Society for Human Resource Management
Sociologia del Treball
Training & Development
The Journal of Human Resources

7.1.4 ASSISTÈNCIA A CONFERÈNCIES

González, S.; López, F.; i Héry, E. “Movilidad internacional: los expatriados”. Barcelona. Octubre, 2001. AEDIPE i Fundació per la motivació dels recursos humans.

Suzuki, S. “Similituds Catalunya–Japó”. Consulat General del Japó a Catalunya. Olot. Abril, 2002.

Soler, C.; Orduña, J.M.^a; Ramírez, J.; Soler, M.; Llibre, L.; Cohí, J.; Sabadell, E.; Escaich, J.; i Laso, F. “Gestión de recursos humanos en procesos de internacionalización”. Barcelona. Març, 2002. Jornades Sectorials. ESADE.

7.2 PÀGINES WEB

Localització de les diferents adreces electròniques relacionades amb la cultura empresarial japonesa i la gestió dels recursos humans.

AMAZON

www.amazon.com/

ASSESORIA PER A TESISISTAS I ESCRIPTORS D'INFORMES I ARTICLES

www.angelfire.com/sk/thesishelp/

ASIA YELLOW WEB

www.yellow-web.com

ASIAN COMPANIES-ASIAN BUSINESS WATCH

www.webcom.com/darrel/

ASIANNET-SEARCH

www.asiannet.com/search

ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (APD)

www.clusterconocimiento.com/

ASSOCIATION FOR ASIAN STUDIES (AAS)

www.aasianst.org

ASSOCIATION OF JAPANESE BUSINESS STUDIES (AJBS)

www.ajbs.org

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL (AEDIPE)

www.aedipe.es

BRAINTRACK UNIVERSITY

www.braintrack.com/

BUSINESS RESEARCHER IN INFORMATION AND TECHNOLOGY

www.eote.be

CENTER FOR INTERNATIONAL BUSINESS

www.center.buffnet.net

CENTRO DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL (CIDOB)

www.cidob.org

COORDINADORA DE ASIA

www.ucm.es/inf/casia/ongs.cgi

CSIC (CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS)

www.csic.es/

COMPANY RANKING–JAPAN ASIAN COMPANIES

www.mercury.nikkei.co.jp/enews/BB/ranking/index.html

CONSORCI DE PROMOCIÓ COMERCIAL DE CATALUNYA (COPCA)

www.copca.com

COMMUNITY R&D INFORMATION SERVICE (CORDIS)

www.cordis.lu

DIGITAL LIBRARY OF DISSERTATIONS AND THESES

www.lib.umi.com/dissertations

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

www.ipyme.org/sie/

EDINBURG ENGINEERING VIRTUAL LIBRARY

www.eevl.ac.uk

ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES ENTREPRISES

www.fnege.imaginet.fr/

ESADE (ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS)

www.guiame.net/

EUROPA

www.europa.eu.int/

EUROPEAN ASSOCIATION FOR JAPANESE STUDIES

www.eajs.org/

FUNDACIÓ PER A LA MOTIVACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

www.factorhuma.org

GATEWA AND JAPAN CENTRE

www.gatewayjapan.com/

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING

www.hbsp.harvard.edu/

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ASIAN STUDIES (IIAS)

www.iias.leidenuniv.nl

INTERNATIONAL RESEARCH CENTER FOR JAPANESE STUDIES
(NICHIBUNKEN)

www.nichibun.ac.jp

INSTITUTO DE JAPANOLOGÍA DE MADRID

www.idecnet.com/infojap

JUSE (JAPAN UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS)

www.juse.or.jp

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO)

www.jetro.go.jp/

JAPAN INTERIM MANAGEMENT (JIM)

www.japan-jim.com/

JAPAN INTERNATIONAL TRAINING COOPERATION ORGANIZATION (JITCO)

www.jitco.or.jp

JAPAN SOCIETY FOR PROMOTION OF SCIENCE (JSPS)

www.jspsusa.org

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT)

www.japan.mit.edu/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP)

www.map.es/

MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY

www.miti.go.jp

NATIONAL CENTER FOR SCIENCE INFORMATION SYSTEMS

www.nacsis.ac.jp

NEW YORK UNIVERSITY LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS

www.stern.nyu.edu/

REVISTES CIENTÍFIQUES DIGITALS UAB

www.decomate.uab.es/

SCHOOL OF MANAGEMENT (CRANFIELD UNIVERSITY)

www.cranfield.ac.uk/

SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY RESEARCH AT THE UNIVERSITY OF SUSSEX

www.sussex.ac.uk/spru/

SECRETARÍA DEL ESTADO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

www.seui.mec.es/

SOCIAL SCIENCE JAPAN. NEWSLETTER OF THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE, UNIVERSITY OF TOKYO

www.iss.u-tokyo.ac.jp

STANFORD UNIVERSITY. US–JAPAN TECHNOLOGY MANAGEMENT CENTER (USJTMC)

www.fuji.stanford.edu/

THE DAIWA ANGLO-JAPANESE FOUNDATION

www.daiwa-foundation.org.uk/

THE EU-JAPAN CENTRE FOR INDUSTRIAL COOPERATION

www.eujapan.com/

THE JAPAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

www.jcci.or.jp

THE JAPAN FOUNDATION

www.jpf.go.jp

THE JAPAN SPECIAL INTEREST GROUP DATABASE PROJECTS (JAPAN SIG) / ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH COUNCIL (ESRC)

www.shef.ac.uk/~japansig

THE PRIME MINISTER'S OFFICIAL RESIDENCE–JAPAN

www.Kantei.go.jp/index-e.html

THE RESOURCE FOR BUSINESS, MANAGEMENT AND TECHNOLOGY RESEARCH

www.brint.com

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE/JAPANESE STUDIES

www.oriental.cam.ac.uk/oriental/japanese.htm

UNIVERSITY OF COLUMBIA

www.columbia.edu/

UNIVERSITY OF MICHIGAN, CENTER FOR JAPANESE STUDIES

www.umich.edu/~iinet/cjs

UNIVERSITY OF OXFORD / NISSAN INSTITUTE OF JAPANESE STUDIES

www.nissan.ox.ac.uk

WORLD CHAMBERS NETWORK (WCN)

www.worldchambers.com

YAHOO-JAPAN

www.yahoo.jp

7.3 BIBLIOTEQUES UNIVERSITÀRIES I CENTRES DE DOCUMENTACIÓ

La informació buscada comprèn des de la gestió dels recursos humans i l'empresa japonesa fins a la inversió estrangera.

7.3.1 BIBLIOTEQUES

U. de Barcelona

U. de Lleida

U. de Saragossa

U. Complutense de Madrid

U. Pompeu Fabra

U. Autònoma de Barcelona

U. Jaume I

U. de Girona

U. Politècnica de Catalunya

U. Rovira i Virgili

U. Ramon Llull

U. Oberta de Catalunya

U. Brown Boston

U. Brookes Oxford

U. Harvard Business School

Biblioteca de Recursos Humans. Associació Espanyola de Direcció de Personal (AEDIPE)

Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya

Catàleg Col·lectiu d'Universitats en l'àmbit internacional

7.3.2 CENTRES DE DOCUMENTACIÓ

- **AEDIPE. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL**
Moreto, 10
28014 Madrid
Tel.: 91-4200612 / BCN 4238413
Fax: 91-4200894
- **CAPITAL HUMANO. INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**
Orense, 39, 2n D
28020 Madrid
Tel.: 91-5566411
Fax: 91-5554118
- **CIDEM. OFICINA D'INVERSIONS ESTRANGERES**
Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme
C/ Provença, 339, 5a
08037 Barcelona
Sra. Eri Nemoto
- **CONSELL SUPERIOR D'INVESTIGACIONS CIENTÍFIQUES**
Pinar, 25
28006 Madrid
Tel.: 91 411 22 20
Fax: 91 564 06 90
- **CONSOLAT DEL JAPÓ A ESPANYA**
Av. Diagonal, 662, 3r.
08023 Barcelona. Espanya
Tel.: 93 280 34 33
Fax: 93 280 44 96
- **DAIWA ANGLO-JAPANESE FOUNDATION**
Japan House, 13/14 Cornwall Terrace
Londres NW1 4QP
Tel.: 0171 486 4348
Fax: 0171 486 2914
Chris Dillon (Library & information manager)
- **AMBAIXADA I CONSOLAT D'ESPANYA AL JAPÓ**
3-29, Roppongi 1-chome Minatu-ku, Tòquio 106. Japó
Tel.: 81 3 35 83 85 31
Fax: 81 3 35 82 86 27
- **AMBAIXADA DEL JAPÓ A ESPANYA**
C/ Serrano, 109.

28006 Madrid. Espanya
Tel.: 91 590 76 12
Fax: 91 590 13 36

- **EU-JAPAN CENTRE FOR INDUSTRIAL COOPERATION**
European Office, Rue Marie de Bourgogne 52
B-1000, Brussel·les
Bèlgica
Tel.: 32 2 282 00 40
Fax: 32 2 282 00 45
Takamasa Sato (Japanese director)
Julien Guerrier (European director)
- **EUROPESE COMMISSIE**
Unit for Relations with Japan
Tel.: 32 2 299 20 16
Fax: 32 2 299 10 33
Sr. Francisco García
- **INSTITUTO DE JAPONOLOGÍA**
C/Boix y Morer, 3r, la C
28003 Madrid
Tel.: 34 1 534 53 33
Fax: 34 1 535 01 97
María R. del Alisal (presidenta)
- **JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO)**
Plaça Colón, 2
Edifici Torres de Colón, torre I, 7a
Tel.: 91-391 21 00
Fax: 91-310 36 59
28046 Madrid
Sr. Kunimichi Hashida (director general)
- **NISSAN INSTITUTE OF JAPANESE STUDIES**
27 Winchester Road
Oxford OX2 6NA
Tél.: 44 1865 274571
Fax: 44 1865 274574
Ms. Jenny Corbett i Marcus Rebick
- **OFICINA COMERCIAL D'ESPANYA A TÒQUIO**
Sanbancho KS Building, 3rd. Fl.2, Sanbancho, Chiyoda-ku. Tòquio 102. Japó
Tel.: 81 3 32 22 35 55
Fax: 81 3 32 22 35 50

- THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR EUROPE-OFFICE
2, Place du Palais-Royal
75044 París CEDEX 01 França
Tel.: 33 1 42 61 27 27/Fax 33 1 42 61 19 46

7.4 BASES DE DADES CONSULTADES

D'altra banda també s'ha fet una recerca de la quantitat d'informació que es troba a les base de dades següents:

- ABI-INFORM: referències i documents a partir de fonts periòdiques publicades sobre temes científics, tecnològics i econòmics. La base de dades prové del processament de més de 1.000 revistes acadèmiques de l'àrea de l'administració, els mercats i els negocis.
- CORDIS: base de dades de la Comunitat Europea per a informació, recerca i desenvolupament. S'hi troben els projectes, publicacions, etc., que es porten a terme en aquests moments i els realitzats en els darrers anys.
- CSIC: base de dades bibliogràfica que recull articles publicats en més de 2000 revistes editades a l'Estat espanyol. Sens dubte, és la font d'informació més important en la literatura científica i acadèmica en castellà. Destaca la base de dades de ciències socials, que es pot consultar per àrees del coneixement, com ara ECOSOC (Economia, sociologia i ciències polítiques).
- DECOMATE: sistema d'accés local de la Universitat Autònoma de Barcelona a revistes científiques en format electrònic amb un percentatge elevat d'àmbit econòmic.
- ECONDOC: base de dades de la Universitat Complutense de Madrid. Recull articles publicats en gran part de les revistes científiques espanyoles d'economia i empresa, i també alguns dels principals títols en anglès i francès, des de l'any 1994.
- ECONLIT: base de dades produïda per l'American Economic Association. Permet accedir a informació bibliogràfica i a resums d'articles de revistes, monografies, tesis, papers de treball i ressenyes de documents publicats en més de 550 revistes especialitzades en economia i empresa.
- EconWPA: sistema d'arxiu i distribució de papers de treball produït pel Departament d'Economia de la Universitat de Washington. Es pot buscar i visualitzar el text complet d'una gran sèrie de documents.
- EMERALD LIBRARY: elaborada per MCB University Press Ltd., aquesta base de dades recull les revistes electròniques d'aquesta editorial amb el text complet.
- EUROPEAN BUSINESS ASAP: base de dades que permet accedir al text complet, citacions i resums de més de 263.056 articles (octubre 1998) publicats a les 110 revistes especialitzades més prestigioses del món de l'economia i l'empresa.

- GUIAME: es tracta d'un servei d'informació empresarial d'ESADE que té com a objectiu ajudar les empreses a trobar informació sobre productes, empreses i sectors

espanyols. Conté referències d'articles publicats en periòdics generals i econòmics i també en revistes especialitzades en economia i indústria espanyoles.

- NDLTD: Networked Digital Library of Theses and Dissertations. Accés a bases de dades de tesis doctorals i projectes que contenen el text complet (en format PDF i Word) presentades en universitats de tot el món.
- SUMARIS: base de dades de sumaris del Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya. Comprèn 5.109 títols de revistes de tots els àmbits.
- TESEO: resums de les tesis doctorals realitzades a Espanya des de 1976 fins a l'actualitat.
- UNED: accés al catàleg de tesis, tesines i memòries d'investigació de la Universitat Nacional d'Educació a Distància.
- UMI: UMI's Dissertation Services ofereix la consulta del seu catàleg i la possibilitat de comprar el text complet de més d'un milió de tesis doctorals.

ANNEX 1

A.1.1 Relació Empreses Inicials

	NOM EMPRESA	DIRECCIÓ	POBLACIÓ	SECTOR	TELÈFON
1	AKZO NOVEL NIPPON PAINT ESPAÑA	Feixa Llarga, 20 Zona Franca	08040 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-4842541
2	ASAHI PHARMA SPAIN, SL	Av. De la llana, 123. Pol.Industrial	08191 Rubí (Barcelona)	Farmàceutic Mèdic	93-5886194
3	ASAHI VET, SA	Av. De la llana, 123. Pol.Industrial	08191 Rubí (Barcelona)	Farmàceutic Mèdic	93-5885829
4	ASICS LEADER, SL	C/Marqués de Sentmenat, 80	08029 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-4196308
5	BANDO IBERICA, SA	Ctra. N-II, Km. 578	08292 Esparraguera (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-7778740
6	CHUJO, SL	Av. Espanya, 58	43877 Sant Jaume d'Enveja (Tarragona)	Alimentació	977-478037
7	CITIZEN WATCH ESPAÑA	Guitard, 43,1	08014 Barcelona	Varis	93-5885829
8	CLARION SPAIN, SA	Argenters, 2 Parc Tecnològic del Vallès	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric	93-5820273
9	CLIMATIZADORES CALSONIC, SA	C/Illes Balears, 5-7 Pol.Ind. Casa Nova	08730 Sta.Margarida i els Monjos (BCN)	Automoció	93-8983717
10	DENSO BARCELONA, SA	Skura, 1 Pol. Ind.Pla de Santa Ana	08272 Sant Fruitós de Bages (Barcelona)	Automoció	93-8777900
11	DIC EUROPE GMBH BARCELONA BRANCH	Penedès, 42-44	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4780632
12	DYNASK, SL	C/Roser, 36	08004 Barcelona	Varis	93-3295156
13	EBARA -EMICA, SA	Rda. Sant Pere, 19-21	08010 Barcelona	Maquinària	93-3179682
14	EMRO	C/Dr. Canicio,1	43877 Sant Jaume d'Enveja (Tarragona)	Alimentació	977-468585
15	EPSON IBERICA, SA	Av. Roma, 18-26	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Informàtica	93-5821500
16	ESTEBAN IKEDA, SA	Pol. Industrial Estruch, C/nº 6, s/n	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-3796211
17	FUJI ELECTRIC	Parc Tecnològic del Vallès, despatx 23	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	
18	FUJIFILM ESPAÑA, SA	Aragó 180, Baixos	08011 Barcelona	Elèctric. Electrònic	93-4511515
19	FUJITEC ESPAÑA, SA	Gran Vía de les Corts Catalanes, 630, 4t.	08007 Barcelona	Maquinària	93-2702585
20	FUJITSU ESPAÑA, SA	Gran Vía Carles III, 105, 1r.	08028 Barcelona	Informàtica	93-2275000
21	GOULD ELECTRIC, SA	Indústria, 57 Pol. Gran Vía Sur	08908 L'Hospitalet de Llobregat (BCN)	Elèctric.-Electrònic	93-4319333
22	GRUPO GRIFOLS, SA	Marina, 16-18 Planta 11	08005 Barcelona	Farmàceutic Mèdic	93-5710100
23	HAMAMATSU PHOTONICS ESPAÑA, SL	Sabadell, 41	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric- Electrònic	93-5824430
24	HANKYU EXPRESS INTERNATIONAL CO.LTD	C/de la Mar Roja, 56-60 2n. ZAL	08040 Barcelona	Transports	93-2970800
25	HEBRON, SA	Av. Estació, 61	08120 La Llagosta (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-5742011
26	HITACHI AIR CONDITIONING PRODUCTS EUROPE SA	Ronda Shimizu, 1. Pol. Ind. Can Torrella	08233 Vacarisses (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8280303
27	HITACHI POWER TOOLS IBERICA, SA	Mitjorn, 1 Polígon del Nord	08226 Terrassa (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7356722
28	HITACHI SALES IBERICA, SA	Gran Vía Carles III, 101, 1r.	08028 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4092547
29	HITACHI TRANSPORT SYSTEMS (EUROPE)	Ronda Shimizu, 1. Pol. Ind. Can Torrella	08233 Vacarisses (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8280303

30	HONDA AUTOMOVILES ESPAÑA, SA	Osona, 1 Business Park Mas Blau	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-3708007
31	HONDA LOGISTIC CENTER	Av. Del Port d'Europa, 2-6	08040 Barcelona	Automoció	93-2623232
32	HOSOKAWA MICRON ESPAÑA, SA	Av. Conflent s/n, nave 26 Pol.Ind. Pomar dalt	08916 Badalona (Barcelona)	Maquinària	93-4650904
33	HOSTAL DE DON RAMON (NIPPON OLIVE)	Les Barraques	43500 Tortosa (Tarragona)	Alimentació	93-2803960
34	HOVISA	Av. Litoral Mar, 12-14, Marina Village, Blue Building 1	08003 Barcelona	Serveis	93-4841500
35	HOYA	Plaza Urquinaona, 6-14B	08010 Barcelona	Varis	93-3187300
36	ICOM SPAIN	Ctra. Gracia a Manresa, km.14.750 Ed.Can Castania	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5894682
37	INTERMEDIOS ORGANICOS SA	Les Aigües, 49	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4518383
38	ITOCHU ESPAÑA, SA	Passeig de Gràcia, 85, 8è	08008 Barcelona	Varis	93-4961090
39	J.S.T. ESPAÑA, SA	Agregació, 27	08041 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-3478833
40	JAPAN AIRLINES CO, LTD.	Passeig de Gràcia, 55, 2n	08007 Barcelona	Serveis	93-2155128
41	JAPAN PROFILE ESPAÑA	Ctra. Nova, 89	08530 La Garriga (Barcelona)	Tèxtil.conf-calçats	93-8717103
42	JAPAN TRAVEL BUREAU, SA	Plaça Països Catalans, s/n Hotel Barcelona Sants	08014 Barcelona	Serveis	93-4909508
43	JVC ESPAÑA, SA	Ctra. Gràcia Manresa, Km.14.750 Pol.In.Sant Mamet	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5653201
44	KANAFLEX CORPORATION INC.	Girona, 11	08120 La Llagosta (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-5607152
45	KANASE ESPAÑA, SA	Ctra. 331, Km. 17	43570 Santa Bàrbara (Tarragona)	Petroquímic i Químic	977-719488
46	KAO CORPORATION, SA	Puig dels Tudons, 10. Pol.Ind. Santiga	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-7399316
47	KENOGARD, SA	Diputació, 279. 5è.3a	08007 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-4881270
48	KENWOOD ESPAÑA, SA	Bolívia, 239	08020 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-3074712
49	KITZ CORPORATION OF EUROPE, SA	Ramon Vinyes, 8	08930 Sant Adrià del Besòs (Barcelona)	Metal.lúrgic	93-4621408
50	LOGITEK, SA	Francesc Carbonell, 35-37	08034 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-2052961
51	MANUFACTURA MODERNA DE METALES, SA	Ctra. N-340 Km. 1.245 Pol.Ind.El Pla, Nau 7-8A	08750 Molins de Rei (Barcelona)	Metal.lúrgic	93-6687611
52	MARINE UNION ESPAÑA, SA	Gran Vía de les Corts Catalanes, 630, 4t.	08007 Barcelona	Automoció	93-2702585
53	MARUBENI IBERIA, SA	Numància, 39-41 Ent. 4ta.	08029 Barcelona	Varis	93-3217100
54	MITSUBISHI ELECTRIC EUROPE, SUCURSAL ESPAÑA	Pol.Ind. Can Magí, C/Joan Buscallà, 2-4	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5653131
55	MITSUMI & CO. ESPAÑA, SA	Av. Diagonal, 613, 6è. B	08028 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-3638750
56	MITSUMI MARINE & FIRE INSURANCE CO. LTD.	Rbla. Catalunya, 33 entresol	08008 Barcelona	Assegurances	93-4880813
57	MONTESA HONDA, SA	Mar del Nord, s/n Pol.Ind. Can Roca	08130 Santa Perpètua de Mogoda (BCN)	Automoció	93-5740770
58	MORI SEIKI ESPAÑA, SA	C/Electrònica, 9. Pol. Ind. La Ferreria	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Maquinària	93-5753646
59	MOTOR CENTER BCN, SA	Consell de Cent, 105-107	08015 Barcelona	Automoció	

60	MURATA ELECTRONICS NEDHERLANDS B.V.	Parc Tecnològic del Vallès, Centre d'empreses	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-5820259
61	NAMCO OPERATIONS SPAIN, SL	Edifici Masters Pedro i Pons, 9-11 (pl11)	08034 Barcelona	Serveis	91-6397749
62	NEC IBERICA, SA	Balmes, 89-91, 8è.1a	08008 Barcelona	Informàtica	93-4520715
63	NGK SPARK PLUG EUROPE GMBH	Frederic Mompou, 5	08960 Sant Just desvern (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4990103
64	NIPPON CARBIDE INDUSTRIES ESPAÑA, SA	Concili de Trent, 273-275	08020 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-3224109
65	NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA, SA	Mar Roja, 52-60 ZAL, Port de Barcelona	08040 Barcelona	Transports	93-2623031
66	NIPPON KAIJI KENTEI KYOKAI	Passeig de Gràcia, 101, 5è. 2a.	08008 Barcelona	Assegurances	93-2170363
67	NISSAN DISTRIBUTION SERVICE BARCELONA, SA	Panamà, 7	08034 Barcelona	Automoció	93-2908103
68	NISSAN FINANCIACION, LEASING, SA	General Almirante, 2-4-6 Torre Nissan, Plaça Cerdà	08014 Barcelona	Entitats Financeres	93-2908261
69	NISSAN MOTOR ESPAÑA, SA	General Almirante, 4-10	08014 Barcelona	Automoció	93-2907486
70	NISSAN MOTOR IBERICA, SA	Zona Franca c/3 sector B, número 77	08040 Barcelona	Automoció	93-2908080
71	NISSAN MOTOR PARTS CENTER ESPAÑA, SA	P.Estruch s/n	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-2907716
72	NISSAN TRADING UK LIMITED SPAIN BRANCH	Gran Via Carles III, 94 1r. 3a	08028 Barcelona	Automoció	93-4913578
73	NISSAN VEHICULOS INDUSTRIALES, SA	Panamà, 7	08034 Barcelona	Automoció	93-2908080
74	NISSAN TRANSPORTES ESPAÑA, SA	Ctra. de gràcia Manresa, BP-1503Km. 14,5	08190 Sant Cugat del Vallès (BCN)	Transports	93-6747025
75	NORTONS IBERICA, SA	Motors, 328-330	08908 L'Hospitalet de Llobregat (BCN)	Tèxtil.conf-calçats	93-2633844
76	NSK-RHP IBERICA, SA	La Hidràulica, Nau 6, Pol. La Ferreria	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Maquinària	93-5751662
77	OKURA & CO. LTD.	Pere i Pons, 9-11, 4rt. 3era. Edifici Master's	08034 Barcelona	Varis	93-2803960
78	OKURA & MOMPO	Av. Del Sol, 46 baixos	43877 Sant Jaume d'Enveja (Tarragona)	Alimentació	977-478182
79	OMRON ELECTRONICS, SA	Olesa, 14-16	08027 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4086288
80	OTSUKA PHARMACEUTICAL, SA	C/Santanyi, 16	08016 Barcelona	Farmàceutic Mèdic	93-3403254
81	OVERSEAS COURIER SERVICE, SA	Felipe de Paz, 12 baixos	08014 Barcelona	Transports	93-4905111
82	PANASONIC ESPAÑA SA	Pol. Ind. De Celrà, c/dels Pirineus, s/n	17460 Celrà (Girona)	Elèctric-Electrònic	972-481100
83	PANASONIC SALES SPAIN, SA	Josep Tarradelles, 20-30	08029 Barcelona	Elèctric- Electrònic	93-4259300
84	PIONEER ELECTRONICS ESPAÑA SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7290966
85	PIONEER OPTICAL DISC EUROPE, SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7290966
86	PIONEER PRECISION TECHNOLOGY, SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric.-Electrònic	93-7290966
87	PRESTIGE EXPRESS, SA	Pau Claris, 162-164 1r.3era.	08037 Barcelona	Transports	93-4873701
88	PRISMA, SA SUN CHEMICAL	Av. Castell de Barberà, 32	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-7182012
89	RESINAS SINTETICAS, SA	Ctra. de Onzinelles, s/n	08470 Sant Celoni (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-8674000
90	RICOH ESPAÑA, SA	Av. Litoral Mar, 12-14,Marina Village, Blue Building	08005 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-2957600

91	RIKA MEDIA TECHNOLOGIES SPAIN, SA	Puig de Tudons, 10	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7399464
92	RIKEN ESPAÑA, SA	C/Dinamarca	43120 Constantí (Tarragona)	Automoció	977-520506
93	RISO IBERICA, SA	P.I. Mas Blau (Edif.Muntadas) Berguedà 2,Baixos 1	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Informàtica	93-4784919
94	ROHM ELECTRONICS GMBH SUCURSAL EN ESPAÑA	Sant Cristòfol, 25	08330 Premià de Mar (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7524320
95	ROLAND ELECTRONICS DE ESPAÑA, SA	Bolívia, 239, 5è.	08020 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-3081000
96	SAKATA INX ESPAÑA, SA	Dels Mercaders, 3-5 Pol.Ind. Riera de Caldes	08184 Palau de Plegamans (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8648122
97	SAKURA PRODUCTS ESPAÑA, SL	Salvador Espriu, 5-7	08908 L'Hospitalet de Llobregat (BCN)	Varis	93-4567584
98	SANYO ESPAÑA, SA	Casal de Santa Coloma, 6 P.Ind. Santiga	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7182000
99	SEKISUI ALVEO, SA	Indústria, 60. Pol. Ind. El Plà	08750 Molins de Rei (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-6802842
100	SHARP ELECTRONICA ESPAÑA, SA	Pol. Ind. Can Sant Joan Parcel.la 8	08190 Sant Cugat del Vallès (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5819700
101	SHIMIZU SPAIN, SA	Provença, 281, 2n 4rt.	08037 Barcelona	Construcció	93-4873443
102	SHINTO ESPAÑA, SA	Olot, 2 i 4	08024 Barcelona	Serveis	93-2841033
103	SHOWA EUROPE, SA	Presseguerar/Verneda, Pol. Ind. Martorelles	08107 Martorelles (Barcelona)	Automoció	93-5656800
104	SONY ESPAÑA, SA	Sabino de Arana, 42-44	08028 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4026400
105	SOVITEC IBERICA, SA	Pol. Ind. Santa Rita, c/Acústica, 10	08755 Castellbisbal (Barcelona)	Varis	93-7720901
106	SPAIN ITC, SA	Camí Antic de Caldes a Sta. Eulàlia, s/n	08140 Caldes de Montbui (Barcelona)	Serveis	93-4870088
107	SUMITOMO CORPORATION ESPAÑA, SA	Tarragona, 149-157. 14è	08015 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-2290238
108	SWIFIT ADHESIFS, SA	Pol.I. Torre Bovera, nau E.Dreta Ctra.Nacional II	08740 Sant Andreu de la Barca (BCN)	Petroquímic i Químic	93-6531363
109	TAKASAGO INTERNATIONAL S.R.L.	Gran Vía de les Corts Catalanes, 680 6è,3r.	08010 Barcelona	Perfumeria-Cosmetica	93-3186095
110	TAKENAKA ESPAÑA, SA	Pl. Francesc Macià, 7, 8è. B	08029 Barcelona	Construcció	93-4191166
111	TERASAKI ESPAÑA, SA	Roma s/n	08400 Granollers (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8796050
112	TEXTIL CELRA, SA	Gran Vía de les Corts Catalanes, 680, 1r.1a.	08010 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-3172086
113	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI .LTD. ESPAÑA	Diagonal, 605, 6è.2na.	08008 Barcelona	Entitats Financeres	93-4947450
114	THE NISSAN FIRE & MARINE INSURANCE CO. LTD.	San Eusebio, 29-31	08006 Barcelona	Assegurances	93-4157540
115	THE TOKIO MARINE AND FIRE INSURANCE CO.(UK)LTD.	Vía Augusta, 21-23	08006 Barcelona	Assegurances	93-2178000
116	TOMEN POWER CORPORATION ESPAÑA, SA	Av. Diagonal, 652 Edf. D 7na.	08006 Barcelona	Varis	93-2061690
117	TOPCON ESPAÑA, SA	Frederic Mompou, 5 Edifici Euro 3	08960 Sant Just desvern (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-4734057
118	TORTOSA ENERGIA, SA	Polígon Baix Ebre, Parcel.la 3	43500 Tortosa (Tarragona)	Varis	977-597512
119	TOSHIBA BUSINESS CENTER SA	Aragó, 264, Entl. 1a	08007 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4871613
120	VITRASA	Legalidad, 68-70	08024 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-2848811

121	WDI DEVELOPMENT, SA	Can Juncadella	17310 Lloret de Mar (Girona)	Serveis	972-364660
122	Y-TECH EUROPE, SA	Polígon Industrial de l'Arbonar	43110 Santa Oliva (Tarragona)	Automoció	
123	YAMADA CONSULTING, SL	Av. Diagonal, 477, 20è,	08036 Barcelona	Consultoria	93-4191818
124	YAMADA MOTOR ESPAÑA, SA	Aiguaders, 17-25. Pol. Ind. Riera de Caldes	08184 Palau de Plegamans (Barcelona)	Automoció	93-8602900
125	YASUDA FIRE & MARINE INSURANCE COMPANY LTD.	C/de la Marina, 16-18, planta 36	08005 Barcelona	Assegurances	93-4012704
126	YAZAKI (U.K.) LTD.	Gran Vía de les Corts Catalanes, 184, Àtic 2na	08014 Barcelona	Automoció	93-2964260
127	YKK ESPAÑA	Travessera de les Corts, 49-59, baixos	08028 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-4490001
128	YOHDO CONSULTING, SA	Entença, 32, 2on, 2na.	08029 Barcelona	Consultoria	93-3638690
129	MITSUBISHI PENCIL SL			Varis	
130	YAKULT			Alimentació	

A.1.2 Relació Empreses Definitives

	NOM EMPRESA	DIRECCIÓ	POBLACIÓ	SECTOR	TELÈFON
1	AKZO NOVEL NIPPON PAINT ESPAÑA	Feixa Llarga, 20 Zona Franca	08040 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-4842541
2	ASAHI PHARMA SPAIN, SL	Av. De la llana, 123. Pol.Industrial	08191 Rubí (Barcelona)	Farmàceutic Mèdic	93-5886194
3	ASAHI VET, SA	Av. De la llana, 123. Pol.Industrial	08191 Rubí (Barcelona)	Farmàceutic Mèdic	93-5885829
4	ASICS LEADER, SL	C/Marqués de Sentmenat, 80	08029 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-4196308
5	BANDO IBERICA, SA	Ctra. N-II, Km. 578	08292 Esparraguera (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-7778740
6	CITIZEN WATCH ESPAÑA	Guitard, 43,1	08014 Barcelona	Varis	93-5885829
7	CLARION SPAIN, SA	Argenters, 2 Parc Tecnològic del Vallès	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric	93-5820273
8	CLIMATIZADORES CALSONIC, SA	C/Illes Balears, 5-7 Pol.Ind. Casa Nova	08730 Sta.Margarida i els Monjos (BCN)	Automoció	93-8983717
9	DENSO BARCELONA, SA	Skura, 1 Pol. Ind.Pla de Santa Ana	08272 Sant Fruitós de Bages (Barcelona)	Automoció	93-8777900
10	DIC EUROPE GMBH BARCELONA BRANCH	Penedès, 42-44	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4780632
11	DYNASK, SL	C/Roser, 36	08004 Barcelona	Varis	93-3295156
12	EBARA-EMICA, SA	Rda. Sant Pere, 19-21	08010 Barcelona	Maquinària	93-3179682
13	EMRO	C/Dr. Canicio,1	43877 Sant Jaume d'Enveja (Tarragona)	Alimentació	977-468585
14	EPSON IBERICA, SA	Av. Roma, 18-26	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Informàtica	93-5821500
15	ESTEBAN KEDA, SA	Pol. Industrial Estruch, C/nº 6, s/n	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-3796211
16	FUJIFILM ESPAÑA, SA	Aragó 180, Baixos	08011 Barcelona	Elèctric. Electrònic	93-4511515
17	FUJITSU ESPAÑA, SA	Gran Vía Carles III, 105, 1r.	08028 Barcelona	Informàtica	93-2275000
18	GRUPO GRIFOLS, SA	Marina, 16-18 Planta 11	08005 Barcelona	Farmàceutic Mèdic	93-5710100
19	HAMAMATSU PHOTONICS ESPAÑA, SL	Sabadell, 41	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric- Electrònic	93-5824430
20	HEBRON, SA	Av. Estació, 61	08120 La Llagosta (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-5742011
21	HITACHI AIR CONDITIONING PRODUCTS EUROPE SA	Ronda Shimizu, 1. Pol. Ind. Can Torrella	08233 Vacarisses (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8280303
22	HITACHI POWER TOOLS IBERICA, SA	Mitjorn, 1 Poligon del Nord	08226 Terrassa (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7356722
23	HITACHI SALES IBERICA, SA	Gran Vía Carles III, 101, 1r.	08028 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4092547
24	HITACHI TRANSPORT SYSTEMS (EUROPE)	Ronda Shimizu, 1. Pol. Ind. Can Torrella	08233 Vacarisses (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8280303
25	HONDA AUTOMOVILES ESPAÑA, SA	Osona, 1 Business Park Mas Blau	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-3708007
26	HONDA LOGISTIC CENTER	Av. Del Port d'Europa, 2-6	08040 Barcelona	Automoció	93-2623232
27	HOSOKAWA MICRON ESPAÑA, SA	Av. Conflent s/n, nave 26 Pol.Ind. Pomar dalt	08916 Badalona (Barcelona)	Maquinària	93-4650904
28	HOVISA	Av. Litoral Mar, 12-14,Marina Village, Blue Building 1	08003 Barcelona	Serveis	93-4841500

29	ICOM SPAIN	Ctra. Gràcia a Manresa, km.14.750 Ed.Can Castania	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5894682
30	INTERMEDIOS ORGANICOS SA	Les Aigües, 49	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4518383
31	JAPAN AIRLINES CO, LTD.	Passeig de Gràcia, 85, 8e	08007 Barcelona	Serveis	93-2155128
32	JAPAN TRAVEL BUREAU, SA	Plaça Països Catalans, s/n Hotel Barcelona Sants	08014 Barcelona	Serveis	93-4909508
33	JVC ESPAÑA, SA	Ctra. Gràcia Manresa, Km.14.750 Pol.In.Sant Mamet	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5653201
34	KANAFLEX CORPORATION INC.	Girona, 11	08120 La Llagosta (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-5607152
35	KAO CORPORATION, SA	Puig dels Tudons, 10. Pol.Ind. Santiga	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-7399316
36	KENOGARD, SA	Diputació, 279,5è,3a	08007 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-4961310
37	KENWOOD ESPAÑA, SA	Bolívia, 239	08020 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-3074712
38	KITZ CORPORATION OF EUROPE, SA	Ramon Vinyes, 8	08930 Sant Adrià del Besòs (Barcelona)	Metal.lúrgic	93-4621408
39	MITSUBISHI ELECTRIC EUROPE, SUCURSAL ESPAÑA	Pol.Ind. Can Magí, C/Joan Buscallà, 2-4	08190 Sant Cugat del Vallés (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5653131
40	mitsui & CO. ESPAÑA, SA	Av. Diagonal, 613, 6è. B	08028 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-3638750
41	MITSUI MARINE & FIRE INSURANCE CO. LTD.	Rbla. Catalunya, 33 entresol	08008 Barcelona	Assegurances	93-4880813
42	MONTESA HONDA, SA	Mar del Nord, s/n Pol.Ind. Can Roca	08130 Santa Perpètua de Mogoda (BCN)	Automoció	93-5740770
43	MORI SEIKI ESPAÑA, SA	C/Electrònica, 9. Pol. Ind. La Ferreria	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Maquinària	93-5753646
44	MURATA ELECTRONICS NEDHERLANDS B.V.	Parc Tecnològic del Vallès, Centre d'empreses	08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-5820259
45	NEC IBERICA, SA	Balmes, 89-91, 8è.1a	08008 Barcelona	Informàtica	93-4520715
46	NGK SPARK PLUG EUROPE GMBH	Frederic Mompou, 5	08960 Sant Just desvern (Barcelona)	Petroquímic i Químic	93-4990103
47	NIPPON CARBIDE INDUSTRIES ESPAÑA, SA	Concili de Trent, 273-275	08020 Barcelona	Petroquímic i Químic	93-3224109
48	NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA, SA	Mar Roja, 52-60 ZAL, Port de Barcelona	08040 Barcelona	Transports	93-2623031
49	NIPPON KAIJI KENTEI KYOKAI	Passeig de Gràcia, 101, 5è. 2a.	08008 Barcelona	Assegurances	93-2170363
50	NISSAN DISTRIBUTION SERVICE BARCELONA, SA	Panamà, 7	08034 Barcelona	Automoció	93-2908103
51	NISSAN MOTOR ESPAÑA, SA	General Almirante, 4-10	08014 Barcelona	Automoció	93-2907486
52	NISSAN MOTOR IBERICA, SA	Zona Franca c/3 sector B, número 77	08040 Barcelona	Automoció	93-2908080
53	NISSAN MOTOR PARTS CENTER ESPAÑA, SA	P.Estruch s/n	08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)	Automoció	93-2907716
54	NISSAN VEHICULOS INDUSTRIALES, SA	Panamà, 7	08034 Barcelona	Automoció	93-2908080
55	NSK-RHP IBERICA, SA	La Hidràulica, Nau 6, Pol. La Ferreria	08110 Montcada i Reixac (Barcelona)	Maquinària	93-5751662
56	OMRON ELECTRONICS, SA	Olesa, 14-16	08027 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4086288
57	OTSUKA PHARMACEUTICAL, SA	C/Santanyi, 16	08016 Barcelona	Farmàceutic Mèdic	93-3403254
58	PANASONIC ESPAÑA SA	Pol. Ind. De Celrà, c/dels Pirineus, s/n	17460 Celrà (Girona)	Elèctric-Electrònic	972-481100
59	PANASONIC SALES SPAIN, SA	Josep Tarradelles, 20-30	08029 Barcelona	Elèctric- Electrònic	93-4259300

60	PIONEER ELECTRONICS ESPAÑA SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7290966
61	PIONEER OPTICAL DISC EUROPE, SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7290966
62	PIONEER PRECISION TECHNOLOGY, SA	Av. Salvatella, 122	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7290966
63	RICOH ESPAÑA, SA	Av. Litoral Mar, 12-14, Marina Village, Blue Building	08005 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-2957600
64	ROLAND ELECTRONICS DE ESPAÑA, SA	Bolívia, 239, 5è.	08020 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-3081000
65	SAKATA INX ESPAÑA, SA	Dels Mercaders, 3-5 Pol.Ind. Riera de Caldes	08184 Palau de Plegamans (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8648122
66	SANYO ESPAÑA, SA	Casal de Santa Coloma, 6 P.Ind. Santiga	08210 Barberà del Vallès (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-7182000
67	SHARP ELECTRONICA ESPAÑA, SA	Pol. Ind. Can Sant Joan Parcel.la 8	08190 Sant Cugat del Vallès (BCN)	Elèctric-Electrònic	93-5819700
68	SHIMIZU SPAIN, SA	Provença, 281, 2n 4rt.	08037 Barcelona	Construcció	93-4873443
69	SHINTO ESPAÑA, SA	Olot, 2 i 4	08024 Barcelona	Serveis	93-2841033
70	SHOWA EUROPE, SA	Presseguerar/Verneda, Pol. Ind. Martorelles	08107 Martorelles (Barcelona)	Automoció	93-5656800
71	SONY ESPAÑA, SA	Sabino de Arana, 42-44	08028 Barcelona	Elèctric-Electrònic	93-4026400
72	TAKENAKA ESPAÑA, SA	Pl. Francesc Macià, 7, 8è. B	08029 Barcelona	Construcció	93-4191166
73	TERASAKI ESPAÑA, SA	Roma s/n	08400 Granollers (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-8796050
74	TEXTIL CELRA, SA	Gran Vía de les Corts Catalanes, 680, 1r.1a.	08010 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-3172086
75	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI .LTD. ESPAÑA	Diagonal, 605, 6è.2na.	08008 Barcelona	Entitats Financeres	93-4947450
76	TOMEN POWER CORPORATION ESPAÑA, SA	Av. Diagonal, 652 Edf. D 7na.	08006 Barcelona	Varis	93-2061690
77	TOPCON ESPAÑA, SA	Frederic Mompou, 5 Edifici Euro 3	08960 Sant Just desvern (Barcelona)	Elèctric-Electrònic	93-4734057
78	TORTOSA ENERGIA, SA	Polígon Baix Ebre, Parcel.la 3	43500 Tortosa (Tarragona)	Varis	977-597512
79	YAMADA CONSULTING, SL	Av. Diagonal, 477, 20è,	08036 Barcelona	Consultoria	93-4191818
80	YAMADA MOTOR ESPAÑA, SA	Aiguaders, 17-25. Pol. Ind. Riera de Caldes	08184 Palau de Plegamans (Barcelona)	Automoció	93-8602900
81	YASUDA FIRE & MARINE INSURANCE COMPANY LTD.	C/de la Marina, 16-18, planta 36	08005 Barcelona	Assegurances	93-4012704
82	YAZAKI (U.K.) LTD.	Gran Vía de les Corts Catalanes,184, Àtic 2na	08014 Barcelona	Automoció	93-2964260
83	YKK ESPAÑA	Travessera de les Corts, 49-59, baixos	08028 Barcelona	Tèxtil.conf-calçats	93-4490001

ANNEX 2

