

Relaciones industriales en el Japón

CARLOS M. ALDAO ZAPIOLA

SUMARIO: I. Introducción / II. Conformación de la fuerza de trabajo y algunas actitudes de la población vinculadas a las relaciones laborales / III. El tiempo de trabajo y los salarios / IV. Los actores sociales y sus relaciones / V. Aspectos relativos a la gestión de recursos humanos / VI. Breves comentarios finales / VII. Bibliografía.

I. Introducción

Con este artículo se pretende dar una visión general y sintética del cuadro de las relaciones industriales actuales en Japón, considerando también algunos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos.

El contenido está dividido en seis partes: I. Introducción; II. Conformación de la fuerza de trabajo y algunas actitudes de la población vinculadas a las relaciones laborales; III. El tiempo de trabajo y los salarios; IV. Los actores sociales y sus relaciones; V. Aspectos relativos a la gestión de recursos humanos; VI. Breves comentarios finales y VII. Bibliografía.

Como complemento introductorio cabe señalar que las fuentes de información utilizadas para elaborar el presente trabajo han sido las siguientes: 1. curso "Study Programme on Industrial Relations, Human Resources Development and Personnel Management", dictado en febrero de 1995 en Tokio por Nikkeiren International Cooperation Center y el material allí provisto (1); 2. curso "Problems of Labor and Industrial Relations for Latin American Experts", dictado en junio de 1993 en Bologna por el SINNEA y la Universidad de Bologna y el material allí provisto (2); 3. material en general obtenido en ILO y 4. bibliografía cuyo listado se encuentra al final del presente artículo.

II. Conformación de la fuerza de trabajo y algunas actitudes de la población vinculadas a las relaciones laborales

Para comentar aspectos relativos a la conformación de la fuerza de trabajo de Japón se deben identificar ciertas tendencias específicas que se señalan a continuación.

1. Crecimiento de la población económicamente activa en Japón

La población de Japón ha crecido, su economía se ha expandido y en el mismo sentido ha crecido firmemente la fuerza de trabajo.

Entre 1983 y 1993 hubo un incremento de 7.170.000 trabajadores (3.700.000 hombres y 3.470.000 mujeres), con lo cual los trabajadores sumaron en 1993 un total de 64.500.000 (38.400.000 hombres y 26.100.000 mujeres).

(1) NIKKEIREN, International Cooperation Center es una organización de capacitación e intercambio de información dependiente de Nikkeiren (Federación Japonesa de Asociaciones de Empleadores) que fundada en 1948 trata los aspectos laborales. En 1995 tres argentinos fueron becados para asistir durante tres semanas al curso citado para estudiar el sistema de relaciones laborales japonés. Los asistentes fueron Daniel Funes de Rioja, Eduardo Casullo y Carlos Aldao Zapiola.

(2) Nota: Sinnea —Istituto di studi per la cooperazione e la piccola e media impresa— junto a la Universidad de Bologna dictó seis ediciones anuales del curso señalado, con una duración de tres semanas. En la edición sexta, correspondiente a 1993 —en la que el autor de la presente participó becado por el gobierno italiano— se trataron las relaciones industriales en Europa comparándolas con U.S.A. y Japón, para lo cual asistieron expertos y profesores de Europa, U.S.A. y Japón.

Otra tendencia que se evidencia en el mismo período es que los trabajadores en relación de dependencia crecieron mientras los autónomos y el trabajo familiar bajaron. Además la proporción de mujeres subió del 35,3 % al 38,6 %, es decir un 3,3 %.

Los índices de requerimiento de trabajadores combinados con los de desempleo han mostrado que han declinado los primeros y aumentado los segundos.

Años	Demanda de trabajadores	Desempleo
1991	1,40 %	s/d
1992	1,08 %	2,01 %
1993	0,76 %	2,50 %

2. Medidas de ajuste en el empleo

Una encuesta del Ministerio de Trabajo de Japón (octubre y diciembre de 1993) muestra que el número de empresas que estaban realizando reestructuraciones o ajustes de dotación había crecido rápidamente con respecto a períodos anteriores; más del 50 % en el sector manufacturero habían tomado algún tipo de medidas de esta índole.

Las decisiones más comúnmente adoptadas fueron: cortes de horas extras, cancelación de los contratos con trabajadores part-time, congelamiento de nuevos ingresos, programas de aliento para retiros anticipados a los "white-collar employees", etcétera.

3. El futuro del mercado de trabajo

No obstante lo antes dicho, existen otros fenómenos que van a influenciar en el futuro el mercado de trabajo.

La baja de la tasa de natalidad y una esperada escasez de mano de obra joven son ejemplos de dichos fenómenos.

Según investigaciones hechas por el Ministerio de Trabajo japonés, hasta el año 2000 habrá exceso de mano de obra pero esta situación se revertirá posteriormente. Se estima que en el año 2025, el 25,8 % de la población japonesa tendrá 65 años de edad o más.

Otro dato adicional que se debe considerar es que en 1993 cada persona con más de 65 años estaba soportada por cinco trabajadores de una edad entre 20 y 64 años. Pero esta relación se verá modificada en el año 2025 cuando cada persona de 65 años sea soportada por sólo dos trabajadores. Ello significa que dentro de treinta años Japón tendrá una población envejecida, con todos los problemas que ello implica.

Existen algunas actitudes de la población japonesa que influenciaron e influenciarán a futuro el sistema de relaciones laborales, entre ellas cabe mencionar:

a) Actitudes del público en general

Una encuesta llevada a cabo por el gobierno japonés todos los años ha evidenciado que por arriba del 80 % (cercano al 90 %) de la población se considera a sí misma como integrante de la clase media. Pero un 27,3 % de los encuestados no están satisfechos con sus condiciones de vida (más disatisfechos los hombres 31,7 % que las mujeres 23,5 %). Los motivos de falta de satisfacción son, principalmente, "ingresos", "esparcimiento-ocio y tiempo libre" y "vivienda", y los índices de falta de satisfacción por dichos motivos han crecido en la encuesta de 1993 comparada con la de 1988.

b) Actitudes de los jóvenes

La inclinación hacia un estilo de vida más confortable y hacia la obtención de mayor tiempo libre, es mucho más acentuada en la población joven. En general los encuestados contestan que trabajan "porque quiero disfrutar la vida" o "porque quiero tener una vida económicamente confortable".

Otro claro signo de las tendencias de las actitudes de los jóvenes ha quedado evidenciado con las encuestas. Hay una menor lealtad a las empresas por parte de los trabajadores jóvenes. Cuando se les preguntó si querían trabajar en la misma empresa hasta que se jubilaran sólo el 22,2 % contestó afirmativamente, el resto dijo "el cambio de trabajo dependerá de las circunstancias" o que "conservarían el trabajo en la empresa por el momento".

c) Personas mayores

Este conjunto de trabajadores preferiría (en un 35 %) trabajos de tiempo reducido (menor cantidad de horas de trabajo por día o menor cantidad de días por mes).

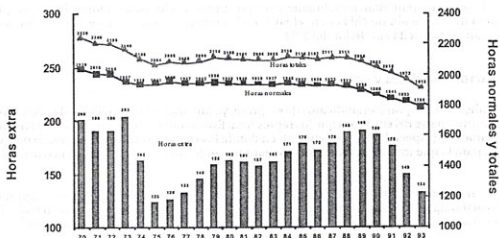
III. El tiempo de trabajo y los salarios

1. La jornada de trabajo

Desde la etapa de gran crecimiento económico en Japón (década de los años 60) hasta mediados de los 70 las horas de trabajo en Japón decrecieron en forma importante. A mediados de los 70 —después de la primer crisis del petróleo— algunas empresas incluso se vieron obligadas a cerrar temporariamente.

Las horas de trabajo han bajado de 2.239 horas anuales en 1970 a 1.913 horas anuales (15 % menos) en 1993. Si se comparan los mismos años, las horas extras por año bajaron de 200 horas a 133 horas (33,3 % menos). Ver el gráfico "Tendencias en horas trabajadas anuales".

Tendencias en horas trabajadas anuales



Fuente: Ministerio de Trabajo (Japón). Síntesis laboral mensual
Nota: Cubre establecimientos con 30 o más empleados.

Hasta hace poco tiempo, Japón ha venido trabajando más tiempo (en lo que se refiere a la jornada de trabajo anual) que U.S.A. o Europa. En una investigación anterior se evidenciaron los siguientes datos: Europa: Alemania 1.648 horas; Portugal 1.980 horas; U.S.A. 1.904 horas y Japón 2.143 horas (3).

La tendencia actual de Japón es a la reducción del tiempo de trabajo. Nikkeiren demostró que en 1993, el 40 % de los empleadores continuaban reduciendo las horas de trabajo. Para las empresas el paso básico para reducir las horas de trabajo es avanzar hacia la semana laboral de cinco días. No obstante, existen otras formas de modificar la jornada de trabajo, tales como jornadas flexibles.

Por su parte, los sindicatos, además de demandar incrementos salariales han demandado menor cantidad de horas de trabajo. La central sindical Rengo tiene un objetivo de llegar a 1.800 horas anuales; para ello quieren obtener: la semana laboral de cinco días de trabajo, reducción del tiempo de trabajo por arriba de la jornada obligatoria, aumentar los feriados y las vacaciones.

Nikkeiren —la central empleadora— ha fijado algunas posiciones respecto de la jornada de trabajo: la reducción del tiempo de trabajo debe ser un resultado del aumento de la productividad, tal como son los aumentos salariales; dicha reducción debe ser considerada dentro del concepto de jornada anual de trabajo —período anual—; cualquier implementación de una jornada menor debe provenir de una negociación entre empresa y sindicato, pero nunca de una imposición legal del gobierno.

2. Salarios

Durante muchos años en Japón la norma ha sido un sistema de fijación de salarios basado en la edad y antigüedad del servicio, lo que está de acuerdo con la política de "lifetime employment" (largo tiempo de empleo con el mismo empleador —long-term employment with the same employer—). Pero esto está cambiando y actualmente el sistema de pago de salarios se relaciona también con el trabajo que se lleva a cabo en concordancia con las habilidades y eficiencia del trabajador, considerando cada vez menos su antigüedad y su edad. Por su parte, la polifuncionalidad y la rotación posibilitan una utilización flexible de la mano de obra.

El estado actual de las políticas de remuneraciones es que los salarios se basan en dos aspectos: antigüedad y habilidades en relación a la productividad.

Los salarios se incrementan anualmente y se aplican a todos los trabajadores de una empresa. Según una investigación de Nikkeiren, el 80 % de las empresas utilizan este sistema (la tasa de incremento anual oscila alrededor del 2 %).

IV. Los actores sociales y sus relaciones

Los sindicatos en Japón son sindicatos de empresa, ya que sólo los trabajadores de una empresa pueden formar parte del sindicato que los representa. Esto es diferente de lo que ocurre en Europa y Latinoamérica (especialmente Argentina), en donde los trabajadores, con independencia de la empresa para la que trabajen, se pueden asociar formando sindicatos de industria o actividad u oficios.

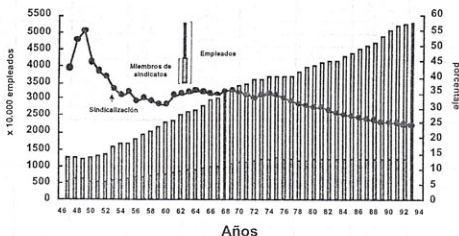
A fines de junio de 1993 existían en Japón 32.552 sindicatos de empresa que agrupaban 12.663.000 trabajadores sobre un total de dependientes de 52.330.000. Si se comparan estos datos con los del año anterior se observan las tendencias que se muestran en el siguiente cuadro:

(3) ALDAO ZAPIOLA, Carlos, "La jornada de trabajo y su regulación convencional", p. 37, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Argentina, Revista de Trabajo N° 2, Buenos Aires, mayo-junio 1994.

	1992	1993	Variación
Sindicatos	33.047	32.552	(1,5 %)
Afiliados	12.541.000	12.663.000	1,0 %
Total de trabajadores	51.390.000	52.330.000	1,8 %
Tasa de sindicalización	24,4 %	24,2 %	< 0,2

En el gráfico "Cambios en número de empleados, miembros de sindicatos y tasa de sindicalización estimada" se evidencia la tendencia de la baja de la tasa de sindicalización desde 1949 hasta 1993.

Cambios en números de empleados, miembros de sindicatos y tasa de sindicalización estimada



Fuente: Ministerio de Trabajo, Informe estadístico de sindicatos (Japón)

La confederación sindical más importante de Japón es Rengo (Nippon Rodo Kumiai Sorengokai), la que fue establecida en 1989 adoptando una posición no ideológica política y teniendo como exclusivo objetivo el de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. Esta confederación agrupaba en 1993 a través de sus respectivos sindicatos de empresa 7.819.000 trabajadores (61,7 %).

Otra agrupación es Zenroren (Zenkoku Rodo Kumiai Sorengo), la que se caracteriza por una ideología de izquierda y posee 856.000 miembros (6,8 %).

Por último también existe Zenrokyo (Zenkoku Rodo Kumiai Renraku) con 300.000 (2,4 %) trabajadores.

Japón tiene cuatro grandes organizaciones económicas, cada una con un propósito específico. Keidanren (Federación Japonesa de Organizaciones Económicas); Nissho (Cámara Japonesa de Comercio e Industria) representa la posición de las empresas japonesas y de las pequeñas y medianas empresas; Doyukai es una agrupación de empleadores para la investigación de aspectos políticos, económicos y sociales. Por último Nikkeiren (Federación Japonesa de Asociaciones de Empleadores) es una institución especializada en los aspectos laborales, que fue formada inmediatamente después de la II Guerra Mundial en 1948.

Actualmente Nikkeiren se reúne regularmente con Rengo para discutir condiciones de trabajo y empleo, así como también sistema de impuestos, precios al consumidor, aspectos relativos a vivienda, problemas del transporte, etcétera.

La Constitución del Japón garantiza a los trabajadores el derecho de asociarse constituyendo asociaciones sindicales, negociar colectivamente y la huelga. No obstante ello, el número de disputas, número de trabajadores involucrados en las disputas y días de trabajo perdidos son bastante menos en Japón que en otros países, tal como se lo muestra en el cuadro "Comparación internacional de conflictos industriales y días de trabajo perdidos".

Comparación internacional de conflictos industriales y días de trabajo perdidos

Año	Japón			Estados Unidos			Gran Bretaña		
	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados
1975	3.391	8.016	220	235	17.563	226	2.282	6.912	265
1979	1.153	930	24	235	20.409	229	2.080	29.474	1.273
1983	893	507	12	81	17.461	194	1.352	3.754	178
1987	474	256	6	46	4.469	44	1.016	3.546	164
1988	498	174	4	40	4.364	42	781	3.702	166
1989	362	229	5	51	16.996	159	791	4.128	182
1990	294	145	3	44	5.926	54	630	1.903	83
1991	310	96	2	40	4.584	42	369	701	34
1992	263	231	5	35	3.989	37	253	528	24
1993	252	116	2	35	3.981	38	0	0	0

Año	Alemania			Francia			Italia		
	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados	Número de conflictos	Días perdidos por 1.000 días (1.000 días)	Días perdidos por 1.000 empleados
1975	201	69	3	3.888	3.809	226	3.691	27.189	1.968
1979	40	483	22	3.121	3.172	179	2.000	27.530	1.899
1983	114	41	2	2.837	1.321	74	1.565	98.021	6.830
1987	119	33	1	1.391	512	24	1.149	32.240	2.230
1988	42	42	2	1.852	1.094	61	1.769	23.206	1.579
1989	306	109	4	1.743	809	44	1.297	31.053	2.103
1990	777	364	15	1.529	526	28	1.094	36.289	927
1991	375	154	5	1.318	497	27	0	0	0
1992	2.466	1.545	48	1.330	359	0	0	0	0
1993	0	0	0	0	0	0	0	0	0

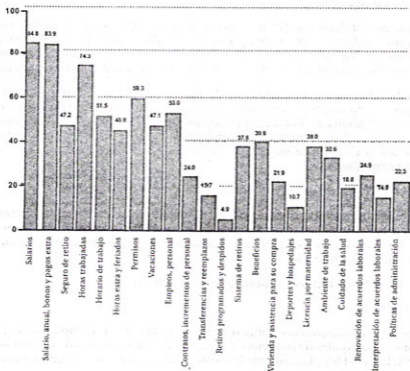
Fuentes: Ministerio de Trabajo (Japón), Estadística de conflictos laborales. Oficina Internacional del Trabajo, Anuario de Estadísticas laborales y otras estadísticas de cada país.

Notas: Japón - Excluye trabajadores indirectamente afectados y conflictos de menos de medio día.
 EE. UU. - Conflictos de 1.600 trabajadores o más.
 Gran Bretaña - Excluye conflictos no relacionados con temas de empleo o condiciones de trabajo. Los conflictos que involucran a menos de diez trabajadores o cuya duración sea menor a un día no se incluyen a menos que se pierdan más de 100 días de trabajo.
 Alemania - Excluye conflictos de duración menor a un día a menos que se pierdan más de 100 días de trabajo.
 Francia - Excluye agrícolas y administración pública.
 Italia - Excluye huelgas políticas y trabajadores afectados indirectamente. Los días perdidos se indican a partir de 1983 en términos de horas laborales no trabajadas.
 Surge que una comparación precisa es difícil porque cada país tiene una base estadística diferente.

En materia de negociaciones cabe señalar que las negociaciones colectivas se realizan en general (con la excepción de algunos pocos casos de sindicatos de industria) entre la empresa y el sindicato de empresa correspondiente.

Los diversos contenidos de estas negociaciones se pueden observar en el gráfico "Sindicatos incluidos en convenios colectivos de trabajo, por tema en los últimos tres años".

Sindicatos incluidos en convenios colectivos de trabajo,
por tema en los últimos tres años



Fuente: Ministerio de Trabajo, Informe de Convenios Colectivos y Conflictos Laborales, Japón 1992.

En Japón la negociación salarial se lleva a cabo una vez al año, generalmente entre marzo y mayo, lo que le ha dado un nombre propio "negociaciones laborales de primavera" (spring labor negotiations). Desde 1956 estas negociaciones han tenido un rol importante en la fijación de los salarios.

Desde 1974, Nikkeiren anualmente, en el mes de enero, anuncia su posición respecto de la futura negociación de primavera.

La posición de Nikkeiren en enero de 1994 para las negociaciones de ese año fue la de sostener que resultaba muy difícil aumentar salarios. Por su parte, Rengo sostuvo la necesidad de un incremento aproximado al 5-6 %. Los incrementos de ese año en las 302 mayores empresas resultaron 3.10 %.

V. Aspectos relativos a la gestión de recursos humanos

A continuación se han resumido esquemáticamente las principales tendencias que caracterizan actualmente el sistema de recursos humanos japonés, considerando el gerenciamiento del personal y la administración de los recursos humanos.

1. *Lifetime employment*

La práctica del "lifetime employment" ha sido un rasgo característico de las empresas japonesas; esto ha satisfecho las necesidades coincidentes de empleadores y trabajadores (la necesidad de las empresas de obtener la mayor habilidad y experiencia posible de sus empleados en sus puestos de trabajo, combinada con la necesidad de los trabajadores de tener empleos estables).

No obstante, en los últimos años esto ha comenzado a cambiar. Modificaciones al sistema de fijación de salarios basados en la antigüedad (que se van sustituyendo por salarios basados en las habilidades y el rendimiento) están afectando la política de "lifetime employment".

2. *Capacitación y promociones*

La capacitación en el trabajo es una tendencia en aumento. A su vez, otra tendencia es la de rotar a los obreros (blue-collar) en diferentes puestos de trabajo, permitiéndoles así acrecentar y mejorar sus habilidades en distintos procesos. Algo similar se hace con los empleados (white-collar), capacitándolos, a través de múltiples situaciones, en la solución de problemas.

En los casos de tener que ocupar puestos de mayor jerarquía, el criterio de promoción ha cambiado, ya que —para empleados y gerentes— la principal variable a considerar es la "evaluación de habilidades" ("ability evaluation") y en segundo lugar "evaluación de resultados" ("performance evaluations"). Incluso para determinados puestos se considera mucho el carácter de las personas, como tercer variable de selección. Esto evidencia que cada vez más se tiene menos en cuenta la variable antigüedad.

3. *Retiro*

La mayoría de las empresas japonesas fijan mandatoriamente una edad para el retiro (80 % fija los 60 años de edad). Pero en bastantes compañías se transfiere al personal de 50 años a compañías subsidiarias o afiliadas y en la actualidad no son muchos los empleados que terminan sus carreras trabajando para un solo empleador.

El reempleo después del retiro es generalmente dificultoso.

4. *Exceso de mano de obra*

Durante el rápido crecimiento económico de los años 60 y 70, las compañías pudieron tomar y mantener grandes cantidades de dotación. Pero en la actualidad, con un crecimiento anual de la economía por debajo del 5 %, las compañías tienen dificultades para mantener esta dotación.

Una investigación del Ministerio de Trabajo de Japón mostró que muchas compañías reportaban exceso de mano de obra en las franjas de edad de 45 a 54 años y de más de 55 años.

5. *Reorganización de la estructura empresarial*

La encuesta del Ministerio de Trabajo de 1993 mostró que sólo un 10 % de las empresas con más de 5.000 trabajadores no habían modificado su estructura organizativa, y que solamente un 20 % de aquellas con más de 1.000 trabajadores y menos de 5.000 tampoco habían hecho este tipo de modificaciones.

La mayoría de las compañías japonesas ha comenzado a sentir los problemas que generan las grandes organizaciones burocráticas.

6. *Sistema de compensaciones*

Los salarios se basan cada vez más en el rendimiento y las cualidades personales que en la antigüedad del trabajador.

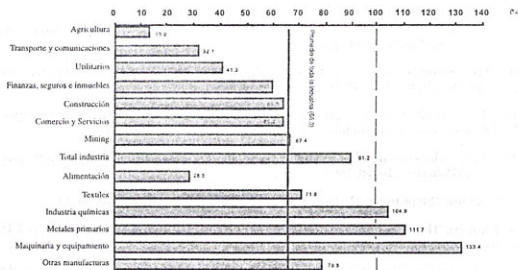
Muchas compañías han introducido o esperan introducir sistemas de pagos basados en objetivos que se fijan a principios del año.

La remuneración se considera en forma anual incluyendo pagos mensuales y otros montos pagados al terminar un período prefijado, generalmente de un año.

VI. Breves comentarios finales

Japón tiene un problema de productividad (4). En el gráfico "Comparación de la productividad real del trabajo entre Japón y los Estados Unidos" se puede verificar dicha afirmación.

Comparación de la productividad real del trabajo entre Japón y los Estados Unidos (1990, EE.UU.=100)



Fuente: Economic Planning Agency, General Planning Bureau, ed. *Free Markets Today - Deregulation and Revitalization of the Economy*, 31 de Octubre de 1994

Nota 1: Compilada por Dirk Pelt, *Sectorial Productivity Performance of Japan and de U.S. 1985 - 1990, Review of Income and Wealth*, Series 39, No 4, Diciembre de 1993.

2: Productividad real del trabajo es igual al P.I.I. (Ajustado por diferencias de precios) sobre las horas de trabajo.

También Japón está enfrentando un cambio de actitudes en su población.

Ambas causas son determinantes, aunque no exclusivas (ya que existen otras tales como conformación de la población, etc.), del cambio de algunos aspectos en Japón (5). Estos cambios están modificando el estilo de trabajo de Japón y el sistema de relaciones laborales, así como también —se puede concluir— están flexibilizando determinados aspectos del campo laboral. Quedará por observar cuál será la evolución futura de este sistema.

VII. Bibliografía

— "About Japan - Labor in Japan", ed. 2ª, Ed. Foreign Press Center, Tokyo, 1993.

(4) NIKKEIREN, Committee for the study of labor issues, "Revitalizing the economy issues for employers and labor", p. 7, position paper 1995.

(5) NIKKEIREN, "The current labor economy in Japan", 1994.

- AOKI, Masahiko y DORE, Ronald, "The Japanese firm (sources of competitive strength)", ed. 1ª, Ed. Oxford University Press, Oxford, 1994.
- BAMBER, Greg y LANSBURY, Russell, "International and comparative industrial relations (a study of industrialized market economies)", ed. 2ª, Ed. Routledge, London, 1993.
- GLADSTONE, Alan; WHEELER, Hoyt; ROJOT, Jacques; EYRAUD, François y BEN-ISRAEL, Ruth, "Labor relations in a changing environment", ed. 1ª, Ed. W. de Gruyter, Berlín, 1991.
- INOHARA, Hideo, "Human resource development in Japanese companies", ed. 1ª, Ed. Asian Productivity Organization, Tokyo, 1990.
- ISHIZUMI, Kanji, "Acquiring Japanese companies", reimpresión 2ª, Editorial The Japan Times, Tokyo, 1988.
- IWATA, Ryushi, "Japanese-style management: its foundations and prospects", 2ª impresión, Tokyo, 1986, Ed. Asian Productivity Organization.
- MATSUMOTO, Koji, "Organizing for higher productivity: an analysis of Japanese systems and practices", impresión 2ª, Ed. Asian Productivity Organization, Tokyo, 1986.
- NIKKEIREN, "Revitalizing the economy issues for employers and labor (position papers 1995)", Ed. Japan Federation of Employers' Associations —Nikkeiren—, Tokyo, 1995.
- NIKKEIREN, "The current labor economy in Japan", Ed. Japan Federation of Employers' Associations —Nikkeiren—, Tokyo, 1994.
- OKITA, Saburo, "Steps to the 21st Century", ed. 1ª, Ed. The Japan Times, Tokyo, 1993.
- OZAKI, Robert, "Human capitalism (the Japanese enterprise system at a world model)", ed. 1ª, Ed. Donnelly & Sons, Virginia, 1991.
- ROTHMAN, Miriam; BRISCOE, Dennis y NACAMULLI, Raoul, "Industrial relations around the world (labor relations for multinational companies)", ed. 1ª, Ed. W. de Gruyter, Nueva York, 1993.
- WINDMULLER, John y GLADSTONE, Alan, "Employers associations and industrial relations (a comparative study)", ed. 1ª, Ed. Oxford University Press, Oxford, 1984.
- WINHAM, Gilbert, "International trade and the Tokyo round negotiation", ed. 1ª, Ed. Princeton University Press, New Jersey, 1986.
- WHITEHILL, Arthur, "Japanese management, tradition and transition", reimpresión 2ª, Ed. Routledge, London, 1993. ♦