

## COMISIÓN I.2: CONCEPTO DE SOCIEDAD EN EL DERECHO MODERNO

### DECISIÓN EN LAS EMPRESAS JAPONESAS

RELATOR INTERNACIONAL: *Kiyohiko Kuroda* (\*)

Sumario: Prólogo. 1. Alta dirección. 2. Ringui y Nemawashi. 3. Círculos "Q.C.". 4. Asambleas y Junta de consultas patrono-obreros. 5. Conclusión

#### Prólogo

Lo que vamos a ver es el mecanismo de decisión en las actividades empresariales en Japón, las cuales estimo que llaman hoy gran atención del mundo económico.

Primero, voy a exponer brevemente la estructura y funcionamiento de *Top management* o Alta dirección, que son el Consejo de Administración y la Gerencia. Luego, vamos a dar un vistazo a los sistemas característicos japoneses: principalmente el de *Ringui*, del cual no encontramos traducción en castellano, y el de Círculo "Q.C." que constituye un auge hoy en día.

#### 1. ALTA DIRECCIÓN (TOP MANAGEMENT)

A diferencia de algunas otras legislaciones, la ley japonesa no admite que la administración de las sociedades anónimas se encomiende a una sola persona ni que se encargue a varias solidariamente, sino que exige que se componga un órgano colegiado, sea lo que sea su envergadura económica. El órgano es el Consejo de Administración, cuyos miembros, que deben ser tres como mínimo, son designados por la asamblea general de accionistas.

Con respecto al origen de los miembros del Consejo, habrá que notar que en la práctica japonesa, casi todos son de la casa, o mejor dicho, son altos directivos empleados o ex empleados de la empresa con dedicación a las

(\*) Profesor de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho de la Universidad de Nagan, Nagoya, Japón.

actividades de gestión. Esto quiere decir, por un lado, que los administradores pueden considerarse tan responsables por los intereses del personal como los de la sociedad y sus socios. No es nada extraño, incluso, que algunos fuesen líderes sindicales en una época u otra. En este último aspecto, ha de advertirse que en Japón casi todos los sindicatos laborales están establecidos por unidad autónoma en cada empresa, incluyendo tanto los *blue collar* como los *white collar*. Todo ello parece muy significativo desde el punto de vista económico y social. Por ejemplo, tal circunstancia contribuye a formar un cierto grado de unidad, en el sentido de comprensión y colaboración mutua entre la administración y los trabajadores en la empresa, lo cual constituye una de las razones por las que los enfrentamientos entre las dos partes resultan relativamente pocos en comparación con otros países.

Por otro lado, sin embargo, el hecho de que el Consejo de Administración no cuenta con *extraños* puede implicar la falta de control externo. Esto podrá desembocar en una administración autoritaria. En realidad, conocemos algunos casos concretos, en los que el presidente consejero delegado, por ejemplo, ha abusado de su facultad en perjuicio de los intereses sociales.

El Consejo de Administración decide sobre los asuntos y cuestiones relativas a la gestión de los negocios de la empresa. Al mismo tiempo, vigila la ejecución de lo decidido que se lleva a cabo por algunos administradores encargados (normalmente los consejeros delegados que son designados de entre los miembros del Consejo), y la ley les exige a estos ejecutivos presentar un informe trimestral sobre la gestión al Consejo.

Hablando de la administración de la sociedad anónima, no puedo dejar de referirme a una institución de hecho, pero no de derecho. Lo que sucede es que la mayoría de las grandes empresas japonesas suelen tener, en su seno de administración, otro órgano colegiado que se llama *Jyoumu-kai*, o sea, Gerencia. Por regla general, está compuesta de los administradores que sean *Jyoumu* (ejecutivos gerentes) y otros miembros del Consejo de Administración, de rango más alto.

Como no es un órgano regulado por la ley, su modalidad difiere según la empresa, lo cual nos dificulta calificar su carácter jurídico de manera unitaria. Sin embargo, podríamos decir lo siguiente:

a) En la mayor parte de los casos, los componentes de la Gerencia son ejecutivos y la mayoría de ellos suelen ser también consejeros delegados que ostentan la representación de la sociedad, actuando en nombre de la misma ante terceros.

b) Ellos se encargan del establecimiento de las políticas globales y los proyectos que las desarrollen, el control de su realización, la organización de la empresa, etc. En definitiva, deciden en los principales asuntos referentes a la

vida de la empresa. Sus decisiones se someten posteriormente al Consejo de Administración en forma de propuestas. Como los demás miembros de éste son de menor rango que ellos, raras veces dejan de aprobar esas propuestas.

## 2. RINGUI Y NEMAWASHI

El encargado de un asunto determinado que ha de realizarse, o cualquier empleado a quien interese hacerlo, prepara un proyecto por escrito... este primer paso se llama en japonés *Kian*, o sea levantamiento del proyecto, y pide la aprobación de sus superiores en orden ascendente: de su jefe inmediato al director del departamento y, en su caso, al administrador, a cuyo control se somete el departamento... normalmente los directores dependen de algún consejero, es decir, administrador miembro del Consejo de Administración, pero hay casos en que el director del departamento sea al mismo tiempo administrador componente de este órgano. Mientras tanto, se consigue también la aprobación de los jefes y directores de otros departamentos relacionados con el asunto correspondiente antes de la última disposición de la dirección.

Este sistema se llama *Ringui*, cuya traducción no conocemos en otros idiomas. Sin embargo, es una fórmula tan conocida entre los extranjeros interesados en las instituciones japonesas que la palabra original figura, tal como se pronuncia en nuestra lengua, en algunos diccionarios del idioma inglés publicados en Occidente.

Ahora bien, ¿quién da la última palabra sobre el proyecto planteado? Dependerá de la importancia que ofrezca el asunto. La decisión final corresponde al presidente de la sociedad si se trata de asuntos de máxima trascendencia y, en otros casos, será uno de los directores o administradores quien lo tome.

El proyecto se revisará cuando el original no sea aprobado por uno de los superiores implicados. En el caso de que el proyecto revisado no llegue a obtener la aprobación de alguno de ellos, se abandonará sin ser presentado a los demás. En la práctica, sin embargo, una aprobación informal suele conseguirse, por lo menos a nivel inferior, antes de que el proyecto sea presentado. Con el fin de asegurar esa aprobación informal de antemano, se celebran repetidas asambleas o se llevan a cabo negociaciones previas entre bastidores. Este procedimiento, seguido para conseguir la previa aprobación o acuerdo informal, se llama en japonés *Nemawashi* que significa literalmente atadura o empaquetado de raíces.

Es cierto que el sistema *Ringui* se critica por ser demasiado formalista y lento, o si se quiere, por el posible peligro de que la fórmula de sutiles

negociaciones entre bastidores no sea democrática, pero sigue siendo una costumbre bien arraigada en la práctica. Así sucede no solamente en la llamada media y baja dirección sino también en la alta dirección: por ejemplo, las ideas propuestas por uno de los administradores se presentan, siguiendo dicha fórmula, al presidente de la sociedad. Por otra parte, el sistema *Ringui* se aplica tanto en las empresas privadas como en la oficinas gubernamentales y otras entidades, incluso en los centros docentes con respecto a sus gestiones administrativas.

Como ventajas de este sistema podemos enumerar, entre otras, las siguientes:

a) La aprobación del proyecto se expresa con el sello estampado sobre el documento (se trata de un visado personal), con lo cual se indica a quiénes incumbe la responsabilidad.

b) Obtenida la aprobación de varias personas relacionadas con el asunto, la decisión se convierte luego en una acción más eficiente y con menos dificultad.

### 3. CÍRCULOS "Q.C."

Como todo el mundo sabe, "Q.C." es la abreviatura de la palabra inglesa *quality control*, o control de calidad, que significa el concepto o metodología de control de la gestión en la empresa.

En Japón, el concepto "Q.C.", introducido después de la Segunda Guerra Mundial, ha sido difundido en forma de "Q.C." total, es decir, control de calidad a escala total de la empresa. Se trata de un sistema compuesto de pequeños grupos de toda la plantilla, en los que los trabajadores, empleando métodos de "Q.C." analizan voluntariamente los eventuales problemas que tengan en relación con su trabajo diario. Ellos hacen propuestas para la solución o el mejoramiento de la situación presentándolas a la dirección, que dispondrá finalmente. Y suelen ser distinguidos con premio a aquellos individuos que hayan contribuido, con sus propias ideas innovadoras, a la mejora de la producción o del servicio; por ejemplo, al perfeccionamiento de productos, al progreso del funcionamiento de producción, al aumento de las ventas, etc.

Este movimiento de autocontrol difundido por todo el país contribuyó, según comentan los economistas, a la fama de que gozan tanto las empresas japonesas por su alta productividad como los productos japoneses por su buena calidad.

Aunque no soy muy nacionalista, ni quiero serlo demasiado, matizaría este comentario desde mi propio punto de vista. Pues, la empresa y los empleados japoneses, en general, no venden los productos ni prestan los

servicios como tales, sino que, por el contrario, procuran siempre proveer los bienes y servicios que puedan atraer a los consumidores y usuarios. Sé que esto no es nada extraño, pero hay que tener en cuenta el carácter y la mentalidad del pueblo japonés en este aspecto. Por un lado, el pensar bien poniéndose en el lugar de otro es una de las virtudes tradicionales a la que se concede gran aprecio, sobre todo en la educación de los niños de nuestro país. Por otro lado, a la mayor parte del pueblo japonés le importa mucho cumplir su misión sin falta e incluso le gusta perfeccionar los detalles en su cumplimiento: se trata, concretamente, de plena información, mejor calidad, puntual entrega, asistencia técnica ante y posventa, etc.

Sin embargo, permítanme caer en disgresiones, ha de advertirse que en el pasado hubo épocas en las que el pueblo japonés no pudo demostrar su mérito por razones económicas y sociales, sobre todo durante la crisis de la posguerra. De modo tal, que en un país africano, cuyo nombre no quiero recordar, donde se habla francés como idioma oficial, la palabra *japonais* significaba *malo* o *chapuza* hasta hace poco tiempo.

#### 4. ASAMBLEAS Y JUNTA DE CONSULTA PATRONO-OBTEROS

Como he aludido antes, hay varias clases de asamblea a nivel de la llamada dirección media y baja en las empresas japonesas. Son, por ejemplo, *Comité de enlace* entre los distintos departamentos o secciones, *Reunión preliminar* para la realización de los proyectos, *Comisión consultiva* de determinados asuntos, *Charlas en el taller* sobre cualquier tema, etc. Allí se forman, se intercambian opiniones y se hacen propuestas.

Puede que este sistema resulte poco eficiente porque participa mucha gente en la deliberación. Pese a ello, es cierto que el personal puede tener la conciencia de haber participado en la decisión y, por lo tanto, el asunto, si se trata de algún proyecto que se debe poner en acción una vez decidido, se lleva a cabo sin mayor dificultad.

Cuando se trata de una asamblea en la que se reúnen los representantes de alta dirección y los del personal (o del sindicato), casi lo podremos asemejar al *Comité de empresa* español, por ejemplo (lamento que no sepa nada del sistema argentino en este aspecto). En tal caso, la asamblea tiene por objeto consultar y discutir sobre los asuntos relativos a la gestión y al trabajo. La institución se llama *Rooshi Kyougui Sei* traduciendo literalmente, *Sistema de Consulta Patrono-Obreros*.

La Junta de Consulta Patrono-Obreros se considera como un canal de comunicación y entendimiento mutuo, a través del cual la dirección de la

empresa informa a los trabajadores sobre su política y la situación de sus gestiones empresariales, en tanto que los trabajadores hacen saber a la dirección los problemas y deseos que ellos tienen. Varias materias, sobre todo aquellas relativas al trabajo, se negocian mediante esta institución dentro del marco del convenio colectivo. Y la gran mayoría de las empresas japonesas (alrededor del 80%) utiliza el sistema de Consulta Patrono-Obreros, aunque no está tipificado en el ordenamiento jurídico.

## 5. CONCLUSIÓN

Todas las fórmulas seguidas en torno a la decisión en las empresas japonesas, a las que me he referido, nos recuerdan palabras como colectividad, consenso, colaboración, armonía, etc. En efecto, podemos afirmar que el pueblo japonés tiene el carácter colectivista. Sería muy interesante analizar este aspecto atendiendo los factores históricos, geográficos, climatológicos y socio-económicos, pero excede al tema que aquí nos ocupa. (Quisiera dejar su análisis para otra oportunidad, sin descartar la posibilidad de charlar sobre algunos de estos factores en el coloquio si lo podemos tener a continuación y si les interesa a Uds.).

De manera que al concluir mi conferencia, me limito a citar el artículo primero de la primera Constitución que promulgó Japón en el año 604. Este precepto, que creo que refleja el comportamiento social de los japoneses, dispone: "Ante todo debe valorarse la armonía, y será honrado el evitar toda oposición obstinada (...). Cuando los que están arriba cuidan de la armonía, y colaboran positivamente los de abajo, entonces hay concordia en las discusiones de negocios, y las estimaciones correctas de las cosas ganan aceptación. Y en tal caso, ¿qué cosa hay que no pueda realizarse?"

Muchas gracias.