



Vol 2, Nº 8 (mayo 2010)

EL SISTEMA DE MÉRITO POR ANTIGÜEDAD LLEGA A SU FIN

JO Shigeyuki

Es licenciado en Política Internacional por la Universidad de Tokio. Ha trabajado en Fujitsu Ltd. En la actualidad es consultor de recursos humanos independiente. Es autor entre otras obras de Uchigawa Kara mita Fujitsu.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Shigeyuki, J.O.: "El sistema de mérito por antigüedad llega a su fin" en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, mayo 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>

En el año 2000 yo dirigía la oficina de contratación de Fujitsu. Un día, un alumno de la Universidad de Tokio al que yo conocía me preguntó: «Ninguna empresa me propone empleo. ¿Qué tengo que hacer?» Le dí algunos consejos convencionales, pero tampoco le sirvieron para conseguir un puesto de trabajo. Al final se vio obligado a continuar estudiando un año más antes de pasar al mundo laboral. No se trataba de un caso especial. Recuerdo haber visto a bastantes alumnos de la Universidad de Tokio perfectamente vestidos con trajes azul marino para acudir resignadamente a las oficinas de contratación de muchas empresas cuando ya era verano, época en que normalmente irían vestidos con camisetas y estarían pendientes de sus vacaciones. Los jóvenes que se incorporaban al mercado laboral por primera vez en ese momento tuvieron que sentir una indescriptible sensación de impotencia.

El exceso de trabajadores tenía estrecha relación con la transición que experimentaban los sistemas corporativos de personal. Los salarios y los ascensos según la antigüedad daban paso a los sistemas basados en el rendimiento, y las empresas buscaban candidatos con talento capaces de ser útiles desde el primer día en lugar de trabajadores que sólo empezasen a rendir al cabo de varios años. Las nuevas realidades de la competencia dentro de la empresa tuvieron un impacto inmediato sobre el panorama universitario.

Sólo han pasado seis años desde entonces, pero la situación ha cambiado totalmente. Los grandes bancos japoneses se han dedicado a reestructurarse y a eliminar cualquier posible exceso de personal, pero este año han aumentado la contratación un 50% o más; el Banco de Tokio-Mitsubishi UFJ lidera esta tendencia triplicando en 2007 los universitarios contratados en 2006. el sector de la manufacturación ha seguido sus pasos. Toshiba, por ejemplo, tiene previsto contratar a más de 1.000 licenciados por vez primera en 13 años.

¿Qué nos deparará el futuro? ¿Descartarán las empresas sus estrictas políticas de contratación para volver al sistema de mérito por antigüedad? ¿Volverá Japón a una época de prosperidad para todo el mundo con igualdad de oportunidades? Para responder a estas preguntas, debemos analizar los cambios en las relaciones entre empresas y empleado de los últimos 10 años.

Las ventajas del sistema de mérito por antigüedad

La economía japonesa experimentó un ritmo récord después de la II Guerra Mundial y subió al vagón de las economías más importantes del mundo hasta llegar al segundo puesto detrás de los Estados Unidos de América (EUA). El sector de la manufacturación fue el que más creció, y los productos fabricados en Japón se hicieron rápidamente con el mercado de muchos países. EUA no se quedó al margen. Aunque siguió siendo la primera superpotencia económica, sus fabricantes de electrónica de consumo desaparecieron, e incluso sus fabricantes de automóviles experimentaron un declive a largo plazo. Los japoneses aprendieron a sobresalir en fabricación. En cambio, desarrollaron poca capacidad en servicios financieros, e incluso hoy se sigue diciendo que en este campo Japón es el más atrasado de los países avanzados.

¿Cuál fue el origen de este crecimiento? Muy sencillo: el sistema de mérito por antigüedad. Japón tenía un sistema de empleo indefinido, lo cual también era bastante común en Europa. Lo original de la dirección japonesa, por así decirlo, era que además del empleo indefinido había un sistema que vinculaba el contrato a la edad. Este estilo de gestión aportó grandes ventajas a las empresas japonesas. Propició el trabajo en equipo continuado dentro de la organización al no haber competencia, y ello permitió ofrecer bienes y servicios de alta calidad. Amplió sustancialmente la media de años de servicio continuo y mejoró la adquisición de capacidades técnicas de alto nivel, ya que los empleados que comenzaban a trabajar de jóvenes debían mantener su contrato para percibir unas compensaciones en forma de altos salarios y de ascensos con la edad. Mientras los artesanos de los países occidentales fueron prácticamente desapareciendo del panorama a principios del siglo XIX, el sector manufacturero de Japón cuenta con algunos artesanos todavía hoy. Estas son las razones que explican la gran ventaja de Japón en el área de fabricación de alta calidad.

El sistema de mérito por antigüedad también tenía otros méritos, como por ejemplo que frenaba las diferencias sociales. El resultado final fue el aumento de la clase media, y Japón se aseguró no solamente una oferta estable y uniforme de mano de obra sino también mercados capaces de absorber lo que se producía. Puede decirse que entre los frutos del sistema de mérito por antigüedad encontramos una sociedad predominantemente de clase media con un alto nivel de formación.

No obstante, en términos prácticos, esta disposición quedó desfasada hace unos 15 años aproximadamente. Por poco que lo analicemos, el sistema de mérito por antigüedad

solamente funcionará como se prevé si se dan condiciones para un crecimiento económico sostenido. Si una empresa desea aumentar los salarios anualmente y ascender a cada trabajador en la escala corporativa de forma inteligente, tiene que conseguir beneficios récord constantemente. Pero en la actualidad, la mayoría de empresas están aplicando recortes. Tal vez algunas aún tienen la suerte de mantener una expansión continuada, pero debe de ser muy pocas. Así pues ¿Qué nuevo sistema han introducido las empresas para conseguir un reparto equitativo del pastel corporativo? Sencillamente, el pastel de recompensa por rendimiento. En la actualidad, la mayoría de empresas japonesas funcionan utilizando el rendimiento como criterio clave a la hora de fijar los salarios y asignar cada puesto de trabajo. Hasta 2004, un 70% de las empresas registradas utilizaban este tipo de sistema de gestión de personal.

Las viejas formas continúan

Por otra parte, los nuevos sistemas que han introducido las empresas siguen siendo esencialmente sistemas de mérito por antigüedad, con muy pocas excepciones. Los nuevos trabajadores empiezan cada año con el mismo salario mínimo, un salario que apenas ha cambiado en los últimos 20 años, después de tener en cuenta la inflación, y todos perciben aumentos de sueldo graduales cada año, llegando a optar por un ascenso a puestos de dirección a los 40 años. Dicho de otro modo, no se han producido cambios en la práctica de exigir a los nuevos empleados que empiecen desde lo más bajo de la jerarquía corporativa durante un período de tiempo considerable. Prácticamente la única modificación es que ahora algunos empleados ascienden algo más rápidamente que otros.

Por encima de estos empleados poco remunerados se atrincheran directivos que ya se beneficiaron de los aumentos salariales del pasado y que ahora perciben pagas altas. Lo que ocurrió es que las empresas, al ver que les costaba reducir la paga a quienes ya estaban en la empresa, decidieron centrar sus iniciativas de reforma en la contención de los aumentos salariales a los jóvenes recién contratados. Como antes, hoy sigue siendo impensable que una empresa japonesa ascienda a un empleado o empleada de entre 20 y 30 años de edad a un puesto importante como director de planta. Puede que así empezase Carlos GHOSN, director ejecutivo de Renault y Nissan Motros, pero esto no podría suceder en una organización japonesa importante.

Al analizar las medidas de empleo introducidas por los gestores japoneses estos últimos años, podemos discernir sus características. El cambio más fácil de entender es que ahora aceptan cada vez más candidatos enviados por agencias de colocación. El sistema de mérito por antigüedad se utiliza para ascender a todos los empleados de forma gradual en la jerarquía corporativa a medida que van cumpliendo años. Incluso cuando las empresas se encontraron con números rojos importantes, tuvieron que ir incorporando a trabajadores jóvenes para ocupar los principales puestos de sus líneas de vanguardia. Pero querían conseguir esta mano de obra de la forma más barata posible. Además, en la medida de lo factible, querían tener manos de las pudieran deshacerse cuando les resultase más conveniente, sin incluirlos en el sistema de mérito por antigüedad.

Respondiendo a las solicitudes de la Nipón Keidanren (Federación Empresarial de Japón) de relajar los controles legales sobre el envío de trabajadores desde agencias de colocación, el Gobierno realizó una serie de ajustes en las leyes laborales a partir de

1999. en virtud de ello, ahora las empresas pueden utilizar personal enviado por las agencias de colocación en prácticamente todas las categorías de empleo en lugar de los empleados a jornada completa que solían contratar. La gran mayoría de los trabajadores que envían estas agencias son jóvenes que desempeñan un papel de amortiguadores frente a la generación de empleados ya integrados en los sistemas de mérito por antigüedad.

En una tendencia que resultó llamativa el año pasado, cada vez más empresas están realizando campañas de contratación con licenciados relativamente recientes. Tradicionalmente, las empresas habían limitado la contratación de empleados en dos grupos: recién licenciados y trabajadores en la mitad de su vida profesional. Los recién licenciados a los que se ahora se presta atención encajan en estas dos categorías. Se trata de adultos jóvenes con estudios terminados hace tiempo, y a quines generalmente se puede definir como personas que cuentan de cero a tres años de experiencia. Antes, estas personas tenían sólo una presencia testimonial en el mundo laboral porque, a diferencia de los trabajadores en la mitad de su vida profesional, son demasiado jóvenes como para haber adquirido gran experiencia útil.

Hay un motivo que explica porqué las empresas actuales muestran su entusiasmo por contratar a trabajadores de este grupo en especial. Hasta hace poco no hacían más que pagar altos salarios a los empleados del baby-boom de posguerra, y no podían contratar a demasiados empleados fijos que salían de las facultades, pero ahora, dado que los integrantes de la generación baby-boom están a punto de jubilarse, tienen cierto margen y buscan recuperar el terreno perdido. Durante algunos años, estas empresas intentaron apañarse con trabajadores a tiempo parcial enviados desde agencias de colocación, pero ahora esperan volver a utilizar empleados fijos. Así pues, la decisión de contratar a recién licenciados es un intento de conservar el sistema de mérito por antigüedad como un componente saludable de la organización corporativa, aunque ya no sea como programa de compensación.

Desde un punto de vista más amplio, hemos asistido a un rápido aumento del uso de empleados temporales (especialmente personas enviadas desde las agencias), el nacimiento de un mercado laboral para la recontractación de jóvenes con pocos años de experiencia, y la introducción de unos sistemas de compensación según rendimiento algo distorsionados. Pero no es que los directivos sigan aferrándose tozudamente a este sistema; es más bien que se han dado cuenta de que no pueden eliminarlo por completo y deben seguir utilizándolo. En la actualidad, mucha gente cree que el aumento de las diferencias sociales se debe a una competencia que ha ido demasiado lejos; pero en lo que respecta a las formas de empleo, más bien debería decirte que este crecimiento de las diferencias se debe a las iniciativas para prolongar la vida del sistema de mérito por antigüedad.

Debemos tener en cuenta que, en muchos casos, el problema de las diferencias sociales es al mismo tiempo un problema de diferencias intergeneracionales. De cada dos miembros de la generación joven de hoy, uno tiene un empleo temporal. Estos trabajadores temporales nunca podrán aspirar a unos ingresos anuales de más de 3 millones de yenes. Y aunque consigan una posición fija, no podrán contar con los aumentos salariales anuales. En toda su vida laboral, probablemente sólo conseguirán un 60 a un 70% de lo que ganaron los de la generación baby-boom. Y eso sólo si pueden zafarse de la férrea oposición a las mejoras salariales, ya que no se les

concederán automáticamente. Esto también es el resultado de los intensos esfuerzos de las empresas por conservar los intereses de la generación del sistema de mérito por antigüedad.

Los trabajadores jóvenes cambian el modelo

En cuanto a la oferta de mano de obra, seguramente es normal que estas realidades sociales hayan producido importantes cambios en la actitud de los estudiantes. Allá por el año 2000, los directores de personal empezaron a notar que los nuevos contratados tenían una mentalidad diferente: se centraban única y exclusivamente en su carrera, sólo se interesaban por ellos mismos y carecían de lealtad a la empresa. Yo mismo lo he constatado. Una vez le pedí a un joven empleado contratado en 2000 que hiciera un trabajo y me quedé anonadado con su respuesta: «Lo siento, pero tengo otras cosas que hacer». Son personas que piensan mucho en sí mismas, y aunque se entreguen a su trabajo, no se entregan a las empresas.

Esta actitud puede percibirse claramente en el aumento de la movilidad laboral durante sus primeros tres años. Hacia 1992 era de un 20%, pero el año pasado llegó al porcentaje récord del 35%, y sigue aumentando. Antes hemos visto que las empresas están preparándose para aceptar a nuevos empleados de este grupo de jóvenes trabajadores, y aquí encontramos uno de los motivos de ello. Y también podemos ver que estos trabajadores no lo dudan cuando el corazón les dice que abandonen un trabajo. En la década de los 90, los trabajadores que pasaban de una empresa a otra lo hacían principalmente empujados por el aspecto negativo de no gustarles el trabajo, pero entre los trabajadores de ahora en la franja de 20 a 29 años, lo que más se da como causa de cambio de trabajo es la perspectiva positiva de conseguir un trabajo más atractivo.

El cambio de mentalidad resulta evidente en los nuevos ingenieros, las personas que han permitido a Japón sobresalir en la fabricación. Hace tres años, en el Departamento de Ciencia e Ingeniería de una famosa Universidad de Tokio se dio un fenómeno que generó bastantes comentarios. Hasta entonces, los estudiantes de ingeniería de la universidad buscaban ante todo acabar trabajando en el sector de la manufacturación, especialmente de aparatos electrónicos y automóviles, pero ese año colocaron al sector de no fabricación en su primer punto de mira, y empezaron a buscar trabajos especialmente en las industrias financieras y de consultoría. Se trata de una tendencia que está extendiéndose gradualmente a otras facultades. En lugar de ir a trabajar para fabricantes, como cabría esperar viendo las materias en las que se han licenciado, los estudiantes de ingeniería pasan cada vez más al sector servicios, una línea de negocio totalmente distinta.

Las políticas de empleo que hemos estado discutiendo han provocado este cambio. A los ojos de los jóvenes, el sistema de mérito por antigüedad es algo con lo que ya no pueden contar. Aducen que aunque consigan superar un riguroso proceso de selección para un empleo en una empresa de primera línea, acabarán recibiendo el mismo trato que los demás, y por mucho que se esfuercen, solo avanzarán lentamente, peldaño a peldaño. Por muy rápido que vayan, les costará al menos 20 años llegar al nivel de jefe de departamento, el primer puesto que les permitirá disfrutar de una razonable dosis de autoridad y libertad de movimientos. Y no solamente eso; saben que este largo camino será muy competitivo, y que muchos trabajadores que lo inician, nunca logran acabarlo.

Ante este panorama, no le ven muchas ventajas a implicarse de lleno en la organización. un camino más rentable es centrarse en perfeccionar sus habilidades y acechar la oportunidad de cambiar a un trabajo mejor. La recompensa que buscan es dinero en mano, no un puesto futuro con alto poder. No debería sorprendernos que la generación

de jóvenes adopta esta mentalidad posterior al sistema de mérito por antigüedad. Al fin y al cabo, su esclavitud silenciosa desde lo más bajo no les garantiza ascender en un futuro.

En el caso de los ingenieros, que trabajan en ocupaciones donde las capacidades quedan desfasadas a un ritmo frenético, es imposible que los individuos predigan su valor de mercado a diez años vista. Si trabajan en un sector implicado en la revolución tecnológica, sus capacidades pueden perder todo su valor en tan sólo 10 años. Y si su empresa prescinde de ellos en ese momento, no tendrán a dónde ir. Para estos ingenieros, es totalmente lógico buscar un trabajo entre el grupo de empresas de servicios que han realizado un cambio completo hacia la compensación según resultados solamente, sin tener en cuenta la edad del empleado.

Por otra parte, me gustaría remarcar que el año 2000 fue un punto de inflexión en muchos aspectos. Fue un año en el que, por primera vez la II Guerra Mundial, la proporción de ofertas de trabajo a los candidatos en el mercado de recién licenciados se colocó por debajo del 1.0. Eso le convirtió en el año más frío de la edad del hielo que ya había invadido el panorama de la colocación. Incluso entre jóvenes que se mostraban dispuestos a aceptar cualquier tipo de empleo, un porcentaje significativo siguió sin encontrarlo en 2000. fue el año en el que el modelo de vida más popular del Japón de posguerra (licenciarse en una universidad, ingresar en una corporación importante y disfrutar de empleo continuado en la corporación hasta jubilarse) se empezó a tambalear hasta que se derrumbó.

El lado oscuro

A pesar del cambio en las condiciones, mucha gente sigue aferrándose al sistema de mérito por antigüedad. Según estas personas, es un sistema muy bonito que trata a las personas con amabilidad y hará que todo el mundo disfrute de un buen poder adquisitivo si no lo tocamos. Es, dicen, un sistema que no crea diferencias y aporta una felicidad por igual a todo el mundo, por lo que merece ser conservado. Pero ¿es esto realmente cierto? En realidad, las empresas han dejado a más trabajadores en la estacada precisamente por conservar el sistema de mérito por antigüedad. Analicemos ahora el lado negativo del sistema.

Cuando la edad de hielo envolvió el mercado laboral durante la segunda mitad de la década de los 90, un gran número de trabajadores no fue capaz de conservar un puesto fijo a jornada completa, y a partir de entonces tuvo que arreglárselas con un empleo temporal. Entre ellos encontramos a los freeters (fúrita), jóvenes japoneses que van de trabajo en trabajo, y a los trabajadores enviados desde agencias de colocación. Ahora, sin embargo, los negocios están prosperando y los integrantes de la generación baby-boom están preparando su jubilación, por lo que el hambre de las empresas por conseguir personal adicional es ahora voraz. Entre los trabajadores temporales, muchos esperan que se les ofrezca un empleo permanente. El único problema es que la mayor parte de empresas no ha hecho ningún movimiento para abrir puestos fijos a estos trabajadores, por mucha escasez de jóvenes trabajadores que puedan tener.

Los trabajadores de mediana y avanzada edad también han quedado en la estacada. Aunque es cierto que el mercado laboral para trabajadores que cambian de empleo se ha multiplicado por diez desde principios de la década de los 90, la mayor parte de estas

ofertas de empleo especifican una edad máxima de 35 años, y en algunas ocupaciones no es inusual ver un límite de edad de 30 años. No se puede decir que los trabajadores de esa edad hayan pasado ya por sus mejores años. Aunque puede ser una edad tardía para un atleta, tan solo es el comienzo de los años productivos para el empleado de empresa.

Así pues, ¿por qué las empresas no están interesadas en ofrecer puestos fijos a trabajadores que han tenido empleos temporales o alcanzado una edad mediana? La respuesta es que estas personas resultan demasiado caras. En el sistema de remuneración japonés convencional, la edad es el principal determinante del coste de los recursos humanos. El programa salarial modelo se traza en negociaciones entre los trabajadores y la dirección, y define más o menos el nivel salarial para cada edad. La existencia de este tipo de programas es previsible en un país que lleva mucho tiempo haciendo uso del sistema de ascensos por antigüedad. En la actualidad, es innegable que estos programas han añadido factores que tienen en cuenta el rendimiento, haciéndolos un poco más flexibles, pero los niveles salariales siguen quedando determinados básicamente por criterios de edad. Los programas se diferencian según el tamaño de la empresa y la industria, pero todos perfilan una curva que sube ligeramente a medida que la edad avanza.

Esto significa que un freeter de 27 años costará más que un licenciado de 22 años en una cantidad correspondiente a cinco años de aumentos salariales. No sorprende, pues, que la empresa prefiera dar el empleo a un candidato recién licenciado. Otra cosa distinta sería si el individuo de 27 años tuviera cinco años de experiencia, pero la mayoría de empresas no tienen en cuenta este aspecto. De igual modo, si se contratase a una persona de 50 años, esa empresa quedaría asignada automáticamente al programa salarial de pagas altas para esa edad, independientemente de la capacidad o expectativas de esa persona. A menos que pudiera presentar unas cualidades verdaderamente asombrosas, a esos candidatos ya se les rechaza en la puerta.

Sin duda, el sistema de mérito por antigüedad ofrece una vía profesional cómoda y estable para desplazarse arriba y abajo en la organización corporativa. Pero el confort y la estabilidad están solamente a disposición de los que ya están en la vía. Hace sólo unos pocos años había muchos licenciados que no podían encontrar ningún tipo de empleo. Al haber perdido su única oportunidad de entrar en la vía, se han visto obligados a tener una vida inestable de empleo temporal. Todas las encuestas entre freeters indican que su edad va en aumento, una señal de que no han tenido demasiado éxito en asegurarse un puesto de trabajo fijo. Mientras tanto, cuando las empresas se reestructuraron, despacharon primero a sus trabajadores más veteranos, apartándolos de la vía. Y cuando los trabajadores ya no están en la vía, no pueden volver a ella.

Desde este punto de vista, podemos observar que, a la postre, el sistema de mérito por antigüedad no es más que una lucha para conseguir trozos de un pastel limitado, y su existencia depende de la selectiva exclusión de los débiles. Las contradicciones del sistema no se apreciaban claramente porque el pastel global se hacía cada vez más grande. Cuando dejó de crecer, salió a la luz su pernicioso lado oscuro. Las diferencias sociales deben aceptarse como un elemento integral de la sociedad capitalista. Pero cuando no son el resultado de la capacidad de competencia, sino que los determina la edad, sólo pueden describirse como una manifestación de dominio y de explotación. Debemos tener en cuenta que la felicidad que proporciona el sistema de mérito por

antigüedad es una felicidad limitada que sólo se promete a los que han conseguido permanecer en la vía.

Relacionar la paga con el trabajo

Sea como fuere, la recuperación económica de Japón y la derrota de la deflación son los dos temas de que más se habla ahora. Todas y cada una de las corporaciones que integran la sección primera de la Bolsa de Tokio han vuelto a declarar un año histórico de beneficios. Además, el próximo año comenzará la ansiada jubilación de los miembros de la generación baby-boom. Los costes de personal de las empresas se reducirán drásticamente, y los directivos tendrán vía libre para relajar la extrema presión a que han sometido a sus subordinados (especialmente a la generación más joven) para que produzcan resultados visibles constantemente.

¿Se ha dispuesto de esta forma un escenario para un regreso tanto de nombre como de hechos del supuestamente ruinoso sistema de mérito por antigüedad? Sin duda, esa es una forma de entender la importancia de nuevas campañas de contratación dirigidas a recién licenciados, que pasarán a reponer las filas de los empleados jóvenes. De entre las empresas con las que estoy familiarizado, algunos incluso finalizaron las necesarias negociaciones trabajadores-dirección para conseguir un cambio a un sistema según rendimiento, pero desestimaron el plan en el último momento, aduciendo que los costes de personal volverían a ser sostenibles cuando los integrantes de la generación baby-boom se jubilasen. Y también hay muchas empresas que han introducido un sistema basado en el rendimiento pero no al cien por cien, y por ello están en una buena posición para regresar al sistema de mérito por antigüedad si esa es su elección.

No obstante, en el caso de prácticamente todas las empresas japonesas, se descarta volver al uso del antiguo sistema salarial como vía a largo plazo, sean cuales sean los movimientos temporales que puedan hacer. El entorno en el que operan ha cambiado de forma demasiado radical desde la década de los 80. Dicho directamente, se ha globalizado. Sus competidores en la otra orilla del Pacífico utilizan sistemas de personal que les permiten despedir a miles de trabajadores de un plumazo si el negocio va mal. Y sus competidores en la otra orilla del Mar de Japón presumen de tener trabajadores que perciben menos de una décima parte de lo que cobran los suyos, y muchos han introducido un estilo espartano de gestión de personal por el cual se sustituye a todo aquel cuyo rendimiento le coloque en el último 20% de la fuerza laboral (aunque se supone que viven en el paraíso de los trabajadores).

Con estos rivales, las empresas japonesas no tienen espacio por sí solas para reinstaurar todas sus antiguas prácticas de mérito por antigüedad. Ni tampoco existen perspectivas de que se vuelva a ello en los próximos años. Japón tendría o bien que mirar hacia atrás hasta los días de la política de aislamiento del pasado, protegiendo su sector manufacturero con una espesa muralla de regulaciones, o intentar persuadir a los países del tercer mundo de que abandonen la industrialización y continúen con la agricultura.

Así pues, ¿qué dirección adoptará el sistema de empleo japonés? Dicho de forma sencilla, solamente se puede acercar al modelo occidental de salarios basados en la evaluación del trabajo. Como ya se ha dicho, los sistemas que premian el rendimiento creados hasta ahora no se han alejado de forma decisiva del sistema de mérito por antigüedad. Esto es así porque sigue tendiéndose a asignar los puestos de trabajo a los

trabajadores como recompensa por su historial laboral, y los caminos profesionales de trabajadores y directivos se han entrecruzado. Pero una vez que las misiones dentro de la organización hayan quedado claramente definidas, no habrá manera de evitar un cambio hacia los salarios según rendimiento de cada empleado en su misión específica.

Ya se pueden ver señales de movimiento en esta dirección. A partir de 2004, Canon eliminó toda relación entre salarios y tiempo de servicio, e introdujo un sistema unificado de rendimiento laboral. Los directivos ya no se seleccionan solamente por su historial, y pueden perder su categoría si no consiguen resultados. Se trata de un sistema que da la mayor importancia a la capacidad del individuo para llevar a cabo una misión u otra.

Dentro de esta iniciativa de cambios habrá que dar respuesta a nuevos retos. Entre ellos está la cuestión de cómo conservar las virtudes del sistema de mérito por antigüedad dentro de las nuevas disposiciones de pagas y ascensos.