

# UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ANALISIS COMPARATIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL DE EMPRESAS INDUSTRIALES JAPONESAS Y PERUANAS, AREQUIPA 2014”**

Tesis presentada por el Bachiller:

**OSCAR ARTURO OBANDO CONCHA**

Para optar por el Título Profesional de

**Licenciado en Administración de Empresas**

**AREQUIPA- PERU**

**2014**

## DEDICATORIA

**A DIOS por protegerme e iluminar  
mi camino cada día.**

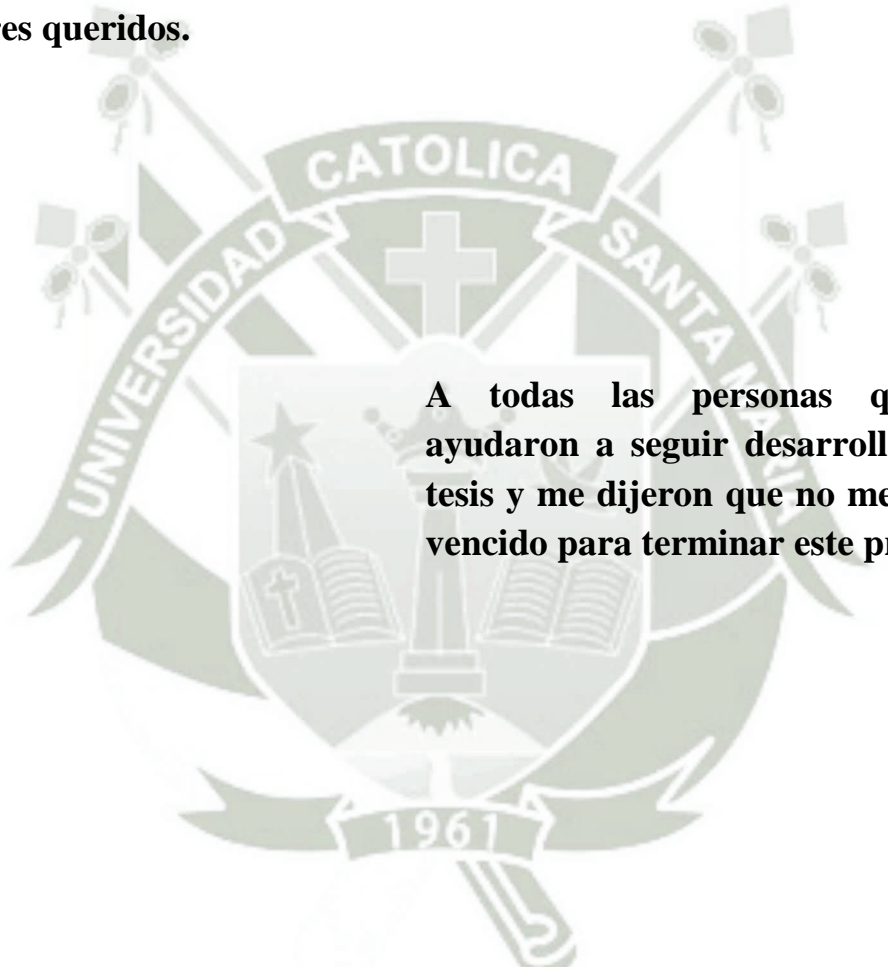


**A mis padres por haber guiado mis  
pasos a través de todos estos años.**

**A todas las personas que me  
brindaron respaldo y apoyo en  
estos 20 años de trabajo fuera de  
mi país.**

## AGRADECIMIENTO

**Principalmente a DIOS por haberme cuidado todos estos años que estuve alejado de todos mis seres queridos.**



**A todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando la tesis y me dijeron que no me dé por vencido para terminar este proyecto.**

**Y muy especialmente a mi Madre, hermanas y sobrinos que me ayudaron a terminar y me dieron fuerzas, ánimo y aliento cuando quise dejarlo todo y regresar.**

## PRESENTACIÓN

El presente Proyecto de Tesis tiene como objetivo conocer y establecer un análisis comparativo de las relaciones humanas en la administración de personal en las empresas industriales japonesas y peruanas con el fin de formular mi investigación y que me conduzca a la obtención del grado profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El proyecto de Tesis busca informar y comparar las diferencias existentes entre ambos sistemas, lo que permitirá tener un amplio conocimiento sobre cómo funcionan las relaciones humanas en un país de primer mundo en relación a un país en vías de desarrollo.

En este plan desarrollare la funcionalidad y viabilidad del sistema administrativo de personal en empresas industriales japonesas y peruanas mostrando como se llevan las relaciones humanas en dichos ámbitos; de esta manera nos permitirá conocer más de cerca el manejo de la administración de personal en Japón; así mismo nos dará pautas para conocer la legislación laboral, costumbres y pautas laborales en los lugares de trabajo asegurándose una vida profesional más cómoda y segura.

Este trabajo de investigación está desarrollado de acuerdo la experiencia personal de 20 años laborando en este sistema de administración de personal en diversas empresas industriales en Japón y Perú. Dicha investigación está enmarcada bajo lo normado por nuestra universidad y se resumirá en tres capítulos.

## RESUMEN

El presente proyecto busca analizar las relaciones humanas en la administración de personal de las empresas industriales japonesas y peruanas para que sirvan de base para un posterior estudio y poder comprobar y compara las características de las relaciones humanas en la administración de personal de Perú y Japón

En el presente trabajo se hace una descripción de los conceptos básicos de relaciones humanas; donde se parte de las peculiaridades de la ubicación de la función de personal en asuntos generales pasando por la búsqueda de trabajo, reglamentación de contratos laborales, normatividad, situación laboral y administración de relaciones humanas de personal en Perú y Japón.

En el capítulo I Trataremos sobre Las relaciones humanas y la reglamentación de contratos según las normas peruanas y japonesas identificando las diferentes situaciones laborales y la forma de administrar las relaciones humanas en los países mencionados.

Establecemos un marco teórico y descriptivo del ámbito de Relaciones Humanas, definiendo conceptos necesarios para plantear teóricamente la investigación.

En el capítulo II se da un informe detallado sobre la gestión de las relaciones humanas en la búsqueda de trabajo, oferta de empleo y selección de personal, asimismo veremos los contratos y condiciones laborales existentes para la buena Administración de personal.

En el capítulo III doy a conocer un análisis de forma comparativa de la investigación, detallando la forma de trabajo en ambos países, observando las similitudes y diferencias para la gestión de las relaciones humanas en la administración de personal en empresas de Perú y Japón.

## ABSTRACT

This project aims to analyze human relations personnel management of Japanese and Peruvian industrial companies to serve as a basis for further study and to check and compare the characteristics of human relations in administration staff Peru and Japan

In this paper a description of the basics of human relations is made; where part of the peculiarities of the location of the personnel function in general matters through the job search, employment contracts regulations, standards, employment status and human relations management staff in Peru and Japan.

Chapter I try on Human relations and regulation of contracts under Peruvian and Japanese standards identifying different work situations and how to manage human relations in these countries.

We establish a theoretical framework that describes the scope and Human Relations, defining concepts necessary to theoretically raise research.

In Chapter II a detailed report on the management of human relations in the job search, job recruiters and is given also see the existing contracts and working conditions good for Personnel Administration.

In Chapter III I announce an analysis of comparative research, detailing how to work in both countries, noting the similarities and differences for the management of human relations in personnel management in companies of Peru and Japan.

## 抽象的な

このプロジェクトは、さらなる研究のための基礎として機能するようにしてチェックし、管理スタッフペルーと日本での人間関係の特徴を比較するために、日本とペルーの事業会社の人間関係の人事管理を分析することを目的と

本論文では人間関係の基礎の説明がなされている。どこにペルーと日本の就職、雇用契約の規制、基準、雇用状況や人間関係管理スタッフを通じて一般事項の人事機能の場所の特殊性の一部。

第1章では人間関係と異なる作業状況やどのようにこれらの国では人間関係の管理方法を特定するペルーと日本の基準の下で契約の規定にしてみてください。

我々は、理論的な研究を高めるために必要な概念を定義し、適用範囲や人間関係を記述する理論的な枠組みを確立します。

第2章で、人間の仕事探しにおける関係、仕事のリクルーターとの管理に関する詳細な報告書が指定されている、既存の契約および人事管理のための良好な労働条件を参照してください。

第Ⅲ章では、私はペルーと日本の企業の人事管理における人間関係の管理のための類似点と相違点を指摘し、両国での操作方法を詳述し、比較研究の分析を発表する。

# ÍNDICE

## CAPITULO I

### 1 Planteamiento Teórico

<b>1.1 Problema</b>	12
<b>1.2 Descripción</b>	12
1.2.1 Campo, Área y Línea	12
1.2.2 Tipo de Problema	12
<b>1.3 Variable</b>	12
1.3.1 Análisis de Variable	12
1.3.2 Operacionalización de la Variable	13
1.3.3 Interrogantes Básicos	13
<b>1.4 Justificación</b>	14
<b>1.5 Objetivos</b>	14
1.5.1 Objetivos Generales	14
1.5.2 Objetivos Específicos	14
<b>1.6 Marco Teórico</b>	14
1.6.1 Definición	14
1.6.2 Reglamentación de Contratos laborales en Perú y Japón	17
1.6.3 Normatividad japonesa	22
1.6.4 Normatividad peruana	25
1.6.5 Ley Peruano – japonesa	26
1.6.6 Situación Laboral en Perú y Japón	29
1.6.7 Como es la Administración De RRHH de personal en Perú y Japón	34
<b>1.7 Hipótesis</b>	45

## CAPITULO II

<b>2 Planteamiento Operacional</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Técnicas e instrumentos</b>	<b>47</b>
2.1.1 Técnicas	47
2.1.2 Instrumentos	47
<b>2.2 Estructura de los instrumentos</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Campo de verificación</b>	<b>47</b>
2.3.1 Ámbito	47
2.3.2 Temporalidad	47
<b>2.4 Sistema de Administración de personal en Perú y Japón</b>	<b>48</b>
<b>2.4.1 Búsqueda de trabajo en Perú y Japón</b>	<b>48</b>
2.4.1.1 Situación de empleo	48
2.4.1.2 Empleo y estatus de residente	51
<b>2.4.2 Empleo y oferta de trabajo</b>	<b>55</b>
<b>2.4.3 Selección de personal</b>	<b>57</b>
2.4.3.1 Certificación de capacidad de empleo	57
2.4.3.2 Reglas y buenos modales	60
<b>2.5 Contrato y condición laboral en Perú y Japón</b>	<b>63</b>
<b>2.5.1 Contrato laboral</b>	<b>63</b>
2.5.1.1 Definición ¿Que es un contrato laboral?	63
2.5.1.2 Condiciones de contrato	64
<b>2.5.2 Condiciones laborales</b>	<b>66</b>
2.5.2.1 Horas de trabajo y tiempos de descanso	66
2.5.2.2 Días de descanso y vacaciones pagadas	69
2.5.2.3 Remuneraciones y pagos extraordinarios	71
2.5.2.4 Conflictos laborales	73
<b>2.6 Seguro Laboral</b>	<b>75</b>
<b>2.7 Despido y renuncia laboral</b>	<b>79</b>
2.7.1 Despido	79
2.7.2 Renuncia laboral	84

### CAPITULO III

<b>3</b>	<b>Tipos de empleo</b>	<b>87</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipos de trabajo</b>	<b>87</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Trabajo fijo</b>	<b>87</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Trabajo eventual</b>	<b>90</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Trabajo periodos cortos</b>	<b>96</b>
<b>3.2</b>	<b>Pasos a seguir para conseguir empleo</b>	<b>100</b>
<b>3.3</b>	<b>Beneficios de trabajadores en Perú y Japón</b>	<b>103</b>
<b>4</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>104</b>
<b>5</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>106</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>110</b>





**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO TEORICO**

## 1.1 PROBLEMA

¿Se podrá comparar las relaciones humanas en la administración de personal de las empresas peruanas y japonesas?

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo nos permitirá conocer el manejo de las relaciones humanas que se dan en la administración de personal en las empresas industriales de Perú y Japón, conociendo la legislación laboral, costumbres, pautas laborales en las empresas industriales.

### 1.2.1 Campo, Área y Línea

**CAMPO** : Ciencias Sociales

**AREA** : Administración de Empresas

**LINEA** : Administración de Personal

### 1.2.2 Tipos de Problema

Es explicativo, descriptivo y comparativo puesto que detalla las experiencias vividas por 20 años dentro de los tipos de sistemas de administración de personal peruano y japonés.

## 1.3 VARIABLE

### 1.3.1 Análisis de Variables

#### a.1. Independiente

Análisis comparativo de las relaciones humanas.

#### a.2. Dependiente

Practicas Laborables

### 1.3.2 Operacionalización de la variable

CUADRO N° 01

<b>VARIBLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>INDEPENDIENTE:</b> Análisis comparativo de las relaciones humanas	Normatividad. Contratación de personal	Cumplimiento de las normas. Viabilidad normas existentes. Bolsa de empleo. Oferta empleo.
<b>DEPENDIENTE:</b> Prácticas Laborales.	Reclutamiento. Selección. Contratación. Capacitación.	Estadística de desempleo Formas de selección Formas de contrato

### 1.3.3 Interrogante Principal

¿Será posible analizar que el presente trabajo sirva de guía para que el trabajador peruano pueda laborar en empresas industriales en Japón así como el trabajador japonés en empresas industriales en el Perú?

#### Interrogantes Específicas

- ¿Será posible analizar y conocer la estructura de administración de personal de las empresas industriales en Perú y Japón?
- ¿Se podrá analizar la normatividad que ampara la contratación de personal en Perú y en Japón?
- ¿Es posible analizar los requisitos que deben cumplir los trabajadores para poder acceder a una plaza laboral en Perú y en Japón?
- ¿Podremos analizar las mejores prácticas administrativas en lo referente a las relaciones humanas entre Perú y Japón?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene como fin analizar las formas de cómo se realizan las Relaciones Humanas en los países de Perú y Japón.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo General

Analizar comparativamente las relaciones humanas en la administración de personal de empresas industriales japonesas y peruanas.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la estructura de administración de personal de las empresas industriales en Perú y Japón.
2. Analizar la normatividad que ampara la contratación de personal en Perú y en Japón.
3. Analizar los requisitos que deben cumplir los trabajadores para poder acceder a una plaza laboral en Perú y en Japón.
4. Analizar las mejores prácticas administrativas en lo referente a las relaciones humanas entre Perú y Japón.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

### 1.6.1 Definición:

**Las Relaciones Humanas.-** Si tuviéramos que definir qué son "Las Relaciones Humanas", indudablemente podríamos hacerlo a través de una muy simple y sencilla definición: "Las Relaciones que se establecen entre personas, sean éstas en forma individual o en grupos".

Tenemos entonces que las mismas son de desarrollo constante y abarcan los distintos órdenes de la vida del ser humano: la familia, el trabajo, las actividades sociales, culturales y deportivas, es decir toda actividad que establece interrelación de individuos.

Surge entonces como un principio que para poder desarrollar eficazmente esa interrelación y que es necesario establecer y mantener buenas relaciones. ¿Qué significan realmente las "buenas relaciones humanas"? Vamos a encontrar una gama variada de definiciones complicadas pero el verdadero significado, la esencia de las mismas, es muy sencilla: "Las Buenas Relaciones Humanas las gestan las personas que se llevan bien unas con otras".

La trascendencia de esas relaciones en todos los ámbitos hace a la importancia que actualmente tienen, ya que en la concepción actual su objetivo es: intentar crear cambios positivos en la conducta humana.

Para ello tenemos principios perfectamente definidos, siendo lo moral y ético la esencia de los mismos y los resultados se obtienen en función de la habilidad y disposición con que son manejados.

Dentro del campo donde el ser humano desarrolla sus actividades, la empresa es, precisamente, una de las áreas fundamentales por lo que su gestión en ella significa, no sólo para sí mismo sino para los demás, de ahí entonces por qué día a día se destaca con mayor énfasis la importancia de las "Relaciones Humanas en la Empresa".<sup>1</sup>

El objetivo básico es alinear el área de Administración Personal con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino

---

<sup>1</sup> Las relaciones humanas en las empresa de FRANCISCO A. GAGLIANO

que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la plantilla de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación, la cultura organizacional y la Administración por competencias. La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales, deben basar su acción estratégica en cuatro ejes fundamentales: Comercial, Tecnológica, Financiera y Personal.

Las empresas deben aplicar estrategia de recursos humanos en este mundo empresarial globalizado y competitivo, se analizan aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; Métodos de evaluación del rendimiento y sobre todo el aspecto formal y técnico de cómo hacer de un trabajador el

recurso más importante de la empresa moderna, sujeta a cambios continuos, para enfrentar los nuevos desafíos empresariales.<sup>2</sup>

El puesto de trabajo hace referencia al lugar y espacio específico de la persona que debe desarrollar su actividad, a partir de cual recibe un sueldo o salario que ha sido específicamente destinado de acuerdo al esfuerzo, cantidad de horas trabajadas, la necesidad de conocimientos y el peligro que el trabajo suponga.

En el puesto de trabajo donde deberá compartir su tiempo con sus compañeros de trabajo en la cual se consolidaría una relación de compañerismo y solidaridad.

Hay puesto de trabajo que debido a su implicancias no permite a la persona establecer lazos sociales ya que son trabajos solitarios o de tiempos indefinidos.

Dentro del marco jurídico un empleado o trabajador toman relación laboral cuando entre el empleado y el operador existe un documento de contrato laboral.

### **1.6.2 Reglamentación de contratos laborales en Perú y Japón**

Entre las normas que se les exigen a las empresas según las reglamentaciones de la misma ley, se citan las siguientes normas laborales, que son parecidas y/o similares en ambos países:<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Concejo de Administraciones locales para las relaciones internacionales Japón.

<sup>3</sup> Legislación Laboral. Régimen Privado y Público.

**a. Prohibición del trato discriminado.**

Se establece que los empleadores no deben dar un trato discriminatorio con respecto a los salarios, horario de trabajo y demás condiciones laborales debido a la nacionalidad del trabajador, sus creencias, religión, raza o por la clase social.

**b. Indicación de las condiciones de trabajo.**

Se establece que al firmar el contrato de trabajo, los empleadores deben indicar claramente al trabajador el salario, el horario de trabajo y demás condiciones de trabajo. Especialmente con respecto a los datos relacionados con el salario y el horario de trabajo y demás datos que establecen las funciones, es necesario que se le otorgue un documento (notificación de las condiciones laborales, etc.) que aclare sus detalles.

**c. Prohibición del trabajo forzado y el despojo de salario por intermediarios.**

El empleador no debe imponer el trabajo en contra de su voluntad con violencia o con amenazas. Además de los casos permitidos por la Ley, no debe desarrollar como oficio la obtención de beneficios por la mediación en el empleo de los demás.

**d. Prohibición de contratos que establezcan las multas o las indemnizaciones por incumplimiento del contrato de trabajo.**

Se prohíbe la celebración de contratos que establezcan las multas o los montos de las indemnizaciones por incumplimiento de trabajo por parte de los trabajadores

como el despido antes del cumplimiento del período del contrato, etc.

**e. Limitación del despido de trabajadores durante la convalecencia por un accidente de trabajo.**

Se prohíbe por norma el despido del trabajador durante el período de la licencia o durante 30 días después del mismo por haber sufrido lesiones o esté en tratamiento por enfermedades causadas por el trabajo.

**f. Preaviso de despido.**

En caso de despido del trabajador, por norma el empleador debe dar un preaviso de por lo menos 30 días de anticipación. En caso de no realizarse el preaviso, es necesario que se pague el salario promedio superior a la cantidad de días que falten para completar los 30 días (asignación por preaviso de despido). Sin embargo, se exceptúa en el caso de quedar imposibilitada la continuación de las operaciones por causas de fuerza mayor como los desastres naturales, etc., o por razones (Despido Justificado) que se atribuyen a la responsabilidad del trabajador, en cuyo caso debe obtenerse la certificación de excepción del preaviso de despido expedida por el Jefe de la Superintendencia de las Normas Laborales de Japón o ministerio de trabajo de Perú.

## Las siguientes normas son diferentes en Perú y Japón

### g. Pago de salarios.

Los salarios deben ser pagados directamente a los trabajadores en la moneda corriente, por el monto total y por lo menos una vez por mes en una fecha determinada.

Sin embargo, quedan exceptuados del pago del monto total las retenciones como los impuestos, las primas del seguro de trabajo, los aportes del seguro de salud, las cuotas de asociado según el convenio laboral, etc.

### h. Salario mínimo.

El empleador en Japón deberá pagar a sus empleados un sueldo superior al salario mínimo. Los salarios mínimos están determinados por cada prefectura, por cada región y por industria. En el Perú se permite el pago de sueldos mínimos el cual es establecido por el ministerio de trabajo.

### i. Horario de trabajo, días de descanso.

El empleador en Japón no deberá hacer trabajar al empleado más de 8 horas diarias y 40 horas semanales (44 horas con respecto a una parte de los establecimientos de determinada escala y gremio). El empleador deberá otorgar a los trabajadores un descanso de por lo menos 1 día por semana y más de 4 días a través de 4 semanas.

### j. Salario adicional por horas extras, trabajo en días de descanso o trabajo nocturno.

En el caso de que el empleador haga trabajar al empleado más horas que las establecidas legalmente (por norma 8 horas diarias y 40 horas semanales), o en días de descanso

legales (1 día semanal o 4 días cada 4 semanas), se requiere un trámite determinado establecido por la Ley. Asimismo, las tareas excediendo las horas de trabajo legales, deberá pagarse un salario adicional calculado sobre la base de una tasa de más del 25% del monto calculado del salario de las horas de trabajo y día de trabajo normal y una tasa de más del 35% con respecto a la labor de los días de descanso.

En el Perú la ley permite laborar hasta 48 horas semanales y las horas extras se pagan según lo reglamentado por el Ministerio de Trabajo.

**k. Vacaciones anuales pagadas.**

El empleador en Japón debe otorgar vacaciones anuales pagas a los trabajadores que hayan trabajado más de 6 meses continuos y hayan asistido más del 80% de los días laborales (La cantidad de días otorgados varían según los años de antigüedad, pero en el primer año es de 10 días.) En el Perú se paga 30 días una vez cumplido un año de trabajo.

**l. Devolución de dinero y artículos de valor.**

En el caso del retiro del trabajador y cuando fuera solicitado, el empleador deberá devolver dentro de los 7 días el dinero y los objetos de valor que pertenezcan al trabajador correspondiente (Asimismo, el empleador no debe retener el pasaporte ni el certificado de registro de extranjero). En el Perú se fija el pago de impuesto a la renta de acuerdo a los ingresos del contribuyente.

**m. Seguridad y sanidad.**

Para garantizar la seguridad y la sanidad de los trabajadores, el empleador en Japón debe tomar medidas

para prevenir el peligro o las perturbaciones de la salud de los trabajadores a través de los cursos de educación sobre la seguridad y la sanidad (educación en el momento de la incorporación, etc.) o el cumplimiento del diagnóstico de la salud, etc.

En el Perú se ha establecido la Ley Nro. 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Ver anexo N° 06**

### **1.6.3 Normatividad Japonesa**

En Japón aún no existe una Ley de Contrato de Trabajo (rodo keiyakuho), sino que las condiciones de un contrato están estipuladas en la Ley de Normas Laborales (rodo kijun kantokusho) y en los llamados Reglamentos de Empresa o Reglamento Interno del Trabajador (shugyo kisoku) que se suele confeccionar entre la patronal y los trabajadores a través del sindicato o representante de los empleados. Estos reglamentos, cuando se tratare de un establecimiento de más de 10 empleados son de confección obligatoria y deben ser presentados a la autoridad de contralor, o sea a la Inspectoría de Trabajo (rodo kijun kantokusho).

Según Williamson, en la empresa japonesa el departamento de personal es un elemento importante ya que actúa como coordinador de los rangos jerárquicos de la empresa, siendo también el encargado de diseñar la carrera profesional de los empleados, también tiene a su cargo la selección de los nuevos empleados y la movilidad de los mismos dentro de la empresa. Para evitar la concentración de un poder excesivo en manos de los responsables del departamento estos puestos están sujetos a rotación. Cabe señalar que dentro del propio departamento hay menos capacidad de decisión de los superiores y

mediatos sobre sus subordinados, para evitar así la endogamia.<sup>4</sup>

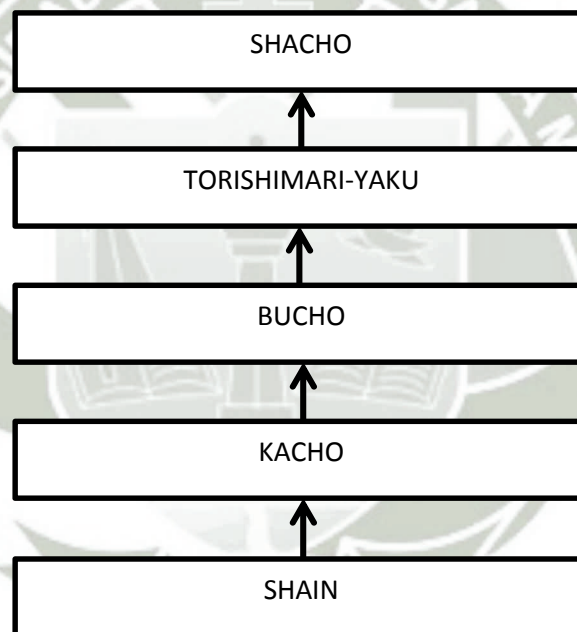
Cuando se trata de movilidad interna de los operarios la decisión de gestión puede ser delegada en la sección correspondiente del taller donde trabaja.

### **Niveles de jerarquía en las empresas industriales japonesas**

Aquí se muestra una representación gráfica con los diferentes rangos jerárquicos de las empresas industriales japonesas:

**CUADRO N° 02**

#### **Niveles Jerárquicos de una empresa Japonesa**



Generalmente en las grandes compañías japonesas, el ingreso de los empleados suelen producirse a los 23 años de edad, inmediatamente después de terminar sus estudios universitarios. Durante los primeros 8 a 10 años por lo general no obtienen ningún título. El primero será el “Kakaricho”, o jefe auxiliar de una sección. La siguiente

<sup>4</sup> Shinjiro Takahashi. Empresa Kitz. Corporación Office Europe S.A. Abril 2000.

promoción, más o menos 10 años después, es a “Kacho” o jefe de sección. En algunos casos, a un empleado puede asignarle el título de “Kacho dairi”, o jefe interino de una sección. El “Kacho” es la figura clave en la estructura puesto que está al mando de un grupo de trabajadores, y debe de procurar la armonía en el grupo y solucionar los problemas laborales o particulares en el surjan.

El siguiente rango en las compañías japonesas es el de “Bucho Dairi” (gerente general asiste de un departamento o de una oficina), o el de “Bucho” (gerente general o jefe del departamento). Este puesto puede tener lugar cuando el empleado esta alrededor de los 50 años de edad, dependiendo del tipo y tamaño de la compañía.

El siguiente rango es de “Torishimariyaku”, que por lo general se traduce como “director”. A continuación vienen los rangos de “jomu torishimariyaku” (director administrativo ejecutivo), “Senmu Torishimariyaku” (director administrativo senior), “Fuku Shacho” (vicepresidente), “Shacho” (presidente) y “Kaicho” (presidente del consejo).<sup>5</sup>

La normativa japonesa tiene como fin la ocupación a largo plazo y los méritos alcanzados por los años de servicio, ninguna persona puede ser despedida de manera impropia. Se respeta mucho a las personas de mayor edad en la empresa que a los jóvenes debido a que son los primeros que han acumulado méritos lo cual simboliza su lealtad a la compañía y su experiencia dentro y fuera del trabajo.

Las empresas japonesas tienen como norma una distinción entre dos niveles de gestión de personal, uno a nivel de empresa y otro a nivel individual, en el nivel de empresa el departamento de personal es el núcleo central que administra aspectos formales e institucionales de la gestión de personal y además ayuda a que se dé una fácil implantación a nivel individual y en el nivel individual todos y cada

---

<sup>5</sup> Aoki Moreita, Edwin y Milsuko Shomomura (1987). “Made in Japan”

uno de los superiores, subordinados o trabajadores tienen que gestionar los aspectos personales e informarles de la relación de personal es decir las relaciones humanas.

#### 1.6.4 Normatividad Peruana

Durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de Recursos Humanos en el Perú, pues la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete.

Los planes de Gestión y Desarrollo Humano pasan de ser una lista de emprendimientos de lo que se creía que estaba bien hacer porque en otras empresas también se hacía, a generarse en función de las necesidades de la organización.

Además, las herramientas, técnicas y políticas de esta disciplina, como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, bienestar, descripción de puestos, gestión de remuneraciones y de clima laboral, se ponen a disposición de las gerencias de línea para lograr que el personal de cada unidad tenga las condiciones de trabajo que le permitan alcanzar la mayor productividad.<sup>6</sup>

Asimismo la inversión de las empresas extranjeras en el sistema económico peruano modificaron algunas reglas, como:

- Generar mayor oferta de puestos de trabajo para personal calificado, con lo cual se inició una guerra por el talento, pues el profesional calificado es un recurso escaso en el Perú.
- Con sus nuevos estándares para atraer y retener personal, crearon nuevas condiciones de competencia en el

---

<sup>6</sup> Makaly A. Rivera Chu. Gestión y Desarrollo Humano. De relaciones industriales. Consultorio en gestión y desarrollo.

mercado laboral. Multinacionales contra las locales, se ofrecían salarios, beneficios, capacitaciones y oportunidades de desarrollo en el exterior, que no existían antes en el mercado.

- Los gerentes rotan naturalmente a empresas locales y con ello migra el conocimiento en nuevas herramientas en gestión de personas.

Los contratos de trabajo sujetos a modalidad, necesariamente deberán constar por escrito y por triplicado, debiendo consignarse en forma expresa su duración y las causas objetivas determinantes de la contratación, así como las demás condiciones de la relación laboral.

El empleador presentará tres ejemplares del contrato a la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro de los quince días naturales de su celebración, para efectos de su conocimiento y registro. La Autoridad Administrativa de Trabajo puede ordenar la verificación posterior de la veracidad de los datos consignados en dicho contrato.

El empleador deberá entregar al trabajador, uno de los ejemplares del contrato de trabajo, dentro del término de tres días hábiles contados a partir de la fecha de su presentación a la Autoridad Administrativa de Trabajo.

**Ver anexo N° 03**

### **1.6.5 Ley Peruano – Japonés**

#### **Las principales leyes Laborales en Perú son:**

El gobierno de Perú legaliza el derecho al trabajo en los artículos 22 y 23 de su Constitución, que establece que "el trabajo es un derecho y un deber." El Perú también apoya a los trabajadores mediante las políticas y la formación profesional. Al defender el derecho al trabajo, el gobierno ha prohibido la discriminación contra las mujeres, los jóvenes y las personas con discapacidad. El artículo 26

admite la igualdad en la fuerza de trabajo con los principios de igualdad de oportunidades y la no tolerancia de la discriminación.

En el Perú se viene discutiendo en el congreso desde el año 2006 la Ley General del Trabajo.

- **Ley del Fomento al empleo** .- Esta Ley se ha dividido en dos:

**A) Ley de formación y promoción laboral D.L. 728:** Régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure el acceso y ocupación útil y proteja contra el desempleo y subempleo.

**B) Ley de productividad y competitividad laboral, DS003-97-TR:** Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

**En la Constitución de Japón se recogen las normas fundamentales del trabajo, a saber:**

- El derecho y la obligación de trabajar (art.27, párrafo 1);
- La prohibición del trabajo infantil (art.27, párrafo 3);
- La libertad de asociación de los trabajadores: el derecho del trabajador a organizarse, negociar y actuar colectivamente (art.28).

En cuanto al Derecho Laboral individual, la legislación estipula que se establezcan las condiciones de trabajo en materia de salarios, jornada laboral, descanso y de otro tipo (art. 27, párrafo 2).

El Derecho Laboral japonés se establece con arreglo a este marco constitucional mediante leyes, órdenes, convenios colectivos y normas laborales. En el Código Civil, adoptado el 27 de abril de 1896, se da una definición básica de los contratos de empleo. La legislación laboral debe además satisfacer las exigencias

constitucionales mediante el establecimiento de normas laborales mínimas.

Las principales leyes laborales son tres, a saber:

- La Ley de normas de Trabajo (LSL),
- La Ley de sindicatos (TUL)
- La Ley de reforma de las relaciones laborales (LRAL).

La LSL regula, en primer lugar, las condiciones de trabajo y, en segundo lugar, la seguridad y la higiene en el lugar de trabajo.

La TUL garantiza el derecho del trabajador a organizarse y negociar colectivamente.

La LRAL se especifica las reformas administrativas laborales y los medios de solución de diferencias.

La LSL se adoptó el 7 de abril de 1947 y se modificó por última vez el 30 de septiembre de 1998.

La TUL se adoptó el 1 de junio de 1949 y se modificó por última vez el 12 de noviembre de 1993. La LRAL se adoptó el 27 de septiembre de 1946 y su última modificación data del 14 de junio de 1988.

Las leyes se aplican a los empleados japoneses del sector privado, con excepción de los navegantes, y también pueden incluir a los trabajadores extranjeros que tengan un visado con permiso de trabajo. Con respecto a los empleados que trabajan en empresas de propiedad estatal, sólo es aplicable la LSL.

Las relaciones laborales en el sector público se rigen principalmente por disposiciones especiales de acuerdo con la categoría pertinente. La legislación laboral se complementa a menudo con órdenes, que dicta el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social (hasta el 6 de enero de 2001 esa función la había desempeñado el Ministerio de

Trabajo) y la Comisión de relaciones laborales pertinente. Este último organismo está integrado por representantes que proceden tanto de las filas de los trabajadores y de los empleadores como del público en general. La legislación laboral tiende también a ser bastante abstracta, por lo que a menudo tiene que ser interpretada por tribunales ordinarios, puesto que en el Japón no existen tribunales especiales para las cuestiones laborales. La Comisión de relaciones laborales interpreta también casos relativos a prácticas laborales desleales. La segunda norma jurídica más importante es el convenio colectivo que, en la práctica, está basado en su mayor parte en la empresa, dado que los principales intervinientes en la redacción de los convenios son el sindicato de empresa y el correspondiente empleador. Esta norma afecta antes que a nadie a todos aquellos trabajadores de la empresa que son miembros del sindicato. Los convenios colectivos deben redactarse por escrito, pero es costumbre que los convenios por escrito tiendan a ser breves. Las disposiciones adicionales del convenio, que por supuesto deben estar en consonancia con la ley, se acuerdan a menudo simplemente de manera verbal.<sup>7</sup>

**Ver anexo N° 04**

### **1.6.6. Situación laboral en Perú y en Japón**

#### **PERÚ**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) informó que el principal desafío es reducir el alto nivel de informalidad laboral que se ubica en 68.6%, según indicadores de 2012.

“Una de las preocupaciones más presentes en la OIT es que Perú sigue teniendo una de las tasas de informalidad más altas de la

---

<sup>7</sup> Organización Internacional de trabajo. Legislación laboral en Japón.

región. Si se aspira a avanzar en un proceso más acelerado en generación de empleo adecuado, se debe abordar este tema. Si la situación laboral en Lima concentra los beneficios del crecimiento económico, el desempleo en las zonas rurales y provincias es mucho mayor. En el Perú, de 30 millones de habitantes, 22 millones están en edad para trabajar; de éstos, 15.5 millones conforman la PEA pero solo 7 millones son asalariados, es decir, el resto, 8.5 millones, son subempleados, informales o desempleados, con sueldos indignos y sin cobertura previsional ni de salud.

A pesar del crecimiento económico tan pregonado por el gobierno, falta más trabajo digno y productivo, y formalización. Menos del 10% de los asalariados en el país (PEA ocupada) cuenta con un trabajo decente (empleo formal en planilla, sueldo digno, protección social de salud y pensionario, y goce de derechos laborales). Además, se han elevado exponencialmente los niveles de informalidad, de 15.5 millones de trabajadores de la PEA, 11 millones (71%) son informales, y en esta misma condición están más del 90% de las microempresas; por último, el desempleo juvenil se ha incrementado a tasas de hasta 13%, por lo que los jóvenes que terminan sus estudios profesionales o técnicos tienen serias dificultades para su inserción en el mercado laboral.

**Ver anexo N° 05**

Tabla N° 01

Índice de Empleo en el Ministerio de Trabajo del Perú (Marzo 2014)

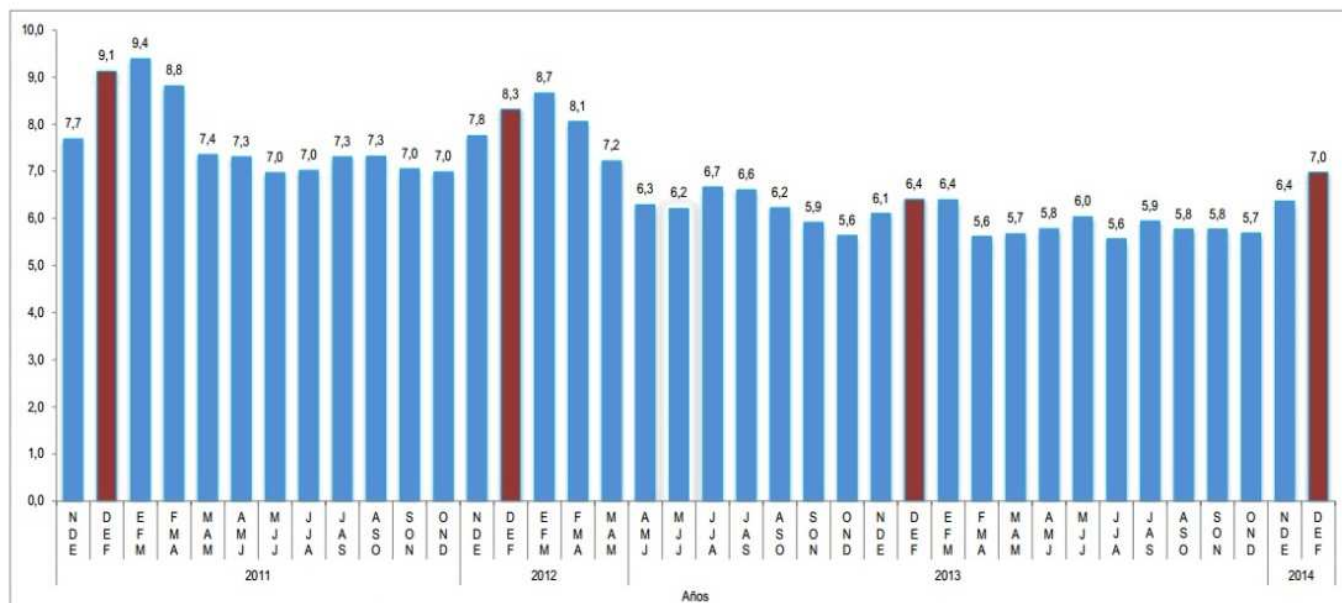
TAMAÑO DE EMPRESA	2013											2014			Var. porcentual		FIRM SIZE
	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Mar 14 / Mar 13	Ene-Mar 14 / Ene-Mar 13		
<b>TOTAL URBANO <sup>2/</sup></b>	105.7	108.0	108.6	109.6	109.8	109.5	109.9	111.9	112.7	113.1	107.6	106.5	107.5	1.7	1.9	<b>URBAN <sup>2/</sup></b>	
10 y más trabajadores	104.3	106.8	107.1	108.3	108.3	108.1	108.4	109.1	109.6	109.3	102.4	102.2	104.8	0.5	0.8	10 and more workers	
10 a 49 trabajadores	106.1	108.4	109.1	110.0	110.3	109.9	110.4	113.0	114.0	114.7	109.9	108.3	108.6	2.3	2.4	10 to 49 workers	
50 y más trabajadores																50 and more	
<b>Industria manufacturera</b>																<b>Manufacturing</b>	
10 y más trabajadores	100.9	100.9	100.0	100.6	101.1	101.8	102.9	103.8	104.9	104.6	99.5	99.4	99.7	-1.2	-1.4	10 and more workers	
10 a 49 trabajadores	104.0	104.4	104.3	105.8	106.6	105.7	105.6	105.4	106.8	106.2	100.2	99.6	101.0	-2.9	-4.2	10 to 49 workers	
50 y más trabajadores	99.9	99.8	98.7	99.1	99.5	100.6	102.0	103.2	104.2	104.1	99.2	99.2	99.1	-0.8	-0.7	50 and more	
<b>Comercio</b>																<b>Commerce</b>	
10 y más trabajadores	112.3	112.1	112.5	113.6	113.5	113.0	113.4	114.8	115.6	117.5	116.9	115.7	116.2	3.5	4.0	10 and more workers	
10 a 49 trabajadores	104.2	104.3	104.7	107.2	106.9	105.9	105.6	107.7	108.0	108.8	106.7	106.2	106.9	2.6	3.2	10 to 49 workers	
50 y más trabajadores	118.6	118.1	118.5	118.6	118.7	118.6	119.4	120.4	121.5	124.2	124.6	122.9	123.3	4.0	4.4	50 and more	
<b>Servicios</b>																<b>Services</b>	
10 y más trabajadores	106.3	112.4	114.0	115.0	114.8	113.5	113.0	116.1	116.8	116.6	107.3	105.5	108.4	2.0	2.5	10 and more workers	
10 a 49 trabajadores	105.0	110.4	110.9	111.3	111.0	111.0	111.5	111.6	112.1	111.5	100.5	100.8	105.3	0.3	0.8	10 to 49 workers	
50 y más trabajadores	107.0	113.5	115.7	117.1	116.9	114.9	113.9	118.5	119.4	119.4	111.1	108.1	110.1	2.9	3.3	50 and more	
<b>LIMA METROPOLITANA</b>																<b>METROPOLITAN LIMA</b>	
100 y más trabajadores	110.5	112.6	113.3	113.9	113.9	113.4	113.1	115.6	116.5	117.3	113.6	112.3	113.0	2.3	2.7	100 and more workers	
Industria	105.8	106.0	105.7	105.9	106.4	106.0	106.4	107.2	108.1	108.7	105.1	105.5	105.3	-0.4	0.0	Manufacturing	
Comercio	117.1	116.4	116.9	117.3	117.6	117.4	118.1	119.1	120.4	123.4	123.9	121.9	122.5	4.6	5.2	Commerce	
Servicios	111.0	115.6	116.9	117.9	117.6	116.8	115.7	119.8	120.5	120.6	115.2	113.0	114.4	3.1	3.3	Services	
<b>HUELGAS <sup>3/</sup></b>	56.9	131.9	209.0	84.1	222.7	166.7	156.3	166.7	150.8	156.5	107.4	65.4	291.9			<b>STRIKES <sup>3/</sup></b>	
Minería	0.0	107.8	181.8	51.1	180.0	113.7	105.3	169.6	60.2	86.5	39.4	48.7	151.1			Mining	
Industria	46.3	0.0	5.6	32.6	8.3	5.9	1.8	3.0	69.3	45.2	8.8	0.0	31.2			Manufacturing	
Construcción	10.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.7	9.3			Construction	
Otros	0.1	24.1	21.6	0.4	34.4	47.1	49.2	14.1	21.4	24.9	59.1	4.0	100.3			Others	

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 21 (6 de junio de 2014). El calendario anual de publicación se presenta en la página vii de esta Nota.  
 2/ Los datos corresponden a la Encuesta Nacional de Variación Mensual de Empleo en Empresas de 10 y más trabajadores del sector privado (ENVMPE).  
 El índice total considera las actividades de la industria manufacturera, comercio, servicios, electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones, así como las actividades primarias (agricultura, pesca y minería).  
 3/ Miles de horas-hombre perdidas por huelgas y paros en el régimen laboral de la actividad privada, a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Trabajo

Gráfico N° 01

Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles: 2011-2014 (Porcentaje)



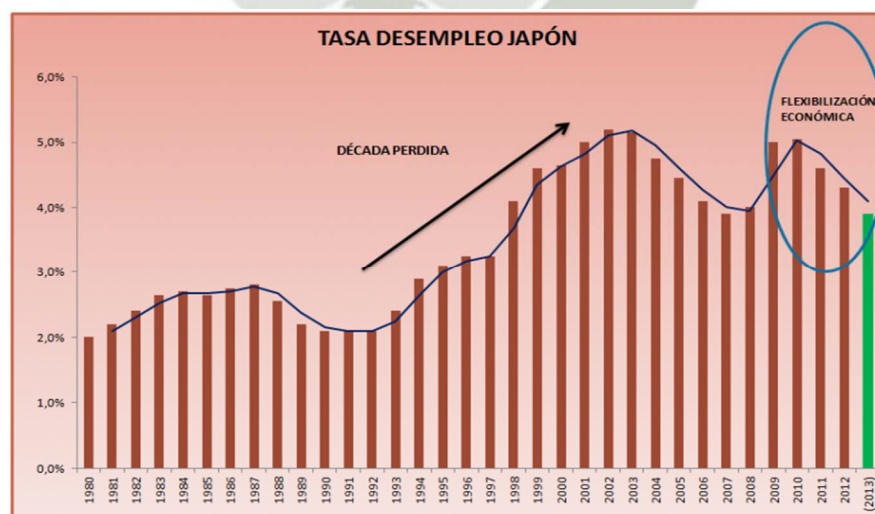
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

La Tasa de Desempleo en Lima subió a 7% en el trimestre móvil diciembre – enero- febrero, la tasa más alta desde el trimestre marzo abril mayo del 2012. La tasa de desempleo se ubicó en 7% que equivale en cifras absolutas a 347,700 personas que buscan empleo activamente; de ese total el 53.6% son mujeres y el 46.4% son hombres.

## JAPÓN

El empleo irregular ya existía antes de los noventa, pero consistía sobre todo en el trabajo a tiempo parcial de las amas de casa para aportar unos ingresos extras a la familia y el trabajo temporal de los estudiantes, sin que representase ningún problema social. El problema surgió cuando los jóvenes empezaron a verse obligados a trabajar en empleos irregulares para ganarse la vida. Como la contratación de empleados fijos en Japón prácticamente se limita a la contratación en masa de recién licenciados, los que terminaron sus estudios en la actual “era glacial del empleo” y no lograron un empleo fijo al licenciarse se quedaron atrapados en empleos irregulares para toda la vida, lo que sí constituye un problema más grave. Los trabajadores irregulares, que solían representar menos del 20% de la mano de obra, son ahora casi el 40%.

**Gráfico N° 02**  
**Tasa de Desempleo en Japón 2014**



Fuente: [www.ellibrepensador.com](http://www.ellibrepensador.com)

Uno de los datos positivos más destacables fruto de la política del Gobierno Japonés ha sido la involución de la tasa de paro, que en junio de este año ha descendido a su nivel más bajo desde hace cinco años y medio, estableciéndose en un 3,9% desde el 4,1% del mes anterior. Desde entonces, dada la estacionalidad, repuntó hasta el 4,0%, aunque se prevé que la tendencia siga a la baja. Japón siempre se ha caracterizado por una tasa de desempleo oscilante entre el 2-3% en los años 80 y 90, aunque desde el año 2000 empezó a aumentar como consecuencia de las crisis económicas que le hicieron perder competitividad.

El año pasado la Ley de contratación laboral incluyó una enmienda que especifica que los trabajadores con un contrato de duración determinada que se renueve durante más de cinco años pueden pasar a tener contrato indefinido, pero eso no les garantiza convertirse en empleados fijos en el sentido japonés. Aunque su contrato tenga un período indefinido, sus funciones, horarios y ubicación siguen estando limitados. En ese sentido, adquieren una situación laboral equivalente a la de los empleados fijos de los países occidentales.

Japón se moderniza y avanza con pasos firmes a formar un estado de bienestar, moderno y con la participación de todos, parte de todo esto es crear una clase media grande y solvente, que puedan participar de la nueva sociedad y al mismo tiempo se transformen en consumidores. El empleo de por vida garantiza la estabilidad de la clase trabajadora y permite a las empresas dedicarse a incrementar la producción y crecer.

La otra cara de la moneda nos muestra trabajadores eventuales, sin protección social y trabajando para empresas contratistas.

Además se predice que el envejecimiento de la población en Japón creará una escasez de la mano de obra, lo que abrirá más opciones profesionales para la juventud inmigrante.

### 1.6.7. Como es la administración de RR-HH del personal en Perú y Japón

#### PERU

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Las relaciones entre los empleados y la gerencia tienen un valor sustancial en cualquier lugar de trabajo. Las relaciones humanas se refieren al proceso de formación de los empleados, atendiendo a sus necesidades, fomentando una cultura de trabajo y la resolución de conflictos entre los diferentes empleados o entre empleados y directivos. Entender algunas de las formas en las que las relaciones humanas pueden afectar a los costes, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de un negocio económico, contribuyen a subrayar su importancia.

#### - **Fundamentos**

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Sin una cultura de trabajo estable y acogedora, pueden surgir retos difíciles tanto en la logística de la gestión de los empleados y en la línea inferior. Las empresas con centros de trabajo de acoplamiento y una mano de obra bien formada son más propensas a retener y atraer empleados calificados, a fomentar la lealtad entre los clientes y más rápidamente se adaptan a las necesidades de un mercado cambiante.

#### - **Mejorar la retención**

La calidad de las relaciones laborales es esencial para la retención de empleados. La retención de empleados puede parecer trivial, especialmente en un lugar de trabajo que se utiliza para un alto movimiento de empleados, pero los directivos deben recordar que la rotación es económicamente muy costosa. Cada nuevo empleado

requiere una inversión considerable de tiempo y energía en su reclutamiento y entrenamiento. Además, la ruptura de los lazos con antiguos empleados a veces puede ser un reto, especialmente si las circunstancias no son muy amigables. Asegurar que los empleados de calidad siguen interesados y comprometidos en el negocio requiere paciencia, compasión y flexibilidad, pero en realidad puede hacer que el negocio sea más sólido financieramente.

#### - **Motivación y productividad**

Las relaciones laborales son una fuente de motivación de los empleados, lo cual es importante para mantener la productividad. Los empleados que están interesados en su trabajo y en el bienestar de los demás empleados tienden a ser más productivos que los que no lo son. Esta productividad paga evidentes dividendos financieros para la empresa, ya que se pueden hacer más cosas en menos tiempo y con menos costes. Construir relaciones, tanto el reconocer el valor de un empleado en la empresa como la preocupación por sus necesidades, a menudo lleva mucho tiempo.

#### - **Fomento de la creatividad**

El entorno empresarial moderno a menudo premia a las empresas que son capaces de desarrollar rápidamente productos que satisfagan las cambiantes necesidades de los consumidores. En algunos sectores, como el tecnológico, por ejemplo, la capacidad de los empleados para llegar a nuevas ideas efectivas es a menudo la diferencia entre el éxito de toda la empresa y el fracaso. Según Sallyport Magazine, la investigación muestra que la creatividad se basa, en gran medida, en la interacción social. La creatividad de los empleados a menudo depende de su capacidad para comunicarse con otros empleados y de compartir ideas. Sin relaciones de trabajo de calidad, los empleados tienen menos probabilidades de ser capaces de desarrollar y compartir las soluciones que una empresa necesita para sobrevivir.

## JAPÓN

Según Amaya Tadashi en Japón empresa es sinónimo de gerontocracia, paternalismo y fidelidad, tres conceptos que en Occidente son distintos. No debemos que siempre se pretende hablar de la cultura y idiosincrasia de los trabajadores y de las empresas de un país, Es necesario tener en cuenta que su comportamiento está influido por las características particulares que han marcado su historia, como la geografía, los recursos, la religión, política, etc...

El rápido crecimiento y expansión de la industria japonesa en las últimas décadas ha sido un fenómeno de gran interés para empresarios e investigadores. Todo ello lleva a analizar la gestión de los recursos humanos, que es un factor clave en la competitividad empresarial de nuestros tiempos.

En las empresas japonesas y peruanas el departamento de personal es un elemento importante ya que actúa como coordinador de los rangos jerárquicos de la empresa, siendo también el encargado de diseñar la carrera profesional de los empleados.

Este departamento tiene a su cargo la selección de los nuevos empleados y la movilidad de los mismos dentro de la empresa.

La evolución de la función de personal según la estructura y la tamaño de la empresa se distinguen en diferentes niveles.

**CUADRO N° 03**

**Niveles de la Estructura y tamaño de la empresa**

<b>1er Nivel</b>	<b>2do nivel</b>	<b>3er nivel</b>	<b>4to nivel</b>	<b>5 nivel</b>
Empresas con menos de 100 trabajadores, es la sección de asuntos generales (Somu-Ka) quien controla la función del personal.	Empresas de 100 a 200 trabajadores, es la sección de asuntos (Somu-Ka) y una de sus secciones contrala los asuntos del personal (jinji-ka).	En grandes compañías, la dirección de personal se incluye dentro del departamento del personal (jinjoi-bu) el cual comprende varias secciones como bienestar y educación.	Cuando una empresa tiene varias plantas repartidoras en varias localidades, Jinji-bu el departamento de personal que está en la oficinas central, administrativa las cuestiones del personal que hay en los distintos lugares a través de la sección local de asuntos generales (Somu-Ka).	En las compañías más grandes las responsabilidades de la oficina central del departamento de personal se reparten, y por lo tanto surgen nuevos departamentos centrales como por ejemplo el de bienestar (Kosi-bu) y el de educación (kioki-bu).

Fuente: Consejo de las Administraciones locales para las relaciones internacionales de Japón (OIT)

En las compañías más grandes las responsabilidades de la oficina central del departamento de personal se reparten, y por lo tanto surgen nuevos departamentos centrales como por ejemplo el de bienestar (Kosi-bu) y el de educación (kioki-bu).

Muchas empresas someten a los nuevos trabajadores bajo la supervisión general del departamento de personal durante un periodo de 3 a 12 meses hasta que se decide la primera asignación formal.

**El reclutamiento y selección:**

Desde los años 1950, las características principales del reclutamiento de la fuerza laboral que emprenden las compañías japonesas de mayor envergadura, ha sido de contratar a sus empleados solo una vez al año haciendo la selección directamente en las escuelas o universidades.

Reclutan a los trabajadores entre los estudiantes que, están a punto de finalizar sus estudios, o bien acaban de finalizarlos, en las escuelas secundarias y preparatorias; y a los candidatos a puestos administrativos los reclutan en las universidades.

La selección se basa en la valoración de los resultados académicos, y en un examen de aptitud. Una vez superadas las fases anteriores se realizan una o dos entrevistas. La entrevista es la fase más importante de la selección. Algunas empresas llevan a cabo las entrevistas en grupo, donde el solicitante habla sobre un tema determinado con solicitantes de otras escuelas. Después de haber examinado los informes académicos los seleccionados pueden realizar el examen y luego la primera entrevista. Si el resultado es satisfactorio el candidato realiza la segunda entrevista, con un posible test de aptitud.

Normalmente los entrevistadores preguntan como mínimo lo siguiente: ¿Por qué le gustaría trabajar en nuestra empresa? ¿Cuáles son las contribuciones que crees puedes llevar a nuestra empresa?, como lo realizarías? ¿A quién respetas más? De todas formas, los directivos de personal, no observan detenidamente lo que dice el solicitante sino como este reacciona y se comporta.

Aun cuando la mayoría de las empresas siguen la norma de contratar una vez al año en primavera, actualmente y en función de las necesidades, se pueden incorporar en el transcurso del año algunos profesionales altamente cualificados. Al constituir un grupo especial estos trabajadores se consideran incorporaciones irregulares, se les suele contratar en el mercado laboral abierto o en empresas en proceso de restricción.

### **La promoción y rotación:**

Se tiene la convicción de que cuanto más tiempo participe una persona en una empresa, mayor será su identificación por ella. Por ello, las empresas japonesas garantizan los puestos de sus empleados utilizando un sistema

de remuneración basado en la antigüedad para evitar abandonos. Cuanto más tiempo permanezca un trabajador en una empresa, más altos serán su categoría y sueldo, y por tanto, el cambio a otra empresa significa renunciar a la antigüedad y empezar de nuevo.

Pero la situación cambia, ahora no solo depende de los años de antigüedad, sino también de la capacidad y el rendimiento. Aunque el sueldo del empleado sube anualmente, las promociones ya no son automáticas. Para llegar a un alto nivel directivo, deben demostrar capacidad y buen rendimiento, aunque también la antigüedad puede influir todavía en algunos casos en el ascenso.

Un joven con gran capacidad ejecutiva no puede ascender a la alta gestión antes de llegar a cierta edad. Muchas grandes empresas limitan la edad en el ascenso; por ejemplo, 30 años es edad normal para los jóvenes directores junior, 35 para los directores senior, etc...<sup>8</sup>

La rotación y promoción se basan en elementos que tengan la mayor objetividad posible, teniendo en cuenta observaciones durante un largo periodo de tiempo, que en general concuerdan con la opinión generalizada de los compañeros. Cuando surge un conflicto interviene el sindicato de empresa.

La rotación de puestos es normal en Japón. Excepto el personal sin calificar, todos los empleados están sujetos a rotación de puestos en ciclos de cinco años. A veces esta rotación tiene lugar dentro del mismo grupo de trabajo.

Hay que poner de relieve que los sistemas de empleo vitalicio y de antigüedad se implantaron, no por los peculiares hábitos sociales del Japón, sino por las estrategias de dirección del personal de las empresas.

---

<sup>8</sup> Ley de igualdad de oportunidades. 1986. Japan. Se prevé que esa ley elimina gradualmente la discriminación.

### **Los círculos de calidad:**

Se puede afirmar que, el control total de calidad (CTC) es una filosofía, incluso una forma de vida, que impregna cada fase del proceso de gestión empresarial en Japón, donde se considera que calidad y productividad son la misma cosa. Es preciso señalar que, en las empresas japonesas, el control de calidad dejó de ser una estricta función de ingeniería que realizaban especialistas con poca experiencia real en las líneas de producción, y se ha convertido en responsabilidad de todos y cada uno de los empleados.

Un aspecto central del concepto de CTC es el uso de círculos de calidad (CC). “Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que desempeñan un trabajo similar o relacionado, y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad del producto y la producción y para perfeccionar las operaciones generales” (Cole, 1979). Los objetivos de la actividad de los círculos no son solo mejorar la calidad y la productividad, sino que también mejoran la capacidad personal, la moral, el desarrollo del liderazgo y el enriquecimiento del trabajo.

El profesor Ishikawa (1976) iniciador de los programas masivos de círculos de calidad en el Japón, dice también que su objetivo es “hacer crecer a la gente” más que controlar o reducir los costos, siendo parte de las prácticas de gestión empresarial de los japoneses, centradas en el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos.

Algunas de las características de los círculos de calidad son:

1. Se aplican especialmente a nivel de operarios. Ellos comentan las cuestiones que les preocupan y proponen las soluciones y la implantación de ellas.
2. Implican una capacitación o instrumentos para resolver un problema.
3. Son totalmente voluntarios.
4. Se reúnen normalmente durante una hora a la semana.

**El liderazgo:**

El estilo del liderazgo está en función del marco de referencia cultural, sociopolítico y económico del gerente y sus subordinados.

En los líderes japoneses se destaca la alta prioridad por los recursos humanos, en su gestión empresarial.

Otra prioridad de los líderes japoneses actuales es la orientación al futuro, a largo plazo. Los líderes que tienen la habilidad de prever y evaluar fuerzas tales como el creciente proteccionismo y la poderosa competencia de los países recientemente industrializados, han resultado cruciales para la supervivencia de la economía japonesa.

Una característica de la gestión empresarial ha sido su paciencia, que se traduce en la disponibilidad para acceder a la ambigüedad, la incertidumbre y la imperfección en el corto plazo con el fin de lograr el éxito a largo plazo, según las teorías de organización situacionales y de contingencia. Otra prioridad es la identidad de grupo: La inmersión en el grupo y la satisfacción de ser un colaborador anónimo en el logro de las metas comunes, con rasgos relevantes de la gestión empresarial japonesa.

El éxito del liderazgo en las empresas japonesas es su impresionante disposición a integrar su vida personal y laboral. En esto se diferencian el ejecutivo occidental que insiste en una separación entre vida personal de vida laboral.

Una característica básica y simple de los ejecutivos japoneses es la importancia de la cortesía, que demuestran en todas sus negociaciones. En cuestión debe tenerse en cuenta por las personas extranjeras que, muchas veces por ignorancia, acostumbran a querer hacer negociaciones rápidas dejando los prolegómenos, no teniendo en cuenta la importancia dada por los japoneses a la cortesía y formalidades, estropeando así buenas posibilidades de negociación.

Por último el aspecto de liderazgo japonés sería la toma de decisiones. Bajo el principio de la búsqueda de la colaboración de todos los miembros del grupo sin que nadie pueda sentirse discriminado. Las decisiones trascendentes se realizan formalmente en consenso, es decir, cualquier decisión que deba tomarse, se somete a consulta de todos los interesados, mediante buenas dosis de modificaciones a la propuesta inicial.

### **La motivación y evaluación del rendimiento:**

Un importante elemento que puede explicar el elevado grado de motivación de alguno a japoneses es el principio de igualdad entre los empleados. Cada empleado es un miembro más de la familia corporativa. Entre sí difieren solo por edad y antigüedad; Los jefes pueden aceptar sin dificultades el potencial creativo de subordinados que contribuyen con sus ideas al mejoramiento de todas las fases operativas de la empresa.

Haciendo referencia a las fuentes de motivación, debemos tener presentes el reconocimiento, la responsabilidad, el desafío, el interés por el trabajo, que son conceptos ampliamente conocidos.

En las empresas japonesas como en cualquier otra empresa la evaluación y comparación del desempeño individual es una tarea difícil. Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación que van desde los procedimientos, más subjetivos a los más objetivos.

Es importante hacer una buena selección de criterios que utilizan para evaluar a los trabajadores. En las empresas japonesas esta lista suele ser más amplia que en otras empresas.

Para la elección de los factores del sistema de evaluación, existen tres pautas generales a seguir: en primer lugar; estar de acuerdo con el tipo de trabajo y con el nivel con el que se desempeña; en segundo lugar, el significado debe ser muy claro, y por último, debe ser un reflejo claro del buen desempeño laboral.

**La formación:**

Las empresas japonesas realizan una formación continuada a sus empleados, con una estrecha relación trabajador y empresa con un compromiso mutuo a largo plazo.

Para la formación del personal, es necesario una labor constante del jefe. El jefe tiene que estar atento a cada uno de sus subordinados en los aspectos tanto como profesionales y humanos. Por ejemplo, si ve que dos empleados no se llevan bien, la estrategia que se pone en marcha en Japón, es precisamente opuesta al occidente; se incorpora a los dos trabajadores en un mismo trabajo, con el fin de que se conozcan mejor y trabajen juntos. Lo curioso es que normalmente se consigue el objetivo después de largar horas compartidas en las que se necesitan y por lo tanto se produce un reconocimiento mutuo. El resultado es positivo para los dos trabajadores y aún más para la empresa. Por esto es fácil comprender para los ascensos uno de los valores que se exigen con mayor énfasis es la capacidad humana para atender a las persona.

La formación del personal depende del jefe que debe de saber la formación que necesita cada empleado. En general se sigue la filosofía confucionista “De aprender haciendo”: Cuando un nuevo empleado se incorpora, comienza realizando trabajos sencillos siempre bajo la supervisión de un veterano.

La formación para los trabajadores de alto nivel la reciben por personas expertas que son de afuera de la empresa, mientras que para los niveles inferiores, la mayoría de los formadores son de la misma empresa. También se hacen cursos al exterior de la empresa, se crean oportunidades de asociarse con personas de otras compañías y se pueda conseguir un intercambio muy valioso de información personal y técnica.

**La comunicación:**

La comunicación interna de la empresa puede ser oral, escrita y no verbal.

**La comunicación escrita:** Es la última forma que se utiliza en Japón, los actos ejecutivos en las reuniones deben ser buenos oyentes y no usar lápiz ni papel, no llevar una grabadora y ninguna secretaria que tome notas. El rechazo general a la comunicación escrita se debe a la complejidad de la escritura japonesa. En las empresas japonesas se dedica mucho tiempo y atención a la comunicación oral interpersonal o en grupos. Muchas empresas japonesas mantienen reuniones regulares: Reuniones matutinas, de taller, y reuniones de pequeños grupos de actividad. Normalmente se realiza una reunión cada mañana (algunas empresas una vez por semana) y antes del trabajo. Un alto directivo suele hablar a los empleados sobre la política o ética empresarial.

Tras la reunión de la mañana, los trabajadores pueden asistir a una reunión de taller. A cada trabajador se le dice lo que hay que hacer ese día y se le da toda la información necesaria para realizar su trabajo. Después de las preguntas y respuestas, hay un intercambio de ideas de cómo realizar algunos trabajos. El fin principal de la reunión de taller es, transmitir las órdenes de jefe de taller a los trabajadores. Los japoneses tienen otro sistema para aumentar la comunicación entre los empleados, todos los miembros de un departamento incluyendo directivos, ocupan la misma gran sala. En una oficina normal, los empleados se sientan unos frente a otros; si uno se pone de pie puede ver, de una simple ojeada a todos los miembros de su departamento. De este modo, los componentes del departamento pueden comunicarse con facilidad en cualquier momento y los subordinados están accesibles para sus jefes en toda ocasión.

**La comunicación no verbal:** En Japón han desarrollado una forma de comunicar sus deseos y sentimientos sin palabras, el proceso de comunicarse de este modo se conoce como “Baragei”, que significa “lenguaje del estómago”. Una sonrisa, un gesto con las cejas o una señal

con parte de este lenguaje. En la comunicación no verbal es más familiar entre los ejecutivos japoneses es el silencio, siendo el tiempo más productivo en las reuniones.

La comunicación ayuda a intensificar la identificación del trabajador con la empresa.<sup>9</sup>

### 1.7. HIPÓTESIS

Dado que actualmente las relaciones humanas es una de las herramientas de gestión en las empresas para mejorar el ámbito laboral, es probable que realizando un análisis comparativo nos permitirá mejorar las prácticas laborales para conducirnos a un mejor clima laboral en las Empresas de Perú y Japón.



---

<sup>9</sup> Estudio de 24 compañías japonesas de acuerdo al Programa Ross y Ross 1982. – Mejoramiento de la comunicación, mayor satisfacción en el trabajo.



## 2 PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1 Técnicas e instrumentos

#### 2.1.1 Técnicas

- Observación de campo
- Observación Documental

#### 2.1.2 Instrumentos

- Ficha de observación de campo
- Ficha de observación documental

### 2.2 Estructura de los instrumentos

- Análisis de las observaciones obtenidas en campo
- Cuadros obtenidos producto de la Observación documental
- Relación de las Fichas Bibliográficas consultadas

### 2.3 Campo de verificación

#### 2.3.1 Ámbito:

El ámbito será las normatividades peruanas y japonesas que permitan delimitar la investigación en ámbitos de legislación de Perú y Japón.

#### 2.3.2 Temporalidad:

El periodo del presente trabajo se desarrolló durante los meses de Mayo, Junio y Julio del 2014.

## 2.4 Sistema de administración de personal en Perú y Japón

### 2.4.1 Búsqueda de trabajo en Perú y Japón

#### 2.4.1.1 Situación de empleo en Japón

El estatus de residencia es una condición necesaria a la hora de buscar trabajo en Japón.

La mayor diferencia entre Japón y los países extranjeros en materia laboral es que, lamentablemente, en Japón no se firman contratos laborales en la mayoría de las veces. Sin embargo, es importante verificar bien las condiciones laborales antes de comenzar a trabajar para prevenir conflictos.

Aunque no firmen un contrato laboral, es recomendable pedir al empleador que le dé una nota explicativa de las condiciones laborales. En este sentido es importante hacer uso del “Formulario de Comunicación sobre las Condiciones Laborales” confeccionado por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar.

Los trabajadores temporales realizan los trabajos más difíciles y pesados de una fábrica, y generalmente tienen un promedio de sueldo mensual de alrededor de 150,000 yenes. Esta es una baja remuneración, y apenas les alcanza para satisfacer sus necesidades humanas básicas. Cuando son despedidos de sus trabajos por la caída de la demanda de producción, son desalojados de las viviendas de la empresa, no tienen ahorros.

Cuando son despedidos buscan otro empleo a través de las agencias de empleo, contratistas, o “broker”, “Haken” y se enganchan a estas empresas, debido a que no tienen suficientes recursos para sobrevivir sin trabajo y no tiene otras posibilidades. Una vez despedidos tienen hasta tres días de plazo

para empacar sus cosas y abandonar su habitación. Están atrapados en un ciclo vicioso del cual es muy difícil salir.

Los nuevos trabajos que obtienen generalmente vienen con la oferta de habitación ofrecidas por las agencias contratistas “Haken”. Las dificultades económicas los obligan a aceptar estas condiciones pésimas de trabajo y sin un lugar adecuado para vivir. De esta manera el sistema se hace de una fuerza de trabajo de baja remuneración, intercambiable, sin muchas responsabilidades sociales, barata, y sobre todo descartable. Cuando no la necesitan la desechan. Pero no son mercancías, son seres humanos.

Un trabajador temporal recibe entre 950 a 1250 yenes por hora de trabajo en una fábrica. Por ese mismo tiempo de trabajo la agencia contratista “Haken”, recibe de la empresa a donde va a laborar entre 3,500 a 4,000 yenes. Por estos días la hora de trabajo ha caído a 850 yenes la hora, tiempos de crisis, tiempos de cambios.

Los trabajadores latinoamericanos también están sujetos a estos cambios, sus condiciones de trabajo no son mejores que las de los japoneses atrapados por las empresas “Haken”. La angustia que se vive en estos momentos en las localidades donde viven los latinoamericanos es la ausencia de trabajo y la búsqueda desesperada de cualquier “arubaito”, un trabajo por horas.

La única “ventaja” para los trabajadores latinoamericanos es que si bien los ingresos han caído dramáticamente, por otro lado se ve compensado porque el yen ha subido. De esta manera sus envíos de dinero a sus familiares no se ven mermados, y en muchos casos el envío para ahorro les puede resultar beneficioso.

### **Situación de empleo en Perú**

El ministerio de trabajo y promoción social, a nivel nacional, dispondrá anualmente, la ejecución de proyectos específicos destinados a fomentar el empleo en categorías laborales que tengan dificultades para acceder al mercado de trabajo.

Dichos programas deberán atender en su diseño y ejecución a las características de los segmentos de la fuerza laboral a los que van dirigidos, con la determinación específica de las acciones y medidas de aplicarse para cada caso.

Las categorías laborales que podrán beneficiarse con los programas especiales serán:

- Madres con responsabilidades familiares sin límite de edad.
- Trabajadores mayores de 45 años de edad en situación de desempleo abierto
- Trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales.

Programa de empleo para jefes de familia, estarán orientados a generar ocupación o ingresos en favor de trabajadores que se encuentren en situación de desempleo, sean estos trabajadores calificados o no.

Programa de generación masiva de empleo, tendrán por objeto la ejecución de proyectos de inversión pública y a través de empresas privadas de construcción civil.

- PEA Subempleada:

Son los trabajadores cuya ocupación no es adecuada cuantitativa y cualitativamente, respecto a determinadas normas.

En el caso del Perú se considera dos grupos de subempleo, por horas (labora menos de 35 horas a la semana) y por ingresos (ingreso mensual es menor que el mínimo de referencia).

- PEA Adecuadamente Empleada:

Está conformada por dos grupos de trabajadores: aquellos que laboran 35 horas o más a la semana y reciben ingresos por encima del ingreso mínimo referencial, y aquellos que laboran menos de 35 horas semanales y no desean trabajar más horas.

#### **2.4.1.2 Empleo y estatus de residente**

Si se desea trabajar en Japón, lo primero que se tiene que hacer es comprobar si el estatus de residencia que se tiene permite trabajar o no. Si alguna persona quiere trabajar en las actividades laborales no permitidas por su estatus, tendrá que solicitar en la oficina local de Inmigración la autorización de actividades extraordinarias no permitidas por el estatus, sin la cual sus actividades serán ilegales.

**CUADRO N° 04**

**Estatus de residencia que permite trabajar- Categoría Actividades autorizadas en Japón**

<b>Categorías</b>	<b>Periodo de estancia</b>
<b>Visa diplomática</b>	Durante su misión diplomática
<b>Visa oficial</b>	Diplomática
<b>Profesor</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Artista</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Actividades religiosas</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Periodista</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Inversión / gestión de empresas</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Servicios jurídicos y contabilidad</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Servicios médicos</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Investigación</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Educación</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Ingeniero</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Especialista en humanidades/ servicios Internacionales</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Traslado interno de una empresa</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Espectáculos</b>	1 año, 6 meses , 3 meses o 15 días
<b>Trabajo especializado</b>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses
<b>Formación profesional</b>	1 año, 6 meses o período determinado por el Ministro de Justicia para cada extranjero (no más de 1 año)

Fuente: Consejo de las Administraciones locales para las relaciones internacionales de Japón (OIT )

**Si desea trabajar en Perú**

Las empresas nacionales o extranjeras podrán contratar personal extranjero en una proporción de hasta el 20% del número total de sus servidores, empleados y obreros. Sus remuneraciones no podrán exceder del 30% del total de la planilla de sueldos y salarios.

Para determinar el 20% del número total de servidores se procederá de la siguiente manera:

- a) Se tomará el total del personal de la planilla, computando conjuntamente a todos los trabajadores, sean nacionales o extranjeros, estables o contratados a plazo determinado, con vínculo laboral vigente. Este número total de servidores será considerado el 100%;
- b) Luego, se determinará el porcentaje de la planilla que representan los trabajadores nacionales y el porcentaje que representan los trabajadores extranjeros;
- c) Se comparará el porcentaje que representan los trabajadores extranjeros frente al porcentaje de 20% autorizado por el Decreto Legislativo N 689, con el fin de apreciar el número de extranjeros que pueden ser contratados.

Para determinar si el empleador se encuentra dentro del 30% del total de la planilla de sueldos y salarios, a que se refiere el artículo 4 del Decreto Legislativo N 689, se procederá de la siguiente manera:

- a) Se tomará el total de la planilla de sueldos y salarios que corresponden a los trabajadores nacionales o extranjeros, estables o contratados a plazo determinado, pagados en el mes anterior al de la presentación de la solicitud ante la Autoridad Administrativa de Trabajo. El monto total resultante será considerado el 100%;
- b) Luego, se determinará el porcentaje del total que representan las remuneraciones de los trabajadores nacionales y el porcentaje que representan las remuneraciones de los trabajadores extranjeros;
- c) Se comparará el porcentaje que representan las remuneraciones de los trabajadores extranjeros frente al 30% autorizado por el Decreto Legislativo N 689, con el fin de

apreciar el monto máximo de remuneraciones que pueden ser otorgadas.

- **Formalidades de los Contratos**

Los contratos de trabajo de personal extranjero deberán ser celebrados por escrito y a plazo determinado, por un período máximo de tres (3) años prorrogables, sucesivamente, por períodos iguales, debiendo constar además, el compromiso de capacitar al personal nacional en la misma ocupación.

- **Procedimiento de Aprobación**

Los contratos del personal extranjero requieren de aprobación por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo de la jurisdicción donde se encuentre el centro de trabajo. La aprobación se efectúa de modo automático a la sola presentación de la solicitud y documentación respectiva, sin perjuicio que la Autoridad disponga la realización de una visita de inspección cuando lo considere conveniente.

No se encuentran sujetos a las formalidades ni limitaciones sobre contratación de trabajadores extranjeros:

- a) El extranjero con cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos peruanos;
- b) El extranjero con visa de inmigrante;
- c) El extranjero con cuyo país de origen exista convenio de reciprocidad laboral o de doble nacionalidad;
- d) El personal de empresas extranjeras dedicadas al servicio internacional de transporte terrestre, aéreo o acuático con bandera y matrícula extranjera.
- e) El personal extranjero que labore en las empresas de servicios multinacionales o bancos multinacionales,

sujetos a las normas legales dictadas para estos casos específicos.

- f) El personal extranjero que, en virtud de convenios bilaterales o multilaterales celebrados con el Gobierno del Perú, prestare sus servicios en el país;
- g) El inversionista extranjero, haya o no renunciado a la exportación del capital y utilidades de su inversión, siempre que ésta tenga un monto permanente durante la vigencia del contrato no menor de cinco (5) UIT;
- h) Los artistas, deportistas y en general aquellos que actúen en espectáculos públicos en el territorio de la República, durante un período máximo de tres meses al año.

Los empleadores que contraten personal extranjero exceptuado de las formalidades y limitaciones, deberán conservar en sus archivos los documentos que acrediten que el trabajador se encuentra incurso en alguno de los casos señalados.

#### **2.4.2 Empleo y oferta de trabajo**

##### **JAPON**

Las oficinas de empleo dependientes del Estado ofrecen servicios de consultoría sobre el empleo y ofertas de trabajo de forma gratuita. La red nacional de Hello Work está conectada en línea y se pueden ver todas las ofertas de trabajo del país. Al mismo tiempo puede consultar el trabajo a tiempo parcial.

Si la persona habla japonés, puede ir a la oficina de empleo más cercana a su casa. Y si no lo habla, se recomienda llamar primero para concertar una cita.

No olvidar que el pasaporte y la tarjeta de registro de extranjero, comprueban el estatus de residencia y el período de estancia del solicitante a la hora de hacer la inscripción de búsqueda de empleo.

El Currículum Vitae es el primer contacto con la empresa donde quiere trabajar, por lo que se recomienda que se redacte de forma clara, fácil de entender y sin mentiras, de esta manera transmitirá su seria intención de trabajar.

Cuando escribe el Currículum Vitae a mano, utilice bolígrafo negro y de forma cuidadosa, no debe tener borrones o enmendaduras sin dejar muchos espacios en blanco, si no se debe redactar uno nuevo.

### **PERU**

La capacidad para contratar es la capacidad de la persona física de ser parte en un contrato de trabajo obligándose como trabajador.

La capacidad para contratar se vincula a la capacidad de obrar y a la nacionalidad.

El empresario puede decidir libremente la contratación de trabajadores. No obstante, si contrata trabajadores está sujeto a una serie de obligaciones. El empresario puede contratar a los trabajadores a través de:

- Las oficinas de empleo o Servicios públicos de empleo
- Las agencias privadas de colocación.
- Las empresas de selección de personal.
- Las empresas de trabajo temporal.
- Los propios medios del empresario.

## 2.4.3 Selección de Personal

### 2.4.3.1 Certificación de capacidad de empleo

#### JAPÓN

Este certificado hace constar que usted tiene el estatus de residencia que le permite trabajar en Japón, en el cual se mencionan las actividades laborales que puede desempeñar y su período de vigencia. El certificado se solicita y se expide en las oficinas de Inmigración. El certificado le da seguridad tanto a usted como a la empresa que lo contrata porque se demuestra que usted está en condiciones de trabajar en las actividades laborales autorizadas durante el período vigente.

#### PERÚ

##### ¿En qué consiste la evaluación de competencias laborales?

La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado.

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

La persona que desea pasar por un proceso de evaluación tiene la opción de escoger el tipo de evaluación, la cual puede realizarse:

- En el área o centro de evaluación del Centro de Certificación de Competencias Laborales (evaluación en situación simulada de trabajo).

- En su Centro de Laborales (evaluación en situación real de trabajo).

### **Listado actualizado de evaluadores en Competencias laborales**

#### **¿Qué busca la evaluación de competencias laborales?**

- Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.
- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Traduce el diagnóstico del evaluador en un Plan de Empleabilidad
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

#### **¿Qué se evalúa?**

Evalúa el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, las mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el Perfil Ocupacional. Estos elementos son suficientes para emitir un juicio de la persona evaluada.

#### **¿Cómo se evalúa?**

Se evalúa con la aplicación de dos pruebas:

Prueba de conocimientos, mide la capacidad del evaluado con respecto al manejo de la información, no solo lo conceptual sino cómo emplea dicha información para dar soluciones a situaciones específicas.

Prueba de desempeño, mide los procedimientos, la técnica y el producto establecidos en los criterios de desempeño del perfil, en esta evaluación el trabajador debe demostrar sus capacidades reales de desempeño práctico en una situación laboral, ya sea real o simulada.

### ¿Cuáles son los pasos de la evaluación?

- **Orientación Previa:** Es la primera fase del proceso de certificación y constituye un momento clave en el proceso. Tiene por objetivo orientar al interesado sobre las características, ventajas y etapas del proceso, así como los contenidos, tipos y fechas de evaluación.
- **Recojo de Información:** Esta fase consiste en obtener evidencias sobre el manejo de información y el desempeño del evaluado de acuerdo a lo determinado en el perfil ocupacional. Para ello, se emplean instrumentos de evaluación que recogen con precisión los desempeños de calidad exigidos en el perfil.
- **Resultado final:** La calificación de los resultados de la evaluación consiste en cuantificar el nivel alcanzado por la persona evaluada, en un Perfil de competencia laboral, en este caso, en una Unidad de Competencia.
- **Orientación sobre resultados:** Esta fase del proceso de evaluación tiene como finalidad entregar los resultados de la evaluación y orientar a la persona sobre las acciones a seguir, de acuerdo a lo señalado en el Plan de Empleabilidad.
- **Reporte general:** Una vez que el evaluado ha recibido la orientación final y el Plan de empleabilidad, el evaluador procede a la elaboración del Reporte General de la Evaluación. Este documento tiene como finalidad informar

sobre el proceso de evaluación y los resultados obtenidos, y deberá ser emitido a los Centros de Certificación

#### 2.4.3.2 Reglas y buenos modales

##### JAPÓN

Es importante que las personas que trabajan por cuenta ajena en Japón respeten las reglas y los buenos modales en el lugar de trabajo. A continuación se muestran algunas reglas y buenos modales básicos.

1. Llegar a la empresa puntualmente (a la hora determinada)
2. No llegar tarde sin justificación válida
3. Saludar tanto a los superiores como a los colegas
4. Avisar a la empresa en caso de tomar descanso
5. Realizar el trabajo que le corresponda eficaz y responsablemente
6. Durante el trabajo está prohibido hablar por teléfono o entrevistarse sobre asuntos personales.
7. No se permite sacar los artículos de propiedad de la empresa sin autorización ni para uso personal.
8. Una vez terminado el trabajo, limpiar y ordenar el área de trabajo
9. Al salir de la empresa saludar con " Otsukare sama deshita (significa algo así como "hemos terminado el trabajo)" y "Osakini shitsurei shimasu (significa algo así como "perdón, pero regreso primero que ustedes ")".

10. Los días de descanso dependerán del calendario de la empresa.
11. Dependiendo de cómo se desarrolla el trabajo algunas veces será necesario trabajar horas extras o en días de descanso.

## **PERÚ**

Un empleador tiene el derecho de esperar que sus empleados acaten una norma de conducta razonable. Los empleados que actúan de manera inadecuada o irracional pueden dañar su empresa al crear descontento entre sus compañeros de trabajo o, peor aún, entre los consumidores o clientes. Aunque se podría pensar que es obvio qué es adecuado y qué no lo es, es muy arriesgado suponer que todos los empleados compartirán sus opiniones. Una de las mejores maneras de aclarar lo que espera es mediante un conjunto de reglas generales de trabajo.

Las reglas de trabajo escritas pueden contribuir de manera importante a informar a sus empleados lo que espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas. Una persona a la que se ha advertido que ciertos tipos de conducta son inaceptables no puede alegar ignorancia cuando incurre en la conducta prohibida. Asimismo, las reglas de trabajo escritas sirven para recordar a los empleados que usted habla en serio acerca de presentar la empresa al público desde el mejor ángulo posible.

### **Modelo de reglas generales de trabajo**

La empresa desea fomentar un ambiente de trabajo seguro y placentero. Esto sólo puede suceder cuando todos cooperan y se comprometen a acatar normas de conducta adecuadas.

A continuación se presenta una lista de conductas que la empresa considera inaceptables. Si se descubre a un empleado involucrado en estas conductas, estará sujeto a medidas disciplinarias que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despido:

- No presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.
- Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un supervisor.
- Abandonar su estación de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su supervisor.
- Pasar por alto las obligaciones laborales o haraganear durante las horas de trabajo.
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a la propiedad de la empresa.
- Dar intencionalmente información falsa o engañosa para obtener un empleo o permiso para ausentarse.
- Usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.
- Marcar la tarjeta de asistencia de otro empleado o falsificar cualquier registro.
- Fumar en contravención de la política establecida o infringir otras reglas de prevención de incendios.

- Infringir intencional o habitualmente los reglamentos de seguridad e higiene.
- No vestirse de conformidad con las normas de la empresa.
- Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.
- No cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.
- Utilizar los equipos de la empresa en forma no autorizada.
- Poseer armas de fuego o armas de cualquier tipo en la propiedad de la empresa.

## **2.5 Contrato y condición laboral en Perú y Japón**

### **2.5.1 Contrato laboral**

#### **2.5.1.1 Definición**

Es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

Un contrato de trabajo supone unos derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario.

El contrato laboral es el compromiso sobre las condiciones laborales (condiciones para trabajar) entre el trabajador y el empleador. Al establecer la relación laboral, el empleador le dará un documento donde se determinan una serie de condiciones como la remuneración (sueldo), horario de trabajo, etc.

Por ejemplo, se producen conflictos laborales cuando la empresa no le paga la cantidad que habían acordado verbalmente y no existe ninguna prueba. Por ello es recomendable incluir lo más detalladamente posible las condiciones laborales en el contrato.

Si el contrato está escrito en japonés, pedirá que lo traduzca a su idioma para que usted pueda leer y verificar el contenido.

### **2.5.1.2 Condiciones de contrato**

#### **PERÚ**

En toda prestación personal de servicios remunerados, y subordinados se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado.

El contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad, el primero podrá celebrarse en forma verbal o escrita y el segundo en los casos y con los requisitos que la presente ley establece.

También pueden celebrarse por escrito contratos de régimen de tiempo parcial sin limitación alguna.

El contrato de trabajo es el acuerdo voluntario entre el trabajador y el empleador para intercambiar actividad subordinada por remuneración. El contrato de trabajo da inicio a la relación laboral, generando un conjunto de derechos y obligaciones para el trabajador y el empleador.

Nuestra legislación no da un concepto del contrato de trabajo, sin embargo menciona los elementos esenciales de esta, conforme lo tenemos en el art. 4° del D.S. N° 003-97-TR. **TEXTO UNICO ORDENADO DEL DEC. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL**

Son sujetos del contrato de trabajo, el trabajador y el empleador.

### **El trabajador**

Denominado también servidor, dependiente, asalariado, obrero o empleado; el trabajador es la persona física que se obliga frente al empleador a poner a disposición y subordinar su propia y personal energía de trabajo, a cambio de una remuneración. Es el deudor del servicio y el acreedor de la remuneración.

El trabajador ha de ser una persona física (hombre o mujer), con la edad mínima o máxima permitida por Ley para realizar el trabajo.

### **El Empleador**

Conocido también como patrono o principal; el empleador es la persona física o Jurídica que adquiere el derecho a la prestación de servicios y la potestad de dirigir la actividad laboral del trabajador, que pone a su disposición la propia fuerza de trabajo, obligándose a pagarle una remuneración. Es el deudor de la remuneración y el acreedor del servicio.

### **JAPÓN**

Las siguientes son las condiciones que tienen que ponerse en el escrito:

- Duración del contrato laboral
- Lugar y detalles del trabajo
- Hora de inicio y finalización del trabajo, si hay horas extras o no, tiempo de descanso, días de descanso, vacaciones, etc.
- Método de fijación salarial, cálculo y pago del sueldo, fecha de cierre y fecha de pago, subida de salario, etc.
- Jubilación laboral

Asimismo es necesario verificar el “Reglamento de la Empresa (reglas de la empresa)” que determina las condiciones y obligaciones laborales de los trabajadores.

## 2.5.2 Condiciones laborales

### 2.5.2.1 Horas de trabajo y tiempo de descanso

#### PERÚ

La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Los empleadores que tengan establecidas jornadas inferiores a la ordinaria, podrán extenderlas unilateralmente hasta dichos límites, incrementando la remuneración en función al tiempo adicional.

En los centros de trabajo en los que existan regímenes alternativos, acumulativos o atípicos de jornadas de trabajo y descanso, en razón de la naturaleza especial de las actividades de la empresa, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente, no puede superar los máximos de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales.

El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera sobretiempo y se abona con un recargo a convenir que no podrá ser menor del veinticinco por ciento (25%) por hora, calculada sobre la remuneración ordinaria.

El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación. Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad

productiva. El empleador y el trabajador podrán acordar compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso.

El empleador está facultado a modificar el horario de trabajo sin alterar el número de horas trabajadas. Si la modificación colectiva del horario es mayor a una hora y la mayoría de los trabajadores no estuvieran de acuerdo, podrán acudir a la Autoridad Administrativa de Trabajo, para que se pronuncie, sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que propongan las partes.

En caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos de acuerdo a lo que establezca el empleador en cada centro de trabajo, salvo convenio en contrario. El tiempo dedicado al refrigerio no forma parte de la jornada ni horario de trabajo.

En los centros de trabajo en que las labores se organicen por turnos que comprendan horarios nocturnos, estos deberán en lo posible ser rotativos. El trabajador que labora en horario nocturno, no podrá percibir una remuneración inferior a la remuneración mínima mensual vigente, con una sobretasa del treinta por ciento (30%) de ésta. Se entiende por jornada nocturna, el tiempo trabajado entre las 10:00 p.m. y las 06:00 a.m.

## **JAPÓN**

La jornada media laboral, según se estipula en el art. 32 de la LSL, es de 40 horas semanales y 8 horas diarias. Estos límites pueden ser más flexibles durante un período determinado convenido por el empleador y el sindicato de empresa o, si tal

sindicato no existiera, por un trabajador que represente a mayoría de los trabajadores. Se permiten diferentes formas de jornadas flexibles de trabajo, pero están reglamentadas mediante órdenes. En cualquier caso, la jornada media de trabajo durante el período convenido no debe exceder de 40 horas semanales (art. 32-4 de la LSL). El empleador también debe proporcionar, por lo menos, un día libre a la semana, así como períodos de descanso durante las horas de trabajo: 45 minutos como mínimo tras 6 horas de trabajo y una hora después de 8 horas laborales (arts. 34 y 35 de la LSL). La legislación permite el trabajo nocturno retribuido con mayores salarios, pero no puede obligarse a que realicen ese trabajo a aquellos trabajadores que estén al cuidado de un niño y soliciten ser excluidos.

También pueden estipularse las horas extraordinarias mediante acuerdo entre el empleador y el sindicato. En ese caso, los salarios que se deben pagar tendrán un incremento no inferior al 25 por ciento y no superior al 50 por ciento (art. 37 de la LSL). No existe ningún límite establecido por ley sobre el número de horas extraordinarias de trabajo, excepto en el caso de las mujeres empleadas responsables del cuidado de los niños y los trabajadores de edad avanzada que deben recibir una protección especial. No obstante, el Ministerio de Trabajo está legitimado para establecer un límite normativo, que los empleadores y los sindicatos se esforzarán por respetar. De hecho, el número de horas extraordinarias de trabajo está disminuyendo. En 1998 ese número descendió a una media de 134 por trabajador (fuente: la situación laboral en el Japón en 2000, Instituto de Trabajo del Japón). El caso excepcional de un programa de trabajo discrecional se aplica a los profesionales legalmente especificados, incluidos los ejecutivos altamente cualificados. En cuanto a la aplicación de este programa, los medios para su realización y la asignación del tiempo deben dejarse en gran

medida a la discreción del empleado (art. 38-4 de la LSL). No se paga ninguna prima por horas extraordinarias y el acuerdo anteriormente mencionado, con independencia de cualquier limitación legal, estipula el número de horas de trabajo.

### **2.5.2.2 Días de descanso y vacaciones pagadas**

#### **PERÚ**

##### **Descanso Semanal**

El trabajador tiene derecho, como mínimo, a veinticuatro (24) horas consecutivas de descanso en cada semana, el que se otorgará preferentemente en día domingo. La remuneración por el día de descanso semanal obligatorio, será equivalente al de una jornada ordinaria y se abonará en forma directamente proporcional al número de días efectivamente trabajados.

**Forma de pago por trabajo en día de descanso,** Los trabajadores que laboren en su día de descanso sin sustituirlo por otro día en la misma semana, tendrán derecho al pago de la retribución correspondiente a la labor efectuada más una sobretasa del 100%.

**Descanso en Días Feriados,** Los trabajadores tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados establecidos por Ley.

**Forma de Pago por Trabajo en Días Feriados,** El trabajo efectuado en los días feriados no laborables sin descanso sustitutorio dará lugar al pago de la retribución correspondiente por la labor efectuada, con una sobretasa del 100%.

**Vacaciones Anuales,** El trabajador tiene derecho a treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios, cuando labore una jornada ordinaria mínima de

cuatro (4) horas y siempre que haya cumplido dentro del año de servicios el récord correspondiente.

**Remuneración Vacacional**, Es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando.

Se considera remuneración a este efecto, la computable para la compensación por tiempo de servicios, aplicándose analógicamente los criterios establecidos para la misma.

**Vacaciones No Gozadas**, Los trabajadores, en caso de no disfrutar del descanso vacacional dentro del año siguiente a aquél en el que adquieren el derecho, percibirán: (i) una remuneración por el trabajo realizado; (ii) una remuneración por el descanso vacacional adquirido y no gozado; y (iii) una indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso. Esta indemnización no está sujeta a pago o retención de ninguna aportación, contribución o tributo. El monto de las remuneraciones indicadas será el que se encuentre percibiendo el trabajador en la oportunidad en que se efectúe el pago.

## JAPÓN

Los días de vacaciones pagadas con un salario medio están recogidos en el art. 39 de la LSL. El trabajador puede reclamarlos sólo si el número total de días de trabajo computados ha sido de por lo menos el 80 por ciento del número total de días de trabajo. El número de días de permiso anual está relacionado con el tiempo que el trabajador haya estado empleado en la empresa, contando sólo aquellos años en los que haya trabajado lo suficiente para ser computables. Con más de 6 meses de empleo ininterrumpido, el trabajador puede reclamar

10 días de permiso anual. Durante los dos años siguientes, se añade un día por año. En el caso de estar empleado como mínimo dos años y medio, el trabajador tiene derecho a dos días más por cada año adicional de servicio ininterrumpido. No obstante, el número total de días de permiso anual no supera los 20 días al año. Siempre que las vacaciones no perjudiquen el buen funcionamiento de la empresa, éstas pueden tomarse cuando el empleado lo decida. En el Japón, existen además 14 días festivos nacionales al año, que no son jurídicamente vinculantes para el sector privado.

### **2.5.2.3 Remuneraciones y pagos extraordinarios**

#### **PERU**

Cuando el trabajador cumpla con la jornada ordinaria máxima legal, tendrá derecho a percibir la remuneración mínima vital que se establezca conforme a ley. Si este labora en jornadas inferiores a cuatro horas diarias, su remuneración no podrá ser menor a la parte proporcional de esta

#### **Gratificaciones**

Los trabajadores tienen derecho a percibir dos gratificaciones en el año, una con motivo de Fiestas Patrias y la otra con ocasión de la Navidad.

#### **Oportunidad de Pago**

Las gratificaciones serán abonadas en la primera quincena del mes de julio y de diciembre, según el caso.

#### **Requisitos para su percepción**

Para tener derecho a la gratificación es requisito indispensable que el trabajador se encuentre efectivamente laborando en el mes

en que corresponda percibir el beneficio o estar en uso del descanso vacacional, de licencia con goce de remuneraciones o percibiendo los subsidios correspondientes. En caso que el trabajador cuente con menos de seis (6) meses de servicios percibirá la gratificación en forma proporcional a los meses laborados.

### **Remuneración que se considera para el pago**

El monto de las gratificaciones estará integrado por la remuneración básica y toda otra cantidad que en forma fija y permanente perciba el trabajador que sea de su libre disposición.

Quedan excluidas las cantidades que tengan aplicación a determinado gasto, tales como refrigerio, viáticos y movilidad, siempre que tuviere que rendirse cuenta de esta última.

### **JAPON**

No obstante, todo empleado tiene garantizado un salario mínimo, conforme a lo estipulado en el art. 28 de la LSL y la Ley de salario mínimo. En la legislación no se especifica una cantidad mínima, pero el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social, en consulta con la Comisión de deliberación sobre el salario mínimo, la establece y la revisa con frecuencia. Esta Comisión tiene competencia a nivel local y nacional y está compuesta por tres delegaciones elegidas entre los trabajadores, los empleadores y el público. Además, el pago de los salarios está salvaguardado en el caso de una situación de quiebra, dándose prioridad a las reclamaciones salariales en la cuestión de la compensación de deudas.

El sistema salarial japonés depende en gran medida del número de años trabajados en la misma empresa, el nivel de formación y la edad del empleado también se tienen en cuenta. Los salarios

se definen como todo desembolso del empleador destinado al trabajador, a saber: salarios, asignaciones y primas (art. 11 de la LSL). De hecho, es frecuente que la situación económica del empleado no venga determinada únicamente por el salario básico sino también por las asignaciones adicionales, que pueden pagarse conforme a unas normas de trabajo determinadas, como las asignaciones para la vivienda o la jubilación (párrafos 3 y 4 del art. 89 de la LSL)

**Ver anexo N. 6**

#### **2.5.2.4 Conflictos laborales**

##### **PERU**

Un conflicto laboral comienza cuando un trabajador o un grupo de ellos muestran su disconformidad con determinadas prácticas laborales al interior de la empresa X. Esto podría medirse a través de los pliegos de reclamos y las reuniones de conciliación. Es probable que, de usar este dato como indicador, resulten más de 800 conflictos laborales al año en el Perú.

- Un conflicto laboral comienza no cuando se plantea la disconformidad, sino cuando esta no logra ser resuelta en determinado lapso de tiempo y se recurre a la huelga como mecanismo de presión. Esto resultaría sencillo de medir – la Ley General de Trabajo establece una regulación específica sobre la huelga y cómo avisar sobre su realización-, pero tiene como desventaja que hay otras expresiones de conflictividad (plantones, boicots) que no podrían visibilizarse. De tomarse este dato, es probable que a fines de este año tengamos no 800, sino “apenas” 80 conflictos laborales.

-Un conflicto laboral se inicia una vez que los canales institucionales de negociación se han agotado (y la huelga es uno

de ellos, en la medida que la ley ampara este derecho), por lo que solo se daría al ser la huelga declarada ilegal o al haber paralizaciones, plantones o manifestaciones públicas no coordinadas frente al empleador. Por ejemplo, en el informe de marzo de la Defensoría del Pueblo es posible contabilizar hasta 30 acciones colectivas de protesta laborales. Si esta fuera la variable clave, podría llegarse a un promedio de 350 conflictos al final de este año.

De este modo, dependiendo de la opción (y solo he ejemplificado 3 posibilidades), podríamos tener 10, 20 o 30 conflictos laborales al mes. Por supuesto que elegir cada opción obedecerá siempre no solo a criterios académicos, sino también a razonamientos políticos (¿a qué gobernante le gustaría decir que, durante su gestión, el número de conflictos laborales aumentó?)

### **JAPON**

Los conflictos laborales pueden resolverse a petición de una o ambas partes mediante la conciliación, la mediación o el arbitraje. La Comisión de relaciones laborales influye muchísimo en cada uno de estos mecanismos de solución.

El mecanismo de solución más suave es la conciliación mediante uno o varios conciliadores, nombrados por la Comisión de relaciones laborales. Un conciliador debe ser una persona con experiencia en la solución de conflictos laborales (art. 11 de la LRAL) y actuar como intermediario entre las partes (art. 13 de la LRAL). En el caso de no poder llegar a una solución, el conciliador debe retirarse e informar después de los hechos confidenciales del caso a la Comisión de relaciones laborales (art. 14 de la LRAL).

Un mecanismo más fuerte que la conciliación es la mediación, que lleva a cabo un comité de mediación que representa, con un número igual de miembros, a los trabajadores, los empleadores y el público. El comité, designado por el presidente de la Comisión de relaciones laborales, tiene facultades para elaborar una propuesta de solución (art. 26 de la LRAL). Puede también ejercer presión con ayuda de la prensa para que se acepte la propuesta.

El arbitraje es el mecanismo de solución de conflictos laborales más radical y, en realidad, el menos frecuente. El presidente de la Comisión de relaciones laborales designa un comité de arbitraje cuyos miembros los elige entre los de la Comisión. Dicho comité se reúne con los demás miembros de la Comisión que representan a los empleadores y los trabajadores y escucha sus argumentos (art. 31-5 de la LRAL). Por último, adopta una decisión y la formaliza por escrito, denominada laudo, que surte los mismos efectos que un convenio colectivo (art. 34 de la LRAL).

## 2.6 Seguro laboral

### PERÚ

El seguro social de salud tiene como objetivo otorgar cobertura a sus asegurados brindándoles prestación de prevención, promoción, recuperación y subsidios, a través de ESSALUD y complementariamente a través de las entidades prestadoras de salud (EPS).

- Los afiliados regulares o potestativos y sus derechohabientes
- Los trabajadores activos que laboran bajo relación de dependencia o en calidad de socios de cooperativas de trabajadores.

- Los pensionistas que perciben pensión de jubilación, incapacidad o sobrevivencia.
- Los trabajadores independientes que sean incorporados por mandato de ley especial.

A las empresas o instituciones públicas o privadas que emplean a trabajadores bajo relación de dependencia, las que pensiones y las cooperativas de trabajadores.

- Corresponde al empleador, quien deberá registrarse como tal ante ESSALUD y posteriormente inscribir a los afiliados regulares que de él dependan.
- La inscripción de los afiliados regulares se realiza a través de la Sunat, incorporando a los trabajadores dependientes en la declaración que se hace a través de planilla electrónica.
- Si el empleador mantiene vínculo laboral con por lo menos tres trabajadores y ninguno de ellos se encuentra afiliado al Sistema Nacional de Pensiones, podrá realizar las declaraciones a través de formularios.
- Cuando se produzca el cese del trabajador o una suspensión laboral, el empleador deberá comunicar a ESSALUD dicha situación, así como las demás incidencias que puedan ocurrir en el monto de las aportaciones, dentro de los 5 primeros días del mes siguiente de ocurrencia del hecho.

Subsidios, Por incapacidad temporal,

- Por maternidad,
- Por lactancia,
- Por gastos de sepelio.

En los dos primeros ESSALUD reembolsa el subsidio pagado por el empleador mientras que en los dos últimos casos son pagados directamente por ESSALUD al trabajador.

Por incapacidad temporal; cuando se produce una contingencia en la salud del trabajador asegurado y por lo tanto solicita atención por parte de Es Salud, el médico tratante debe verificar en la historia clínica, el número de días de descanso.

Por maternidad; El subsidio es por un periodo de 90 días consecutivos que se dividen en prenatal y posnatal, este periodo permite a las trabajadoras gestantes que se tomen un descanso previo al alumbramiento a fin de no arriesgar su salud y un periodo posterior al parto donde se brinde la atención debida al recién nacido. Todo esto sin afectar sus ingresos.

Por Lactancia; el subsidio es el monto de dinero que se otorga a los asegurados regulares con la finalidad de contribuir con el cuidado del recién nacido.

## **JAPON**

El seguro laboral es uno de los sistemas de seguridad social de Japón que garantizan el sustento de los asegurados y sus familias. Dentro de este ámbito hay dos seguros, el seguro de indemnización por accidentes laborales y el seguro de desempleo.

Normalmente le llaman “seguro de accidentes laborales”. El empleador (dueño de la empresa) paga la cuota del seguro en su totalidad. Se aplica a todos los trabajadores de una empresa, incluidos los trabajadores a tiempo parciales, trabajadores temporales y extranjeros con cualquier estatus de residencia. En caso de lesiones, enfermedades, fallecimiento, o si sufre accidentes en el desplazamiento entre el domicilio y el lugar de trabajo, y es reconocido como víctima de accidente laboral, el trabajador

se beneficiará del seguro de accidentes laborales con diversas prestaciones.

No hay que olvidar que para recibir la indemnización del seguro, el empleador o el mismo trabajador tienen que solicitarla en la Oficina de Control de Condiciones laborales.

- **Indemnización por gastos médicos**

Se le pagarán los gastos de tratamiento médico y convalecencia si un trabajador ha sufrido lesiones o enfermedades en el trabajo o en el desplazamiento entre el domicilio y el lugar de trabajo. Para recibir esta indemnización, vaya preferentemente a los hospitales designados por el seguro de accidentes laborales donde está disponible el formulario para solicitar la indemnización. Se presenta este formulario en la primera consulta para que se hagan los trámites correspondientes, y no será necesario pagar los gastos médicos hasta que terminen los tratamientos. Si le parece que ha sido un accidente laboral, solicite sin falta la indemnización de gastos médicos en las instituciones médicas aunque haga uso del Seguro de Salud o Seguro de Salud Nacional.

- **Indemnización por baja laboral**

Se le compensará al trabajador que haya sufrido un accidente en el trabajo o en el desplazamiento entre el domicilio y el lugar de trabajo y que, por consecuencia, se vea obligado a faltar al trabajo sin poder cobrar su sueldo. La cuantía será del 60% del jornal básico establecido y se le pagará a partir del cuarto día.

En este caso presente a la Oficina de Control de Condiciones Laborales el formulario de solicitud de indemnización por baja laboral (disponible en la Oficina de Control).

- **Indemnización por minusvalía**

Se le pagará al trabajador que sufra cierta minusvalía después de recuperarse de un accidente laboral o enfermedad contraída en el trabajo.

- **Indemnización a familias de fallecidos**

Se indemnizará a la familia del trabajador fallecido en el trabajo o en el desplazamiento.

## 2.7 Despido y renuncia laboral

### 2.7.1 Despido

#### PERU

#### ¿Cuál es el marco normativo actual del despido?

El despido como causal de extinción de la relación laboral se encuentra regulado por la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR y su norma reglamentaria aprobada por Decreto Supremo N° 001-96-TR.

Referencia: Artículo 16° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

#### ¿Qué es el despido?

Es la decisión unilateral del empleador en virtud de la cual se resuelve o extingue el vínculo laboral.

Referencia: Artículo 22° y 23° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Puede el empleador despedir de manera justificada al trabajador?**

Si, el despido será justificado cuando exista alguna causa contemplada en la Ley relacionada con la capacidad o conducta del trabajador.

Referencia: Artículo 22° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Cuándo el despido es arbitrario?**

Cuando no existe un motivo justificado, es decir, una causa prevista en la Ley que fundamente el despido.

Referencia: Artículo 29° y 30° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Qué trabajadores están protegidos contra el despido arbitrario?**

La legislación protege contra el despido arbitrario al trabajador que labora 04 o más horas diarias para el mismo empleador y siempre que haya superado el período de prueba, (03 meses, para un trabajador regular, 06 meses para trabajador de confianza y 01 año para trabajador de dirección).

Referencia: Artículo 22° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿A qué tiene derecho el trabajador cuando es despedido arbitrariamente?**

Tiene derecho al pago de una indemnización como única reparación por el daño sufrido. Además podrá demandar simultáneamente el pago de cualquier otro derecho o beneficio social pendiente de pago.

Referencia: Artículo 38° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿A cuánto equivale la indemnización por despido arbitrario?**

Para los trabajadores permanentes (plazo indeterminado), la indemnización equivale a una remuneración y media ordinaria mensual, por cada año completo de servicios, con un máximo de 12 remuneraciones. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos. Si un trabajador tuviera más de ocho años de servicios, igualmente su indemnización no podrá superar dicho tope de 12 remuneraciones. Para los trabajadores a plazo fijo (contratos determinados), la indemnización equivale a una remuneración y media ordinaria mensual por cada mes dejado de laborar hasta el vencimiento del contrato, con un máximo de 12 remuneraciones.

**Referencia:** Artículo 38° y 76° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Qué trámite debo realizar para solicitar la verificación de un despido arbitrario?**

Puede solicitar la intervención de la Autoridad Administrativa de Trabajo, presentando una solicitud dirigida a la Sub Dirección de Inspección, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo o a las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo a nivel nacional. Para ello, podría apersonarse a la Oficina de Consultas del Trabajador donde se le otorgará la respectiva solicitud de verificación de despido arbitrario. El trámite es gratuito. Igualmente, el trabajador puede recurrir a la autoridad policial para efectuar la referida constatación.

### **¿Cuál es el plazo para reclamar la indemnización por despido arbitrario?**

El plazo es de 30 días naturales desde que se produjo el despido.

**Referencia:** Artículo 36° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Quién tiene la carga de la prueba del despido?**

Ni el despido ni el motivo alegado se deducen o presumen; quien los acusa debe probarlos.

Referencia: Artículo 37° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Cuáles son las causas justas de despido relacionadas con la capacidad del trabajador?**

- El detrimento de la facultad física o mental o la ineptitud sobrevinida determinante para el desempeño de sus tareas.
- El rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares.
- La negativa injustificada del trabajador a someterse a examen médico previamente convenido o establecido por Ley ó cumplir las medidas profilácticas o curativas prescritas por el médico para evitar enfermedades o accidentes.

Referencia: Artículo 23° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **¿Cuáles son las causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador?**

- La comisión de falta grave.
- La condena penal por delito doloso.
- La inhabilitación del trabajador.

Referencia: Artículo 24 del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### ¿Qué es una falta grave?

La falta grave es la infracción efectuada por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación laboral.

Referencia: Artículo 25° del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

Nuestra legislación laboral se ocupa del tema en los artículos 16° y 18° del Texto Única Ordenado de la Ley de Fomento del Empleo: Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo N° 003-97-TR) cuando señala lo siguiente:

Artículo 16.- Son causas de extinción del contrato de trabajo

#### **JAPON**

### ¿Qué es el despido?

El despido es la finalización del contrato laboral (trabajo) impuesta exclusivamente por el empleador y significa lo mismo que “obligar al trabajador a dejar de trabajar”. Sin embargo, debe haber un motivo contundente para que el empleador pueda despedir a su empleado.

El despido está prohibido en los siguientes casos:

1. Despedir al trabajador durante una baja provocada por un accidente o una enfermedad laboral, y en un plazo de 30 días posteriores a la reincorporación laboral.
2. Despedir a la trabajadora durante la baja por maternidad antes y después del parto y en un plazo de 30 días posteriores a la reincorporación laboral
3. Despedir al trabajador por razón de nacionalidad, credo y posición social

4. Despedir al trabajador porque ha denunciado infracciones de la Ley de Condiciones Laborales cometidas por la empresa a la Oficina de Control de Condiciones Laborales y/u otras instituciones similares
5. Despedir al trabajador porque es afiliado al Sindicato o porque ha desarrollado actividades legales del Sindicato
6. Despedir a la trabajadora por ser mujer, por casamiento, embarazo, parto y vacaciones por maternidad antes y después del parto
7. Despedir a la trabajadora porque ha pedido las vacaciones por cuidar al recién nacido o porque las ha tomado También la duración del empleo fijada en el contrato laboral hace variar las condiciones de despido.

En caso de que la duración del empleo no esté determinada El empleador debe avisarle al trabajador de su intención de despedirlo con una antelación mínima de 30 días. Si lo despide sin avisar El empleador deberá pagar el sueldo medio de más de 30 días en concepto de aviso.

### **2.7.2 Renuncia laboral**

**Peru**

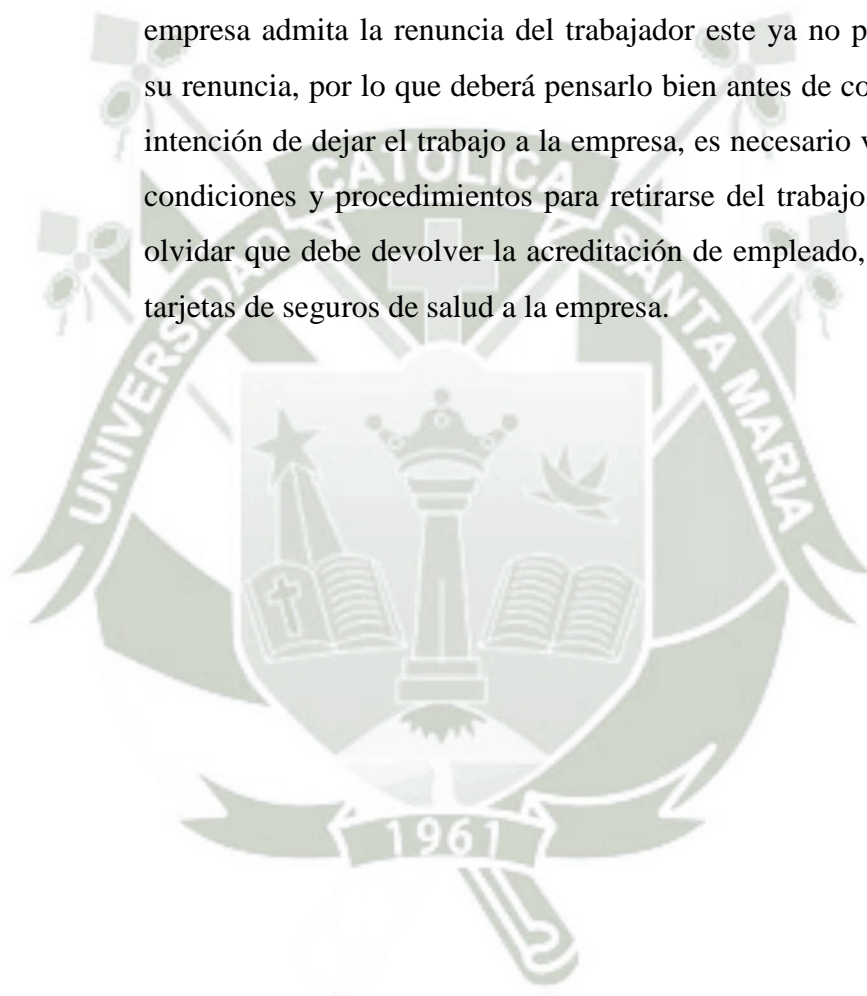
#### **La renuncia o retiro voluntario del trabajador:**

Artículo 18.- En caso de renuncia o retiro voluntario, el trabajador debe dar aviso escrito con 30 días de anticipación. El empleador puede exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido del trabajador; en este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día.

Significa entonces que si el trabajador desea dar por concluido su vínculo laboral debe presentar su carta de renuncia con 30 días de anticipación.

### **Renuncia o Retiro Voluntario en Japón:**

La renuncia voluntaria puede ser por motivos personales del trabajador, el cual debe comunicar a la empresa de su renuncia y motivo de ellos con dos semanas de anticipación, después de que la empresa admita la renuncia del trabajador este ya no podrá retirar su renuncia, por lo que deberá pensarlo bien antes de comunicar su intención de dejar el trabajo a la empresa, es necesario verificar las condiciones y procedimientos para retirarse del trabajo, no deberá olvidar que debe devolver la acreditación de empleado, uniformes, tarjetas de seguros de salud a la empresa.





**CAPITULO III**  
**TIPOS DE EMPLEO**

### 3 TIPOS DE EMPLEO

#### 3.1 Tipos de trabajo

##### 3.1.1 Trabajo fijo

###### JAPÓN

La ley japonesa dicta que un trabajador no se considera fijo a menos que “el contenido y las funciones del trabajo... estén sujetos a cambios durante todo el período de contratación, hasta la finalización de la relación laboral” (disposición número 8 de la Ley sobre el trabajo a tiempo parcial).

Los contratos laborales no suelen incluir la descripción del puesto de trabajo ni de las condiciones y, aun cuando las incluyen, la normativa laboral suele permitir que el empleador las modifique.

En el sistema de empleo fijo japonés el contrato no limita las funciones, las horas ni la ubicación del trabajador, pudiendo estas modificarse a voluntad del empleador. El trabajador, por su parte, acepta estas condiciones para pasar a ser miembro de la “comunidad” que representa la empresa. En este sentido, se refiere al sistema de empleo japonés como un “sistema basado en la membresía”, en contraste con el sistema generalmente adoptado en otros países, que define por contrato las funciones, las horas y la ubicación del trabajador, al que se refiere como un “sistema basado en el puesto de trabajo”.

En el sistema basado en la membresía, los trabajadores fijos no tienen derecho a limitar sus funciones, negarse a trabajar horas extras ni rechazar el traslado a lugares lejanos (los tres casos tienen precedentes dictaminados por el Tribunal Supremo).

A cambio de aceptar las condiciones expuestas arriba, los empleados fijos ganan la limitación del despido por “regulación de empleo” (cesación del empleado cuando su puesto o función deja de existir), que en Occidente constituye la causa más legítima de despido. Si el contrato limita las funciones y la ubicación del trabajador, por un lado el empleador no puede modificarlas unilateralmente, pero por el otro, cuando la función del trabajador deja de existir, el trabajador tampoco puede exigir que se le asigne un nuevo puesto. Para que el trabajador pueda ejercer tal derecho, es necesario que el empleador tenga también el derecho de reubicarlo en cualquier otro momento. Es decir, al aceptar la falta de limitaciones de su contrato, los trabajadores del sistema japonés basado en la membresía también aumentan las posibilidades de conservar su empleo aunque su puesto deje de ser necesario, ya que tienen la posibilidad de reubicarse en otros puestos dentro de la misma empresa. Esta es la base del mundialmente famoso “sistema de empleo de por vida” japonés.

En consonancia con este sistema de empleo en el que el contrato da carta blanca al empleador, el proceso de contratación en Japón también es totalmente distinto al de los países occidentales. En lugar de contratar a personas que poseen las cualificaciones necesarias para un puesto concreto, las empresas japonesas reclutan a sus futuros empleados mientras todavía están estudiando, seleccionando a los que muestran el potencial de llevar a cabo cualquier tarea que se les encomiende y contratándolos inmediatamente después de terminar la universidad. Se trata de una práctica generalizada en Japón que no se lleva a cabo en ningún otro país.

Este sistema de contratación en masa de recién licenciados no permite a las empresas evaluar las capacidades de los empleados potenciales según sus cualificaciones como sucede en otros

países, por lo que se acaban limitando a seleccionarlos por su “entusiasmo” y su “capacidad”. En los últimos años los universitarios japoneses empiezan a buscar trabajo más de un año antes de licenciarse, pero en realidad sus esfuerzos no se centran encontrar un trabajo concreto, sino en entrar como miembros en una empresa.

## PERÚ

- **Estabilidad Absoluta**

Se denomina como "perdurabilidad", y la define como la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral. El contrato puede sólo disolverse si se acreditan las causales indicadas en la ley: de lo contrario la elección que al efecto toma el empleador.

Según Jorge Rendón Vásquez nos dice: "hay estabilidad absoluta cuando el trabajador no puede perder el empleo por ninguna causa.

Distinguimos:

**1.- Estabilidad Absoluta Flexible.-** Admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.

**2.- Estabilidad Absoluta Rígida.-** Admite como causales de despido, sólo la determinada por Ley; admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó.

Encontramos que el derecho a la estabilidad laboral a favor del trabajador, constituye una garantía de la conservación del empleo.

**3.- Estabilidad Cuasi Absoluta.-** Según Uceda Murier, se presenta este tipo de estabilidad cuando el trabajador sólo puede ser despedido por haber incurrido en falta grave o existir trámite probado de reducción de personal o cierre de la empresa o negocio por razones técnicas o falencia económica. No admitiéndose ninguna otra causal no determinada por la ley, que configuraría el abuso del derecho, no admisible en nuestro sistema legal.

- **Estabilidad Relativa**

Se define como "Durabilidad". Considera que da lugar a la subsistencia normal o indefinida de un contrato de trabajo y afirma: "La estabilidad relativa permite al patrono o empresario poner término al vínculo contractual abonando una indemnización.

### 3.1.2 Trabajo eventual

#### JAPÓN

En realidad, todos los trabajadores eventuales -a tiempo parcial, por contrato definido, contratados y despachados por agencias, etc. (no importa cómo se denomine)- tienen la obligación de pagar el impuesto sobre la renta (shotoku-zei), aportar para seguridad social (seguro de salud y jubilación) y pagar la cuota del seguro de desempleo.

La cuestión es que cada ley contempla una serie de excepciones y eso ha llevado a malentendidos y abusos por parte del empleador. También no es muy clara la definición de estos

trabajadores eventuales no fijos que muchas veces siquiera tienen un contrato escrito que avale esa relación laboral.

Para clarificar un poco estos aspectos es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Todo empleador, sea un particular o empresa constituida (SRL, SA, etc.), tiene la obligación de deducir del salario del trabajador el importe correspondiente del impuesto sobre la renta y abonar mensualmente dicha suma a la Oficina de Impuestos. En este caso, no importa el tipo de contratación que exista entre empleado y empleador. Desde el momento en que genera un ingreso al trabajador, es obligación del empleador deducir este impuesto.

2) Toda empresa constituida tiene la obligación de asegurar a sus empleados (incluyendo a los directivos), sin importar la cantidad de empleados. En el caso de las empresas particulares (kojin jigyo), las que tienen menos de 5 empleados, pueden optar por no asegurarlos, pero en estos casos los trabajadores contratados deben asegurarse por sí mismo al seguro nacional de salud (kokumin kenko hoken) y a la jubilación nacional (kokumin nenkin). Los jornaleros, los que trabajan con un contrato inferior a 2 meses, los estacionales por menos de 4 meses y extraordinarios para un proyecto temporal que no supere los 6 meses están eximidos, también, de asegurarlos al seguro social (shakai hoken).

3) Los que trabajan a tiempo parcial o por horas, desde el momento que superan las tres cuartas partes del horario de un trabajador fijo (sei-shain), tienen la obligación de cotizar al seguro social. En este tipo de trabajadores hay una fuerte evasión patronal, en parte promovida por la misma conveniencia de los

trabajadores (es lo que pasa con los trabajadores extranjeros que prefieren cobrar el monto bruto y evitar deducciones).

En Japón, los que trabajan con contrato temporal, por horas, etc., tienen denominaciones diversas que muchas veces lleva a confusión: "arubaito" (no necesariamente son por pocas horas, pues no son pocos los "arubaito" que trabajan 8 o más horas diarias, aunque, generalmente son estudiantes universitarios o jóvenes que no tienen una profesión fija); "paato" (los que trabajan por pocas horas y en forma irregular. Legalmente, son los que trabajan menos de 35 horas semanales); "haken rodosha" (son los despachados por agencias autorizadas de personal, por lo que puede ser por horas, por jornada completa, por mes, etc.); "shokutaku" (generalmente son los jubilados que reingresan nuevamente al mundo laboral con una paga baja para tareas específicas sin grandes responsabilidades); "keiyaku shain" (son a tiempo completo, pero por un determinado período que no supere los 3 años); etc.

Se calcula que anualmente se registran más de 1 millón de estudiantes "arubaitos" y cerca de 8 millones de trabajadores viven con ingresos obtenidos con contratos inestables y eventuales. De una población laboral de 64 millones, el 5.3% está desocupado (unos 3.4 millones). Se calcula que el 74% trabaja en forma regular y permanente, el 22% en forma eventual y por horas (arubaito, paato) y el 4% por agencias de personal.

4) Las amas de casa que están en la categoría de dependiente (fuyosha) del marido gozan - al menos por el momento - de beneficios fiscales y un tratamiento preferencial en las deducciones en seguridad social. Cotizan a la seguridad social (salud y jubilación) a través del salario del marido y están eximidos de pagar el impuesto a la renta, siempre y cuando su ingreso anual no supere el 1.030.000 yenes. Actualmente se

debate eliminar este beneficio para que, sin importar el nivel de ingreso, todas paguen el impuesto sobre la renta y aporten a la seguridad social.

5) Los mayores de 40 años hasta cumplir los 65 años de edad deben pagar desde el año 2001 un seguro para financiar los servicios médicos de aquellos pacientes de la tercera edad que requieren asistencia domiciliaria, apoyo extra tratamiento, etc. Se denomina "kaigo hoken" y se podría traducir como Seguro de Asistencia Pública para Ancianos.

6) El seguro de desempleo también es obligatorio, aunque aquellos que no superan las 30 horas semanales no pueden ser asegurados. Los que trabajan a tiempo parcial si no superan las 20 horas semanales tampoco pueden ser asegurados.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, la tendencia futura es que se eliminen tratamientos preferenciales para que todos -sin distinción alguna- paguen impuestos y seguridad social, y los trabajadores eventuales estén más protegidos contra imprevistos como despidos y puedan cobrar del seguro de desempleo.

El índice de ingreso a seguridad social de los trabajadores latinos es sumamente bajo, no solamente por los incumplimientos y evasiones de los empleadores y contratistas que promueven un mercado laboral poco calificado e irregular, sino también por falta de una mayor conciencia de los mismos trabajadores sobre la necesidad y obligación de asumir los costos de estar debidamente protegidos y cubiertos para el futuro.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> J.Alberto Matsumoto-IDEA NETWORK. MUSASHI N° 29, Junio 2002.

## PERÚ

Características:

- Tiene las mismas características del contrato de trabajo de plazo fijo en el sentido de que se responde a una necesidad temporaria de la empresa, (con la diferencia de que este tipo de contrato no permite fijar a priori el plazo).
- Modalidad no promovida por la ley nacional de empleo.
- Está dirigido básicamente a cubrir un lugar de trabajo en circunstancias excepcionales; se dirige a la obtención de resultados concretos y temporales.
- Es admisible cuando no se puede determinar el plazo. No existe un plazo predeterminado de duración, puesto que se sabe cuándo comienza pero no se sabe con certeza cuando finaliza.
- El objeto de la prestación es intrínsecamente eventual (efímera, extraordinaria, transitoria) y predeterminada por el empresario.
- La vinculación entre las partes debe comenzar y terminar con la realización de la tarea comprometida o la prestación del servicio; la precariedad del vínculo debe ser conocida por el trabajador desde el comienzo.
- En caso de despido sin causa justificada en forma anticipada antes de alcanzarse el resultado previsto en el contrato le corresponde al trabajador la indemnización por despido sin justa causa y resulta aplicable el resarcimiento del derecho común fijado en el art. 95 de la LCT.

- Se aplican los beneficios otorgados por la LCT a los trabajadores en relación de dependencia, vinculados por un contrato de tiempo indeterminado, en tanto resulten compatibles con la índole de la relación y reúnan los requisitos a que se condiciona su adquisición.
- No se requiere formalización por escrito.

Ley 24.013:

- Sustitución transitoria de un trabajador permanente: el art. 69 establece que "para el caso que el contrato de trabajo eventual tuviera por objeto sustituir transitoriamente trabajadores permanentes de la empresa que gozaran de licencias legales o convencionales o que tuvieran derecho a reserva del puesto por un plazo incierto, en el contrato deberá indicarse el nombre del trabajador reemplazado. Si al reincorporarse el trabajador reemplazado, el trabajador contratado bajo esta modalidad continuare prestando servicios, el contrato se convertirá en uno por tiempo indeterminado. Igual consecuencia tendrá la continuación en la prestación de servicios una vez vencido el plazo de licencia o de reserva del puesto del trabajador reemplazado".
- Extinción del contrato eventual: el art. 73 establece que el empleador no tiene el deber de preavisar su finalización porque la extinción depende del agotamiento de la eventualidad, hecho que si bien se sabe que acaecerá no es posible determinar con precisión cuando sucederá.
- Renuncia o extinción por haberse cumplido el objeto: el art. 74 establece que finalizada la obra o la tarea asignada, no da derecho a indemnización alguna, porque el trabajador eventual no tiene expectativas de permanencia laboral. Solo

deben abonarse las vacaciones y el sueldo anual complementario, proporcionales.

Comunes a los contratos celebrados bajo modalidades promovidas: el art. 29 referido a la igualdad de trato, art. 31, parte 1ª dispone la necesidad de su instrumentación por escrito y entrega de copias al trabajador y al sindicato, art. 34 referido al porcentaje de trabajadores susceptibles de ser contratado bajo esta modalidad, y art. 41 relativo a la pertenencia a la obra social y aplicación del convenio colectivo correspondiente al resto de los trabajadores de igual categoría y actividad en la empresa.

### **3.1.3 Trabajo periodos cortos**

#### **JAPON**

En Japón los trabajos por horas los realizan los estudiantes japoneses, de camareros, distribuidores de periódicos, comida rápida. etc.

La palabra “Freeter” designa al trabajador a tiempo parcial, por contrato o que no tiene un empleo fijo, de 20 a 30 años de edad. La cultura laboral japonesa tradicionalmente se ha basado en el trabajo a largo plazo y estable, un trabajador de este tipo se sale de los moldes tradicionales laborales y sociales japoneses. Es un fenómeno social producto de la situación laboral actual.

Estudios sociológicos japoneses indican que la crisis económica de principios de 1990 fue la causa del surgimiento del fenómeno “freeter”. Sucedió que repentinamente el mercado laboral japonés se contrajo y jóvenes graduados secundarios y universitarios de repente se encontraron con pocas oportunidades de empleo. De esta manera muchos estudiantes no pudieron ingresar al mercado laboral de acuerdo a las costumbres

tradicionales, y se vieron obligados a aceptar empleos temporales. Muchos obligados por las circunstancias y otros en desacuerdo con el sistema, salieron de la tradición japonesa que es de una “sociedad del trabajo”.

A fines de la década del 90, cuando terminó la recesión, muchos de los trabajadores inmersos en esta situación continuaban todavía en trabajos eventuales y con 30 años de edad se encontraron en un escenario difícil para encontrar un puesto de trabajo permanente. Las empresas prefirieron a los nuevos graduados. Esta situación consolidó su estatus pasando a engrosar las filas de los llamados “freeter”. Los desbalances económicos posteriores y la incapacidad del mercado laboral para absorber a los jóvenes egresados han consolidado el fenómeno “freeter” en el Japón.

#### **PERU**

"Habrà contrato de trabajo por temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse por un lapso dado en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad". Es un contrato de trabajo de tiempo indeterminado, pero de prestación discontinua: el trabajador pone a disposición su fuerza de trabajo y el empleador paga la correspondiente remuneración solo durante una determinada época del año, quedando los derechos y obligaciones de la partes durante cada temporada suspendidas en el periodo de receso

**Características:**

- El trabajador tiene derecho al régimen de protección contra el despido arbitrario y adquiere la estabilidad impropia "a partir de su contratación en la primera temporada".
- Clasificación: Típico, es aquel en el cual el trabajador presta sus servicios en una empresa que realiza actividades solamente en determinadas épocas del año. Ejemplo, personal de la colonia de vacaciones. Atípico, se efectúa para cubrir el aumento estacional de mano de obra en determinada actividad; en este caso, la actividad se realiza durante todo el año sin interrupciones pero en la temporada adquiere un ritmo más intenso. Ejemplo, personal de heladerías.
- El empleador debe notificar al trabajador al inicio de la temporada, con una antelación no menor a 30 días, y mediante notificación personal o por medios públicos idóneos; de no proceder de esta manera se considera que el contrato ha quedado extinguido en forma unilateral por parte del empleador, adquiriendo el trabajador el derecho a percibir una indemnización por despido indirecto.
- El trabajador una vez notificado, en un plazo de 5 días manifieste su voluntad de continuar o extinguir la relación laboral. Si el trabajador no manifiesta su voluntad se entenderá que el contrato se extinguió por su voluntad.

**Contrato a tiempo parcial.**

Concepto: Está contemplado en la ley 24465 (art. 2º) e incorporado al art. 92 ter- de la LCT, que al respecto dispone "... es aquel en virtud del cual el trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número de horas al día o a la

semana o al mes, inferiores a las 2/3 (dos terceras) partes de la jornada habitual de la actividad."

El concepto de jornada habitual de la actividad no debe confundirse con el de jornada legal. Es un contrato por tiempo indeterminado, cuya nota característica es la reducción del tiempo normal de trabajo, pero siempre en un lapso inferior a las 2/3 partes del tiempo de trabajo habitual de la actividad; lo que se reduce es la duración del tiempo de trabajo y no la duración del contrato. Ejemplo, si la actividad es de 48 horas semanales, se podrá trabajar hasta 32 horas (2/3 de las 48), con prescindencia de la cantidad de horas que integren cada jornada.

#### **Características:**

- Los trabajadores no pueden realizar horas extraordinarias, salvo en casos de peligro grave o inminente para las personas o cosas incorporadas a la empresa.
- La remuneración que debe percibir el trabajador no puede ser inferior a la proporcional que le corresponde a un trabajador de tiempo completo, fijada por la ley o convenio colectivo de la misma categoría o puesto de trabajo.
- Los aportes y contribuciones a los organismos de seguridad social se efectúan en proporción a la remuneración efectivamente percibida.
- En caso de que un trabajador tenga más de un empleo de esta característica, las contribuciones se unificarán y el trabajador elegirá una sola obra social.
- La indemnización en caso de despido es similar a la del contrato por tiempo indeterminado.

### 3.2 Pasos a seguir para conseguir empleo

**Búsqueda de trabajo (Postular en forma directa a la empresa contrato directo)**

#### JAPÓN

- **Concertar la cita:**

Recomendable llamar de antemano a la oficina de empleo Hello Work

- **Inscribirse en la búsqueda de trabajo:**

Rellenar el formulario de búsqueda de trabajo para encontrar empleo.

- **Consultas del empleo:**

Puede consultar sobre el sector en que quiere encontrar trabajo y las condiciones laborales, ver y buscar libremente ofertas de trabajo

- **Conocer los detalles:**

Informarse de los detalles del trabajo y verificarlos

- **Prepararse para la entrevista:**

Redactar Curriculum Vitae

- **Entrevista:**

Visitar el lugar a la hora del día indicado sin olvidar el pasaporte y la tarjeta de registro de extranjero

- **Seleccionado:**

Verificar las condiciones laborales antes de empezar a trabajar

- Sobre las horas de trabajo y descanso.

- Sobre los días de descanso y vacaciones pagadas al año
- Sobre el suelo

Es recomendable firmar el contrato laboral con el empleador para evitar conflictos laborales y teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Seguro de indemnización por Accidentes Laborales: Es necesario en caso de accidentes y enfermedades durante el traslado entre la casa y el lugar de trabajo y durante el trabajo.
- Seguro de Desempleo: Es necesario en caso de perder trabajo.
- Seguro de salud: Es necesario en caso de sufrir lesiones o enfermedades.
- Seguro de Pensión: Para mantener a las personas ancianas entre toda la sociedad

## **PERÚ**

Para conseguir empleo en Perú es necesario seguir los siguientes pasos:

- **Identifica todas las fuentes de empleo a tu alcance**
  - La primera opción de búsqueda es la Red CIL PRO Empleo (cuenta con oficinas a nivel nacional).
  - Identifica otros medios de comunicación: Periódico, radio, TV.  
Navega en Internet (Bolsa de trabajo electrónica)
  - Red de contactos (es la más importante).

- **Elabora tu currículum vitae de manera adecuada, ten en cuenta que este documento es tu herramienta de marketing personal.**
  
- **Prepárate para la entrevista poniendo todas tus energías en:**
  - Resaltar tus cualidades y tus logros laborales.
  
  - Cuida tu vocabulario y sobre todo se cuidadoso al momento de elegir tu vestimenta.
  
  - Mantente firme y positivo al momento de responder las preguntas en una entrevista.
  
- **Mantente en el trabajo siendo:**
  - Puntual, ya que refleja nuestro compromiso con la empresa.
  
  - Identifícate con la empresa y con el trabajo que realizas.
  
  - Deposita en la empresa tu fidelidad y dedicación sobre tus propios desafíos laborales.
  
  - Deberás trabajar en equipo, logrando el éxito de la empresa y de las personas que laboran en ella.
  
  - Ser comunicativo, integrándote con tus jefes y compañeros ya que ellos te brindarán sus conocimientos y apoyo para que puedas ser un trabajador exitoso.

### 3.3 Beneficios de trabajadores en Perú y Japón

CUADRO N° 05

Beneficios	Perú	Japón
<b>1.Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración mínima vital</li> <li>- Asignación familiar por hijos menores a 18 años, 10% del sueldo mínimo.</li> <li>-Vacaciones 30 días pagadas anualmente.</li> <li>-Bono de gratificación en los meses de Julio y Diciembre y no está sujeto a impuestos.</li> <li>-Participación de utilidades en la empresa hasta 18 sueldos.</li> <li>-Derecho a compensación por tiempo de servicios. CTS</li> <li>- Se paga ITF y cargos de envío internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración alta.</li> <li>No hay asignación</li> <li>-Vacaciones 10 días pagadas anualmente.</li> <li>- Bonos por participación de utilidades dos veces al año.</li> <li>Las utilidades las fija la empresa por el cumplimiento de sus metas Seguro de desempleo.</li> <li>-Permite enviar remesas mensuales para las familias de inmigrantes sin afectar su economía.</li> </ul>
<b>2.Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspirar a un nivel cómodo de vida cubriendo las necesidades básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa en como la familia y se paga al empleado para sobrevivir</li> </ul>
<b>3.Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho al seguro social de salud a través de Es Salud.</li> <li>- Afiliación al sistema de pensión Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguro de salud Nacional.</li> <li>- Seguro de salud por parte de la empresa.</li> </ul>
<b>4.Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a trabajo y labor el empleado aprende el manejo y funcionamiento de diferentes maquinarias especializadas en diversas tareas con formas digitalizadas y robóticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japón es uno de los primeros países donde aprendes el manejo con máquinas robóticas, digitalizadas y de alta tecnología difícilmente usadas en otras partes del mundo.</li> </ul>
<b>5.Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adiestramiento y capacitación en diversos temas de acuerdo al trabajo que se realiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario tener licencias para poder usar y manipular las maquinarias por intermedio de la empresa o particularmente.</li> </ul>

Fuente: Consejo de las Administraciones locales para las relaciones internacionales de Japón (OIT)

Normas Legales del Ministerio de Trabajo

Elaboración: Propia

#### 4 CONCLUSIONES

- Como conclusión se puede señalar que las características de las relaciones humanas del modelos de gestión en las empresas de Japón son muy distintas a las relaciones humanas Peruanas, pero debo manifestar que las características más básicas y típicas del modelo japonés vienen sufriendo variaciones importantes, debido a las modificaciones que se empiezan a producir y seguirán produciendo en la sociedad japonesa en general, mientras que el modelo peruano está a la espera de la promulgación de la ley del trabajo.
- Una conclusión importante, es tener en cuenta la ubicación de la función de las relaciones humanas en distintos departamento y en los sistemas de rotación y participación para evitar arbitrariedades y para incorporar nuevos trabajadores en las empresas utilizan un sistema de reclutamiento en escuelas y universidades, mediante la valorización del currículo de estudio, pruebas de aptitud y entrevistas. El incorporar a trabajadores que no han tenido experiencia laboral, facilita la adaptación a la cultura empresarial propia y la formación de los trabajadores en aspectos fundamentales y específicos según las necesidades de la empresa Pero en nuestro país se busca contar con personal con experiencia mínima lo que margina a la mano de obra nueva o salida de institutos y universidades.
- Japón ha sido un país de tradiciones milenarias, con unas convicciones muy profundas en cuanto el respeto y sus tradiciones de las personas mayores con una aceptación y obediencia ciega a la jerarquía, no cuestionando jamás la integración total entre trabajador y empresa, hasta el punto en que en las escalas de valores para los japoneses la empresa está por encima de todos los demás valores. Es una sociedad en la que la cortesía y los modales tienen una importancia vital, y para ello es imprescindible que se respeten, mientras que en el Perú solo algunas empresas guardan respeto por sus trabajadores y cumplen

responsablemente las leyes vigentes, así mismo en el Perú se antepone los intereses personales a los de la empresa.

- Las empresas japonesas dan mucha importancia a la capacitación de sus trabajadores, hasta el punto que algunos tienen como lema aprendizaje de por vida. La identificación del trabajador con la empresa es una de las premisas básicas que se tiene en cuenta al planificar la carrera profesional dentro de la empresa. El trabajo vitalicio, fruto de épocas anteriores ha sido la base para desarrollar la importancia de los conceptos antigüedad y edad, en cambio en el Perú la capacitación bien a ser un premio y solo a algunos trabajadores.
- El sistema de remuneración basado en la antigüedad y que para la promoción y los ascensos uno de los factores importantes sean la edad y la antigüedad en la empresa. En la actualidad se tiene en cuenta las capacidades personales, la idea del trabajo en equipo, grupo o comunidad, y ello es motivo de satisfacción, integración, orgullo de pertenecer a la empresa y de buen ambiente laboral en cambio en el Perú no muchas empresas toman en cuenta las capacidades personales de los trabajadores siendo la asignación de remuneración por pareceres.
- Como conclusión podemos decir que las relaciones humanas se vuelven cada vez más relevantes en el mundo empresarial peruano y japonés. Al existir más opciones laborales en el mercado, las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento ya que la gran limitante para seguir creciendo no es el capital ni la tecnología, sino la escasez de talento.

## 5 RECOMENDACIONES

- En Perú se puede reconocer que se producirían grandes cambios socio-laborales si se toman en cuenta los modelos del respeto y armonía entre el trabajador y la empresa que se dan en las empresas japonesas, buscando una relación coactiva para bienestar de ambos, respetando intereses mutuos y particulares.
- Se podría recomendar la importancia de respetar la jerarquía laboral, respetando la función y el desempeño de cada trabajador para evitar arbitrariedades, asimismo cada trabajador es importante desde el más antiguo hasta más nuevo con o sin experiencia, ya que cada empresa lo capacitara para el desempeño adecuado en su línea de trabajo. Tener en cuenta que el rendimiento para el éxito de la empresa esta si el trabajador se identifica con ella y si es capacitado constantemente.
- Como nuevo desafío las empresas peruanas tienen que aprender a gestionar como ya hoy lo hacen las multinacionales japonesas: con estructuras matriciales, diversidad generacional, diferencias culturales, múltiples formas de comunicación y de motivación, entre otro. El gran reto de departamento de Recursos Humanos es crear modelos de gestión que analicen las competencias a la medida de su empresa; y el gran error, tratar de copiar lo que funcionó en otra empresa, en otra región o en otro sector cuando esta no es aplicada de forma metodológica o se tiene una mala idea del benchmarking.
- En el Perú sería conveniente incorporar a los nuevos trabajadores del reclutamiento de escuelas y universidades mediante la valorización del currículo de estudios, pruebas de aptitud y entrevista. Dar mayor oportunidad de trabajo a los jóvenes sin experiencia ya que si son limitados en la presentación de currículos por no tener experiencia llegamos a un mayor nivel de desempleo y trabajo por debajo de los niveles altitudinales y de estudios superiores.

- Los puestos de trabajo en Perú deben ser rotativos y los ascensos de los diferentes cargos deben estar regidos estrictamente por el ámbito profesional y de desempeño, capacidad, habilidad y experiencia más no por goce de simpatía.



## 6 BIBLIOGRAFIA

- Abegglen, Janes (1990) Kaisha La Corporacion Japonesa Plaza&.Janes 2 Ed. Barcelona.
- Amsden, Dadiva And Roberts (1976) “Gc Circles; Aplicacion. Toolan Theory” Milwaukee (luisconsin); American SocceyFor Quality Control.
- Amaya Tadashi(1983) Human Resourse development in industry. Tokio. Japan. Institute of laboure.
- Aoki, Morita Edwin M.Reingold y MITSUKO Shomomura, (1987) Japan.
- BRIAN J. McCORMICK, KEVIN McCORMICK (1996): “Japanese companies – Bristish Factories”. Editorial Hardcover.
- Chiavenato, Idalberto: Administración de recursos humanos.
- Hosono, Akio (1995) la Economin Japonesa en una epoca de Transiccor. Japan. EchoINC.
- HOSONO, AKIO (1995): “La economía en una época de transición”. Japan Echo Inc. Inter-Edit. Circulo Internacional de Editores.
- Export Interprises S:A. 2014
- FODELLA, GIANNI (1999): “Orgaware: La organización estructural como clave del éxito japonés”. Economía Internacional. ICE. Pp.2241-2247
- FRANCISCO A. GAGLIANO “Definición de Relaciones Humanas Empresariales”
- JHON MAXWELL, Los cinto niveles de liderazgo
- Legislación Laboral – Régimen privado y sector público. Jurista editores.E.I.R.L

- Lile m. Spencer:
- Ministerio Asuntos Internos y de Comercio de Japón (2011)
- RAMOS, LUIS OSCAR Y COBOS, AGUSTO (2000). “El empleo en Japon. Coordinadas para un nuevo siglo”. Capital Humano. Junio 2000 pp.48-52
- Ulrich Dave, Marca de liderazgo,
- Ulrich Beck, Sociedad del riesgo
- WHITEHILL ARTHUR M (1994): “La gestión empresarial Japonesa, Tradición y Transición”. Editorial Andrés Bello.

#### **WEBGRAFIA**

- [HTP/www.soumu.go.jp/consejoadministraciones/localesparalarelacionesinternacionales\)](http://www.soumu.go.jp/consejoadministraciones/localesparalarelacionesinternacionales)
- Reglamento interno de trabajo. [www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe). Ley contratación trabajadores.
- Perfil Nacional de Legislación en Japón.  
[http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_159159/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159159/lang--es/index.htm)
- [http://acmoti.com/2\\_\\_seguro\\_de\\_riesgos\\_laborales.htm](http://acmoti.com/2__seguro_de_riesgos_laborales.htm)
- <http://hoy.com.do/el-seguro-de-riesgos-laborales-eleva-la-calidad-de-vida-del-trabajador-2/>
- <http://hoy.com.do/el-seguro-de-riesgos-laborales-eleva-la-calidad-de-vida-del-trabajador-2/>

# ANEXOS



ANEXO N° 1

**Categorías de actividades de autorizadas de trabajo en Japón**

<b>Categorías</b>	<b>Actividades autorizadas en Japón (ejemplo de profesiones)</b>	<b>Periodo de estancia</b>
<b>Visa diplomática</b>	Actividades de representación diplomática de los países recibidos por el Estado japonés, los miembros de consulados, personas consideradas como diplomáticos con sus derechos y exenciones por los convenios o prácticas internacionales y sus familiares directos. *(Embajadores, ministros diplomáticos, cónsules, miembros de grupos representantes, etc., y sus familiares)	Durante su misión diplomática
<b>Visa oficial</b>	Personas con actividades oficiales de los Estados e instituciones internacionales, reconocidas por el Estado japonés, familiares del mismo hogar (a excepción de las actividades determinadas en “visa diplomática”). *(Funcionarios de embajadas y consulados de los países extranjeros, personas enviados de instituciones internacionales etc. con el motivo oficial , etc., y sus familiares)	Diplomatica
<b>Profesor</b>	Actividades de estudio, investigación y educación desarrolladas en universidades, instituciones académicas similares e institutos de formación profesional de Japón. *(Profesores universitarios, etc.)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Artista</b>	Actividades artísticas lucrativas en música, bellas artes, literatura y otros campos artísticos (a excepción de las actividades mencionadas en “espectáculo”). *(Pintores, compositores, escritores, etc.)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Actividades religiosas</b>	Actividades de misión o difusión religiosa desarrolladas por los misioneros enviados a Japón por organizaciones religiosas. *(Misioneros enviados a Japón por organizaciones religiosas).	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Periodista</b>	Servicios informativos y otros relacionados desarrollados en base a los contratos con los medios de comunicación extranjeros.  *(Periodistas y fotógrafos de medios de comunicación extranjeros)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)

<b>Inversión / gestión de empresas</b>	Extranjeros que en Japón empiecen actividades de exportación e importación u otras actividades empresariales, o quienes inviertan en estas actividades para gestionarlas (incluidas empresas de origen extranjero), o bien extranjeros que administren/gestionen empresas en nombre de quienes hayan invertido en estas actividades (excepto la gestión de actividades para las cuales se necesita tener títulos profesionales estipulados en “servicios jurídicos/contabilidad”). *(Administradores y gestores de empresas con inversión extranjera)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Servicios jurídicos y contabilidad</b>	Actividades relacionadas con los temas legales y de contabilidad empresarial, como por ejemplo, abogados o contadores públicos, con sus respectivos títulos profesionales. *(Abogados, contadores públicos, etc.)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Servicios médicos</b>	Actividades relacionadas con servicios de tratamiento médico que sólo pueden hacer quienes tienen títulos profesionales como médicos y dentistas. *(Médicos, dentistas, enfermeros)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Investigación</b>	Actividades relacionadas con la investigación desarrollada bajo el contrato con las instituciones japonesas (excepto las actividades estipuladas en “profesor”). *(Investigadores de los organismos gubernamentales y empresas privadas, etc.)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Educación</b>	Actividades relacionadas con la enseñanza de idiomas y otras materias en escuela de primaria, secundaria elemental, secundaria superior, escuela de invidentes, escuela de educación para estudiantes con discapacidad, escuela vocacional, escuela de especialidades u otras instituciones similares por su instalación y programación. *(Profesores de idiomas en secundaria elemental y secundaria superior)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Ingeniero</b>	Actividades relacionadas con los servicios que requieren habilidades tecnológicas y/o conocimientos pertinentes como las ciencias físicas, ingeniería u otras ciencias naturales, etc., con base a un contrato por alguna organización pública o privada en Japón (excepto las actividades estipuladas en “profesor”, “inversión/gestión de empresas”, “servicios médicos”, “investigación”, “educación”, “traslado interno de una empresa” y “espectáculo”). *(Ingenieros mecánicos, etc.)	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Especialista en humanidades/ servicios Internacionales</b>	Actividades desarrolladas bajo contrato con organizaciones japonesas privadas o estatales y que requieren conocimientos de derecho, economía, sociología u otros campos relacionados con las humanidades o actividades relacionadas con los servicios que requieren conocimientos y/o sensibilidades con las culturas extranjeras (excepto las	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)

	<p>actividades estipuladas en “profesor”, “artista” y “periodista”, actividades descritas entre los apartados de “inversión/gestión de empresas” y “educación”, las actividades de “traslado interno de una empresa” y “espectáculo”).</p> <p>*(Intérpretes, diseñadores y profesores de idioma para empresas privadas etc.)</p>	
<b>Traslado interno de una empresa</b>	<p>Actividades de los empleados de las empresas, transferidos a su sucursal, sede u oficinas en Japón por un periodo limitado para desarrollar actividades descritas en “ingeniero” o “especialista en humanidades/ servicios internacionales”.</p> <p>*(Transferidos de empresas extranjeras a Japón</p>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Espectaculos</b>	<p>Actividades relacionadas con representaciones teatrales y artísticas, canto, deportes u otro tipo de espectáculo (excepto las actividades descritas en “inversión/gestión de empresas”).</p> <p>*(Actores, cantantes, bailarines, deportistas profesionales, etc.)</p>	1 año, 6 meses, 3 meses o 15 días
<b>Trabajo especializado</b>	<p>Actividades relacionadas con los servicios que requieren habilidades técnicas y conocimientos altamente profesionales de sectores industriales a desarrollar con base a un contrato por alguna organización pública o privada en Japón.</p> <p>*(Cocineros de comida extranjera, instructores del deporte, pilotos de aviones, artesanos de joyería, etc.)</p>	5 años, 3 años, 1 año o 3 meses)
<b>Formación profesional</b>	<p>a. Actividades que los empleados de las oficinas de instituciones japonesas, públicas y privadas, radicadas en extranjero o los empleados de las oficinas de instituciones extranjeras, públicas y privadas, radicadas en extranjero que tienen alguna relación de negocio con la institución japonesas,</p> <p>Pública y privada, según Orden Ministerial, realizan dedicándose al trabajo de la oficina de estas instituciones radicadas en Japón, basado en el contrato laboral con estas instituciones públicas y privadas japonesas, con el motivo para adquirir habilidades necesarias. (Incluye las actividades que estos empleados realizan para adquisición del conocimiento necesario para las actividades indicadas, en las oficinas de instituciones japonesas, publicas y privadas, radicadas en Japón</p> <p>b. Actividades que se realizan, dedicándose a trabajo de las instituciones indicadas, para la adquisición de habilidades, basadas en el contrato laboral con la institución japonesa, pública y privada, bajo la responsabilidad y supervisión de Organización indicada, basadas en el plan desarrollado por tal organización.</p>	1 año, 6 meses o período determinado por el Ministro de Justicia para cada extranjero(no más de 1 año)

FUENTE: Informaciones múltiples del Trabajo y Empleo en Japón.

ELABORACION: Consejo de administraciones locales para las Relaciones Internacionales.

ANEXO N° 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE EMPRESAS INDUSTRIALES JAPONESAS Y PERUANAS, AREQUIPA 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDEPENDIENTES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Se podrá comparar las relaciones humanas en la administración de personal de las empresas peruanas y japonesas?</p> <p><b>INTERROGANTES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Será posible conocer la estructura de administración de personal de las Empresas de producción y servicios en Perú y Japón?</li> <li>• ¿Se podrá analizar la normatividad que ampara la contratación de personal en Perú y en Japón?</li> <li>• ¿Es posible analizar los requisitos que deben cumplir los trabajadores para poder acceder a una plaza laboral en Perú y en Japón?</li> <li>• ¿Podremos analizar las mejores prácticas administrativas en lo referente a las relaciones humanas entre Perú y Japón?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Analizar comparativamente las relaciones humanas en la administración de personal de empresas industriales Japonesas y peruanas.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la estructura de administración de personal de las Empresas de producción y servicios en Perú y Japón.</li> <li>• Analizar la normatividad que ampara la contratación de personal en Perú y en Japón.</li> <li>• Analizar los requisitos que deben cumplir los trabajadores para poder acceder a una plaza laboral en Perú y en Japón.</li> <li>• Analizar las mejores prácticas administrativas en lo referente a las relaciones humanas entre Perú y Japón.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Dado que actualmente las relaciones humanas es una de las herramientas de gestión en las empresas para mejorar el ámbito laboral, es probable que realizando un análisis comparativo nos permitirá mejorar las prácticas laborales para conducirnos a un mejor clima laboral en las Empresas de Perú y Japón.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Analizar comparativo las relaciones humanas</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las normas.</li> <li>• Viabilidad normas existentes.</li> <li>• Bolsa de empleo.</li> <li>• Oferta empleo.</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Prácticas Laborales.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística de desempleo</li> <li>• Formas de selección</li> <li>• Formas de contrato</li> </ul>

**ANEXO N° 03**

**NORMATIVIDAD LABORAL**

<b>PERUANA</b>	<b>JAPONESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe contrato de trabajo.</li> <li>• Se rige de acuerdo a leyes laborales.</li> <li>• El trabajo es un derecho y un deber.</li> <li>• Cada empresa tiene sus normas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe Ley de contrato de trabajo.</li> <li>• Se rigen de acuerdo a la Ley de normas laborales.</li> <li>• El trabajo es de por vida.</li> <li>• Cada empresa tiene sus reglamentos internos.</li> </ul>

**ANEXO N° 04**

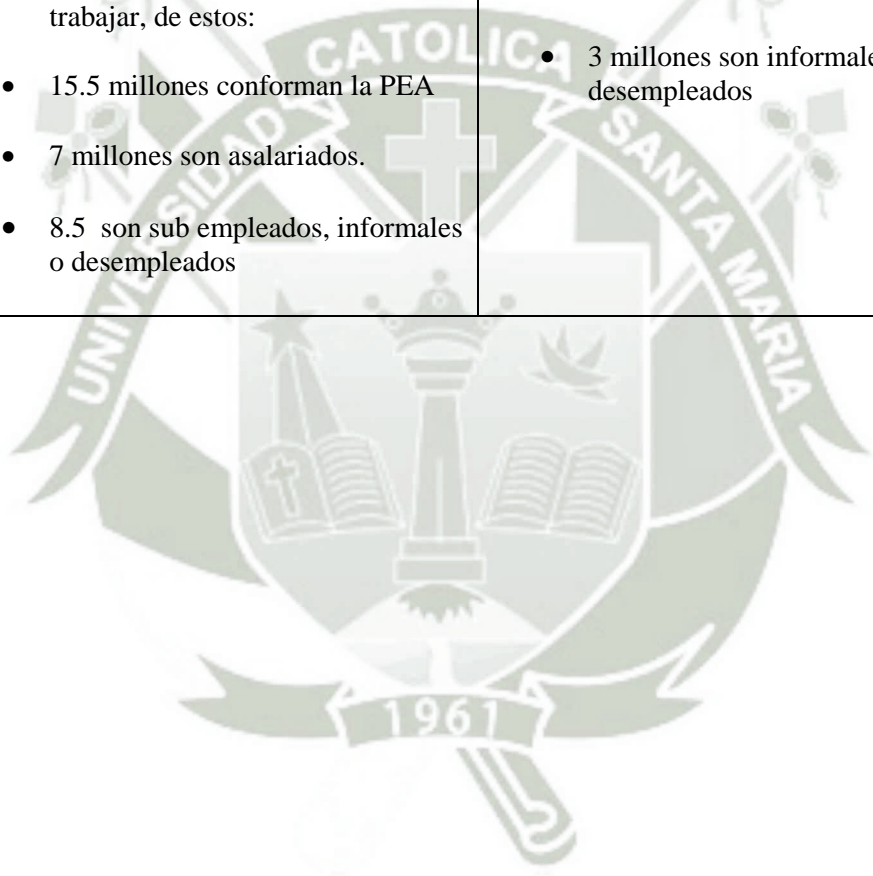
**LEYES LABORALES**

<b>PERUANA</b>	<b>JAPONESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de formación y promoción laboral D.L. 728: Régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure el acceso y ocupación útil y proteja contra el desempleo y subempleo.</li> <li>• Ley de productividad y competitividad laboral, DS003-97-TR: Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de normas de Trabajo (LSL) condiciones de trabajo, seguridad e higiene.</li> <li>• Ley de sindicatos (TUL) garantiza el derecho del trabajador.</li> <li>• Ley de reformas de relaciones Administrativas Laborales (LRAL) solución a diferencias.</li> </ul>

ANEXO N° 05

SITUACION LABORAL

PERU	JAPON
<p>Alto nivel de informalidad que se ubica en 68.6% según indicadores del 2012, según OIT.</p> <p>Población de 30 millones de habitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 millones están en edad para trabajar, de estos:</li> <li>• 15.5 millones conforman la PEA</li> <li>• 7 millones son asalariados.</li> <li>• 8.5 son sub empleados, informales o desempleados</li> </ul>	<p>Según la investigación del banco mundial.</p> <p>Población de 127 millones de habitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 76 millones conforman el PEA</li> <li>• 73 millones son asalariados.</li> <li>• 3 millones son informales o desempleados</li> </ul>



ANEXO N° 06

REGLAMENTACIONES LABORALES

REGLAMENTACION	PERU	JAPON
Pago de Salarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mes trabajado mes pagado a los 2 o 3 días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mes trabajado y se paga después de 15 días a 30 días.</li> </ul>
Salario Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecido por el Ministerio de Trabajo es para todo el País.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecido por las prefecturas de acuerdo a cada región.</li> </ul>
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 horas diarias 48 horas semanales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 horas diarias 40 horas semanales.</li> </ul>
Días de Descanso	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 día por semana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 días por semana.</li> </ul>
Salario Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 % dos primeras horas de sobretiempo.</li> <li>35% la tercera hora de sobretiempo.</li> <li>100% días feriados y descanso legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25% sobretiempo.</li> <li>35% días de descanso legales.</li> </ul>
Vacaciones anuales pagadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por un año de trabajo 30 días pagados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por un año de trabajo 10 días pagados el primer año, según permanencia en la empresa se incrementa a un día por año y que no exceda los 20 días.</li> </ul>