

HABLANDO DE JAPÓN / ESPECIAL MUNDO POST-COVID

La cultura empresarial en Japón

Entrevista a **Alejandro Moreno Giménez**



Alejandro Moreno Giménez trabaja desde hace cinco años en una empresa tradicional y familiar japonesa ubicada en la ciudad de Kanazawa, en el oeste del país. El español fue el primer extranjero en plantilla de esta empresa enfocada al comercio internacional, abriendo camino a otros trabajadores no japoneses que se unieron después a la compañía. En estos años Alejandro ha podido experimentar en primera persona la exigente cultura del trabajo del país asiático, así como las grandes transformaciones que ha supuesto la irrupción del COVID-19 en la organización de la sociedad, la familia y la empresa japonesa.

Alejandro Moreno es, además, miembro de la comunidad "Talento Japón" creada por la Fundación Consejo España Japón, que aglutina a jóvenes especialistas en el país asiático.



¿Cuáles son tus impresiones sobre la transformación de la cultura empresarial japonesa durante la crisis del Coronavirus?

La crisis del coronavirus ha producido muchísimos cambios a nivel corporativo en Japón. Las empresas reaccionaron a la amenaza desde el principio y tomaron medidas rápidamente.

El teletrabajo en zonas urbanas subió hasta prácticamente el 20%, algo inaudito hasta ahora en Japón. Los sectores que más han experimentado este cambio son lógicamente los relacionados con consultoría, gestoría, informática y telecomunicaciones. Como dato curioso mencionaré que las ventas de ordenadores se dispararon durante esos meses casi un 46% en abril y un 51% en mayo para poder trabajar desde casa.

Prácticamente todas las empresas diseñaron planes de seguridad para mantener a sus trabajadores lo más separados entre sí y evitar riesgos.

Hablando desde mi experiencia, en

El teletrabajo en zonas urbanas subió hasta prácticamente el 20%, algo inaudito hasta ahora en Japón



nuestra empresa ya desde febrero teníamos que tomarnos la temperatura antes de entrar, usar mascarilla obligatoria, lavarnos las manos con gel desinfectante al entrar en cada habitación y no podíamos estar simultáneamente más de 8 personas en una misma habitación (que debía estar constantemente ventilada), teniendo mamparas de separación entre nosotros. Durante los meses de más impacto, abril

y mayo, la empresa facilitó vacaciones extraordinarias para que en la empresa se redujera la plantilla en activo al 50% para mejorar la distancia social, además los empleados de administración y de ventas, alternaban trabajo presencial con teletrabajo.

La empresa cerró la atención al público presencial durante el Estado de Alarma Nacional, así que solo se podían hacer pedidos telemáticamente.

He de comentar que un punto muy importante para facilitar estos cambios corporativos ha sido la inyección de casi 30 billones de yenes a las Pymes por parte del Gobierno Japonés. Todas las empresas que pudieran demostrar una bajada del volumen de negocio de más del 50% a causa de la crisis, podían acogerse a ayudas de financiación.

Nuestra empresa, al depender fuertemente de las exportaciones, tuvo un duro impacto en las ventas durante los meses de marzo, abril y mayo. Muchos países cerraron sus puertos y no admitían recepción de contenedores, por lo que, incluso teniendo fletes en

camino, nuestros clientes no recibirían sus mercancías hasta pasados casi 3 meses.

Durante estos meses, nos pudimos acoger a estas ayudas del gobierno, que nos permitió pagar los sueldos a toda la plantilla y nos dio una bocanada de aire para poder reestructurarnos a nivel interno y poder volver a ser competitivos.

La situación ahora es diferente, pues prácticamente se ha reanudado el negocio internacional normalmente, aunque nos hemos reforzado en el mercado doméstico para no depender tanto de las exportaciones.

¿Cómo crees que está modificando la crisis del Coronavirus hábitos arraigados en la sociedad japonesa como el trabajo presencial y el nomikai? ¿Crees que las empresas y trabajadores japoneses se han adaptado al teletrabajo?

Los japoneses en general se han encontrado con una situación totalmente diferente a la que estaban acostumbrados.

Muchos han podido experimentar por primera vez el teletrabajo, y pasar también más tiempo en familia (pues los viajes de negocio también se pararon). Muchas grandes empresas como Rakuten o Uniqlo están hablando de combinar permanentemente teletrabajo con trabajo presencial así que a partir de ahora vamos a ver más cambios con toda seguridad.

También hay que comentar que muchos empleados siguen siendo reacios al teletrabajo (especialmente los veteranos), pues comentan que se sienten como si no trabajaran al estar en casa. El trabajo presencial y el “zangyō” (horas extra) siguen estando muy arraigados en la cultura corporativa, aunque los empleados más jóvenes, parece ser que poco a poco van demandando acabar con estas prácticas.

En cuanto a las “nomikai” han estado prohibidas por las empresas prácticamente desde finales de febrero. Es más, las zonas más populares de bares en las ciudades han estado también cerradas para evitar contagios. Esto, nuevamente, ha sido muy positivo



para la mayoría, que han podido disfrutar de más tiempo en familia y descansar también.

Personalmente creo que las “nomikai” sí se van a reducir bastante después de la crisis, aunque esto ya era una tendencia en alza antes.

El Nomikai (飲み会) forma parte de la cultura del trabajo en Japón y se refiere a las veladas que se organizan para beber con los compañeros de trabajo fuera de la oficina. Este ritual que está muy instaurado en la cultura empresarial japonesa tiene como objetivo socializar y construir relaciones con los compañeros de empresa.

Muchas grandes empresas como Rakuten o Uniqlo están hablando de combinar permanentemente teletrabajo con trabajo presencial así que a partir de ahora vamos a ver más cambios con toda seguridad.


Aunque Japón es un país altamente tecnológico, todavía existen herramientas como el fax y el hanko que tienen una gran importancia dentro de las empresas. ¿Qué nuevas herramientas digitales han tenido que adoptar las empresas con esta crisis y qué otras herramientas han sido relegadas?

El hanko es un sello que se sustituye a la firma y es un procedimiento indispensable en la empresa japonesa para realizar gestiones.




En cuanto al “hanko”, no soy muy optimista a la hora de esperar cambios. En nuestra empresa seguimos utilizando nuestro sello para todos los documentos de importancia. Incluso para solicitudes de presupuesto, permisos etc, seguimos necesitando pasar el documento por la cadena de mando, pasando por el “Kacho” (jefe de sección), “Bucho”

(director) y “Shacho” (presidente), para después obtener el visto bueno de administración. Esto no ha cambiado en absoluto, y de hecho se han ralentizado muchísimo las gestiones, pues había días que no estaba presencialmente alguien de la cadena y teníamos que esperar al siguiente día.

Una de las herramientas que más se han popularizado en estos meses ha sido “ZOOM”, otras herramientas digitales que se han popularizado más aún han sido Line y Google Drive  e Stream



Según un estudio reciente del gobierno japonés, el  sigue siendo una herramienta indispensable en las oficinas japonesas y uno de cada tres hogares del país posee un terminal.

El fax si que parece que poco a poco va entrando en desuso (por suerte). Los recibos de las transferencias bancarias y los nuevos pedidos ya nos están entrando vía email, aunque luego administración imprime todos los recibos para poder poner el correspondiente “hanko”. Como comentabas, Japón es muy potente tecnológicamente, pero luego encontramos situaciones medio cómicas medio absurdas como ésta.

La mayoría de las empresas japonesas realiza numerosas reuniones al día: al iniciar la jornada (“chōrei”) y al finalizarla (“shūrei”) y también realiza reuniones mensuales con todo el personal para mostrar los progresos de producción y ventas (“zentaikaigi”). En la mayoría de las empresas, éstas han pasado a ser todas online. Una de las herramientas que más se han popularizado en estos meses ha sido “ZOOM”, donde se pueden conectar simultáneamente todos los

empleados y seguir las reuniones sin problemas (incluso desde los móviles).

Otras herramientas digitales que se han popularizado más aún han sido Line y Google Drive File Stream. En la primera para crear grupos de trabajo y tener una línea directa de comunicación, la segunda para compartir documentos y trabajar en las mismas bases de datos simultáneamente.

¿Qué limitaciones y obstáculos crees que existen todavía, en términos culturales y prácticos, para flexibilizar la cultura del trabajo en Japón?

Uno de los puntos clave en mi opinión es la edad de los dirigentes. La mayoría de las empresas premian a sus empleados por su lealtad y antigüedad, por lo que, generalmente, quien llega a un cargo de dirección ya tiene cierta edad.

Lógicamente la experiencia es un grado, pero en las empresas japonesas no ha habido movilidad hasta hace pocos años, por lo que la gente que ha llegado a dirección seguramente habrá trabajado toda su vida en esa misma empresa

Ahora mismo hay una clara división de opiniones entre los más jóvenes y los veteranos en las empresas. Los primeros demandan horarios más flexibles sin horas extras (si no son necesarias), así como el derecho a tomarse unas pequeñas vacaciones de vez en cuando, valorando muchísimo la conciliación familiar.

y, por lo tanto, querrá mantener las mismas normas y reglas con las que ha funcionado hasta ahora la misma.

Lo mismo pasa en política. La mayoría de los políticos tienen una edad avanzada, y son muy cautos y conservadores. Es cierto que dan mucha estabilidad, sobre todo económica, pero quizá no se atrevan a realizar cambios estructurales profundos. Los partidos políticos deberían incorporar más jóvenes en sus filas, contar con la experiencia de los veteranos y analizar las nuevas ideas de los jóvenes.

Ahora mismo hay una clara división de opiniones entre los más jóvenes y los veteranos en las empresas. Los primeros demandan horarios más flexibles sin horas extras (si no son necesarias), así como el derecho a tomarse unas

pequeñas vacaciones de vez en cuando, valorando muchísimo la conciliación familiar. Los veteranos siguen con la idea de que el trabajo hace al hombre, por lo que el trabajo presencial y las largas jornadas laborales son imprescindibles para ser un buen empleado y contar con la confianza de la empresa.

Afortunadamente estamos viendo bastantes cambios (aunque tímidamente) en los últimos años, y sin duda esto irá a más en los próximos.

Cuando empecé a trabajar en esta empresa fue bastante difícil convencer a Dirección de que necesitaba tomar una semana de vacaciones para poder regresar a España y poder visitar a mis familiares y amigos. Ningún empleado se había atrevido antes a pedir tantos días seguidos de vacaciones.





Aunque por contrato nos pertenecen 10 días (ampliables hasta 20 según la antigüedad), los empleados no se atrevían a pedirlos para no dañar su imagen ni perjudicar a sus compañeros.

Después de 5 años trabajando, no tengo muchos problemas para solicitar mis pequeñas vacaciones, incluso me concedieron recientemente una semana de “ikukyu” (permiso de paternidad). También he reducido muchísimo el “zangyō” (horas extra) pasando de casi 50 horas extra mensuales a menos de 10.

También existe un programa de recursos humanos para flexibilizar los horarios de las mamás que tenemos en plantilla.

¿Ha adoptado Japón medidas específicas para permitir un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal de los trabajadores durante la pandemia?

En Japón esto ha sido un gran problema como en la mayoría de los países que han cerrado las escuelas. No se han tomado medidas específicas en este

sentido, únicamente se recomendó a las empresas facilitar el teletrabajo para poder hacerse cargo de los niños.

En muchos casos, también se ha optado por enviar a los niños con los abuelos, especialmente si las familias vivían en una gran urbe y los abuelos en una zona más rural o menos concurrida.

Recordemos que en Japón (en 2018) aproximadamente el 44,1% de la población activa eran mujeres (seguramente habrá aumentado, porque estaba en tendencia al alza), pero de este por cierto, el 44,2% eran trabajos temporales o de media jornada, comparado con únicamente un 11,5% de hombres para este tipo de trabajos. Por lo tanto, desafortunadamente, la crisis no ha afectado a todos por igual, y bastantes mujeres han decidido dejar su trabajo temporal para cuidar de sus hijos.

El gobierno, consciente de esta situación, y para reforzar la economía de consumo y proteger a los más vulnerables, ingresó una ayuda de 100.000 yenes por miembro a cada familia. Los trámites para solicitar la ayuda fueron muy

Ahora mismo más del 44% de la población activa son mujeres, mientras hace 10 años era solo del 37%.

sencillos y el ingreso se efectuó en menos de 2 semanas (en mi caso).

Seguramente esta medida surgió efecto, pues de momento, se estima que se han destruido solo 26.552 empleos debido a la crisis del COVID a fecha de hoy, mientras que en otros países la destrucción de empleo ha sido mucho más pronunciada.

¿Crees que esta crisis puede cambiar estos patrones de comportamiento en la sociedad japonesa al permanecer los hombres más tiempo en casa?

Según el Instituto Nacional de Población y Seguridad Social de Japón, el tiempo medio que dedican las mujeres japonesas a las tareas domésticas es de 263 minutos al día, comparado con 37 minutos para los hombres.

Estoy seguro de que sí. Debido a la crisis, mucha gente ha probado el teletrabajo y se han reducido drásticamente las jornadas laborales, no solo las horas extra, muchas empresas debido a la disminución de demanda de servicios o ventas ha reducido las jornadas laborales e incluso ha optado por facilitar días de vacaciones extraordinarias y se han cancelado viajes de empresa, “nomikais”, congresos etc... todo esto ha producido que los padres pasen más tiempo en casa, dándoles la oportunidad de participar también en las tareas domésticas y en el cuidado de sus hijos.

Como comentaba antes, Japón está cambiando muchísimo en este sentido. Ahora mismo más del 44% de la población activa son mujeres, mientras hace 10 años era solo del 37%.

A pesar de este dato positivo, sigue habiendo una fuerte desigualdad salarial y muchos de los trabajos que realizan las mujeres son a tiempo parcial o a media jornada (para poder hacerse cargo del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas).

El gobierno japonés lanzó hace seis años una serie de medidas para incentivar las carreras profesionales de las mujeres y disminuir esta desigualdad, las conocidas como Womenomics. La realidad es que sigue siendo muy difícil combinar carrera profesional con maternidad y queda muchísimo trabajo por hacer.

La impresión que tengo cuando veo las estadísticas del National Institute of Population and Social Security Research (es una opinión mía sin ningún respaldo estadístico) es que los jóvenes están cambiando esta tendencia. Los más jóvenes han podido viajar y conocer otras culturas, entienden la necesidad de contribuir con las tareas de casa y del cuidado de los niños. Por otra parte, las japonesas más jóvenes tampoco están dispuestas a tener que renunciar a sus carreras profesionales para tener que hacerse cargo de los niños, y demandan cada vez más la colaboración de los maridos en casa.

¿Crees que esa transformación de la cultura empresarial japonesa que se está viviendo estos días se mantendrá en el mundo post-COVID?



En mi opinión, va a haber una transformación digital moderada, más documentos digitales y más reuniones telemáticas, seguramente se intentará reducir las horas extra y muy posiblemente se tenga en cuenta la posibilidad de flexibilizar el trabajo para aquellos empleados que tengan necesidades domésticas

Hay muchas de las medidas que se han tomado para evitar contagios que han venido para quedarse. La empresa, para facilitar la distancia social, ha recurrido a las reuniones telemáticas, ha cortado en seco las horas extra (que generalmente son remuneradas, aunque la mayoría de japoneses optan por no solicitar dicha remuneración para no perjudicar a la empresa) y también ha invertido en equipos informáticos y servicios online para compartir archivos y bases de datos.

Los documentos digitales también han reducido drásticamente el gasto en impresión, aunque los documentos oficiales siguen necesitando ser imprimidos para estampar el “hanko” correspondiente.

Se han dado cuenta del gasto que han podido reducir tomando estas medidas, por no decir del aumento de satisfacción de los empleados, los cuales han encontrado una reducción de la carga laboral y disfrutado de más tiempo libre.

En mi opinión, va a haber una transformación digital moderada,



más documentos digitales y más reuniones telemáticas, seguramente se intentará reducir las horas extra y muy posiblemente se tenga en cuenta la posibilidad de flexibilizar el trabajo para aquellos empleados que tengan necesidades domésticas (por ejemplo, trabajar algún día desde casa en vez de tener que pedir un día de vacaciones para poder hacerse cargo de un hijo enfermo).

Seguramente el trabajo presencial seguirá premiándose y aún se tardará bastante en ser totalmente “paperless”. También recordemos que hay profesiones y profesiones, y no todas las empresas van a poder realizar estos cambios.