



E
N
T
R
E
V
I
S
T
A

インタビュー

Impulsando el cambio: transformando el futuro de la diversidad en las empresas japonesas

Entrevista con

Kojima Miyoko

Kojima Miyoko es la CEO de Our Share Co Ltd, una firma de consultoría en diversidad que se especializa en asesorar e informar cambios organizacionales en instituciones japonesas en materia de inclusión, manejo de personal diverso y empoderamiento del liderazgo femenino. Ha recibido premios y distinciones del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, Ministerio de Economía, Comercio e Industria y otros por sus actividades centradas en la promoción de la participación de la mujer en el mercado laboral japonés.

● ¿Podría empezar dándonos una idea general de en qué consiste su trabajo?

Mi trabajo consiste en realizar consultorías en gestión y gestión de diversidad para grandes empresas principalmente. También trabajamos con organizaciones sin ánimo de lucro dirigidas a pymes y a particulares. Comenzamos nuestras actividades en 2017.

● ¿Qué la motivó a empezar este trabajo?

Yo trabajaba entonces en Hitachi y en ese momento de mi carrera el único reto interesante que me quedaba por enfrentar era ascender a ejecutiva. Pensé: "¿Es esto lo que quiero hacer con mi vida?" y renuncié a la empresa. Comencé planes para dedicarme a la informática pero lo único que me pedían eran consultorías sobre diversidad, así que decidí hacerlo porque parecía que había más necesidades en ese sector.

En el caso de Japón, pensé que el impacto de los cambios en una gran empresa era mayor que el de un individuo o una pequeña empresa, ya que afectaba a las empresas con las que hacían negocios y tenía repercusiones en otros sectores. Por eso decidí que sólo me dirigiría a empresas grandes. Así decidí crear mi propia empresa como sociedad anónima. Comencé con actividades como conferencias, presentaciones y programas educativos. Al cabo de dos años empecé a asesorar empresas y a realizar trabajos de investigación, dedicándome poco a poco más a la consultoría.

● **¿Recuerda su primer trabajo como consultora? ¿Podría decirse que este fue el detonante para crear su empresa de consultoría?**

En mi primer trabajo me pidieron que hiciera una capacitación sobre diversidad en general, no solo centrado en mujeres, pero no me pagaban como consultora. Fue luego de realizarlo que comprendí que ese trabajo era consultoría.

Sin embargo, no podría decir que este episodio fue el detonante para crear mi propia empresa, sino que para trabajar con grandes compañías necesitaba tener mi propia empresa.

En esa época tenía la costumbre de revisar a diario la fase lunar, porque dio la casualidad de que el día que decidí dejar mi trabajo anterior era luna llena y el momento en que decidí comenzar mi empresa era luna nueva. Pensando que había una conexión, desde entonces he seguido la idea de abandonar algo cuando es luna llena e iniciar cosas en luna nueva. Entonces, el 20 de octubre de 2017, que era luna nueva, decidí comenzar una sociedad anónima, ya que podía aplicar mis 30 años de experiencia en el funcionamiento de este tipo de organizaciones.

● **El nombre de su empresa, Awashare, ¿tiene algún significado especial?**

En ese momento estaba de moda el modelo de "share business", en el que, más que alquilar productos, como bicicletas, se trataba de compartir estos recursos. Pensé: "¿qué podríamos compartir en nuestra compañía?", y concluí que sería interesante compartir mis habilidades y las de nuestros empleados. Originalmente el nombre era "Share Us", pero no sonaba muy bien en japonés; intenté varias combinaciones hasta que recordé una cabaña de montaña en Suiza, asociada a las Girl Scouts, llamada "Our Chalet". Era una especie de casa de huéspedes tradicional de la región, un lugar al que cualquiera podía ir, sin importar su edad o procedencia. El concepto era que todos podían ser amigos por igual en ese lugar, lo cual resonó conmigo. Así que decidí usar "AwaShare", jugando con la pronunciación en japonés para que suene como "Awa-Sheru", similar a "Our Share".

● **Actualmente, en Japón se habla mucho de diversidad e inclusión. ¿Cómo ve el panorama de las empresas japonesas desde esta perspectiva?**

Creo que hay tres tipos principales de acercamiento a la diversidad e inclusión en las empresas japonesas. El primero es el de las empresas que no tienen interés y preferirían no involucrarse si pueden evitarlo. El segundo, donde las empresas actúan porque la ley así lo exige, aumentando el número de mujeres en juntas directivas o mejorando la brecha de género en el número de empleados. Y el tercero, la inclusión de estrategias de diversidad para ganarle a la competencia.

Al principio, hace unos 20 años, había algunas empresas que implementaban estrategias de inclusión para competir, pero a la mayoría no les interesaba. Luego, en 2016, llegó la ley de promoción de la participación y progreso de la mujer en el trabajo, por lo que muchas empresas decidieron implementar estrategias de diversidad, sobre todo relativas al género. Así que ahora, en términos de los tres tipos de empresas, hay menos empresas que lo hacen por ventaja competitiva y más que lo hacen por obligación.

Durante mucho tiempo Japón se ha dedicado a mejorar las ventajas competitivas de los productos, haciendo los productos existentes más pequeños, rápidos o baratos; se enfoca en el "monocultivo" y mejorar la rentabilidad. Sin embargo, esto ha llegado a un límite, ya que los costes laborales ya son más bajos en otros países, como China y Vietnam. Como consecuencia, el yen se ha depreciado, lo que beneficia a los importadores de productos japoneses, pero no mejora los salarios en Japón. Entonces, para evitar convertirse en un país en desarrollo, es necesario innovar. Para ello, es crucial tener en cuenta diferentes perspectivas e involucrar a personas distintas.

Entonces, las empresas que tienen éxito con las estrategias de inclusión son aquellas que crean una cultura corporativa innovadora, no las que solo impulsan estas estrategias para mejorar su imagen o su *branding* a ojos del cliente.

- **En la cultura de las empresas japonesas, ¿cree que los esfuerzos por avanzar en la diversidad están creando desafíos específicos?**

En Japón existe un término llamado "enfermedad de las grandes empresas", una mentalidad muy peligrosa en la que las empresas se vuelven resistentes al cambio. Es como entrar a un baño caliente. Aunque pienses que está muy caliente, si estás suficiente tiempo adentro, no puedes salir porque sientes que afuera está frío. Los empleados, incluso los jóvenes, prefieren mantener su *statu quo*, porque piensan que seguirán haciendo lo mismo que han estado haciendo, aumentando sus salarios cada año y trabajando hasta que se pensionen.

Esto tiene que ver con el sistema laboral antiguo del "empleo de por vida", donde una persona comenzaba a trabajar a los 18 o 22 años en una compañía y se quedaba hasta su jubilación. Es una aversión tan grande al cambio que hay personas que, incluso luego de pensionarse, siguen usando sus tarjetas de presentación de la empresa o hacen unas nuevas que dicen "expresidente" o "exdirector" de "x" compañía. Por eso hay mucha gente que quiere continuar con lo que se ha hecho en el pasado.

La diversidad crea una nueva cultura en la que el cambio es la norma. A las empresas japonesas no les gustan los cambios, así que una vez que hay más mujeres en puestos directivos, asumen que habrá más cambios, y así seguirá ocurriendo porque así ha sido en el pasado.

- **¿Cree entonces que un cambio significativo podría requerir algún tipo de intervención a nivel político?**

Exactamente. El cambio de la ley es un gran acontecimiento y, aunque a la gente no le guste, el pensar que no pueden evitarlo hace que comiencen a actuar según las nuevas reglas, naturalizando eventualmente dichos cambios.

- ◉ **Además de esta forma de pensar de las empresas y de los cambios legales, ¿hay otras razones para el enfoque reciente que se le ha dado a promover en Japón el liderazgo o el empoderamiento de las mujeres en el trabajo?**

Bueno, está la necesidad de innovación, como he mencionado antes, y también la presión externa que se ejerce en espacios como el Fondo Monetario Internacional y el Foro Económico Mundial. Las empresas japonesas ya no pueden seguir operando sólo en Japón, así que intentan expandirse a África, Europa, Asia Central, Norteamérica y Sudamérica, y para ello adquieren otras empresas e intentan convertirse en empresas globales. Así que creo que existe la sensación de que tenemos que ponernos a su altura lo antes posible, y creo que por eso hay tanto interés en Japón. Hay mucha presión por parte de inversionistas; por eso la gente está cada vez más interesada en cambiar.

- ◉ **Recientemente ha habido conversaciones sobre los intentos del Gobierno de educar al público en temas de diversidad, por ejemplo sobre la población LGBTQ y hay comentarios en contra, sobre todo respecto a invertir dinero en esos temas y no otros. ¿Cree que hay presiones sociales en contra de los cambios hacia la inclusión y diversidad?**

Aumentar el número de mujeres en el ámbito laboral no es algo que se pueda hacer en un año o dos, se necesitan 10, 20 años o más. Sin embargo, en algunas empresas ocurre algo curioso: se toma la decisión de tratar temas de género y, a mitad de camino, se piensa que solo enfocarse en género no es entender realmente la diversidad así que se busca tratar otros temas. En ese sentido, no es tanto que se esté intentando resolver los problemas de fondo que enfrenta la población LGBTQ, sino que se está buscando un tema de diversidad distinto a las mujeres. Cuando tomó fuerza la conversación sobre la comunidad LGBTQ, los baños inclusivos para personas trans, las diferentes orientaciones sexuales y de género, las preguntas a las minorías sobre el sexo de sus parejas o cómo se les dificultaba la vida cotidiana y el ambiente laboral, muchas empresas pensaron en hablar también sobre las personas LGBTQ.

Creo que en el fondo muchos de los ejecutivos o políticos que promueven programas de entendimiento de las minorías sexuales, lo hacen porque no quieren promover solo las actividades de las mujeres y encontraron en la población LGBTQ otro tema para continuar con la promoción de la diversidad, en lugar de querer hacerlo sinceramente.

El problema de estos programas de inclusión no es tanto una cuestión de costos, sino que entre más estos hombres mayores, políticos y ejecutivos, dicen en el ámbito público que hay muchas mujeres que quieren trabajar más pero no tienen las oportunidades o no pueden ascender en sus carreras, más piensan en que ellos mismos les dijeron a sus esposas que se retiraran de trabajar para ser amas de casa. Al hacer esos programas, pareciera como si se culparan de su propio mal comportamiento y por eso no quieren indagar en temas de género. Porque ellos mismos tendrían la culpa.

● **En relación con esas dinámicas de género en el trabajo de consultoría, ¿ha tenido alguna experiencia particularmente confusa o problemática respecto a la diversidad y el liderazgo femenino?**

Sí, ha habido varios desafíos, especialmente con empresas a las que no les interesan los resultados, sino que solo piden una consultoría para decir que hicieron algo diferente. También, casos en donde quiero rechazar el proyecto propuesto, pero no estoy en posición de hacerlo. Por ejemplo, me han dicho cosas como: "queremos crear un entorno en el que las mujeres puedan trabajar con energía y una sonrisa en la cara", pero al indagar qué significaba esto para la empresa, entendí que no se trataba de trabajadoras más eficientes o con mejores métricas de ventas, sino que querían tips de gestión solamente para reducir los momentos en los que una mujer pudiera sentirse mal, para no sentir pena por ella. En esos momentos me cuestionaba sobre si realmente estaba bien recibir dinero haciendo negocios con personas con este tipo de pensamiento. Sentí que estaba vendiendo mi alma y lo odié. Este tipo de situaciones siguen pasando todavía, pero la realidad es que tengo que ganar dinero para alimentar a mis empleados, así que hay una parte de mí que piensa que no tengo más remedio que hacerlo.

● **Teniendo en cuenta esto que nos acaba de contar, ¿se enfrentó a alguna dificultad por ser mujer en este campo empresarial?**

Sí, ha habido cosas buenas, pero también dificultades. Por ejemplo, en una ocasión, cuando hablaba de cambiar la forma de trabajar o la gestión, y la persona con la que hablaba tenía un puesto alto directivo, me dijo indirectamente que no quería escuchar a una mujer. Cuando preguntó si había alguien con quien pudiera consultar un tema, dije que yo podía hacerlo, pero me dijo que prefería a un hombre, a pesar de que la persona en ese cargo directivo también era mujer.

En esas esferas de las compañías buscan escuchar a hombres, pues no piensan que las mujeres puedan saber de esos temas, así que para una ejecutiva es mejor escuchar a un hombre que a una mujer sobre algo que ella misma no sabe. Definitivamente es un prejuicio en el que a muchas personas no les gusta que sea una mujer quien les enseñe información nueva, porque asumen que este rol lo debe tener un hombre.

● **¿Qué cree que se puede hacer para cambiar la situación actual de la sociedad y las empresas japonesas?**

Creo que hay que empezar a derribar aquellas cosas que damos por sentado. Si siempre has estado rodeado de personas diestras, nunca habrías visto a alguien usar unas tijeras con la mano izquierda y nunca has pensado que hay gente que no puede usar las tijeras que tú usas. Es decir, posiblemente no has tenido personas diferentes a tu alrededor y no has sentido sus inconvenientes, entonces cambiar esa mentalidad es bueno. Se trata de cambiar el *statu quo*, de tener líderes con puntos de vista minoritarios y así aumentar la consciencia entre los empleados de que aquello que se creía normal realmente no lo es.

Por ejemplo, si en una empresa que antes se reunía con los clientes todos los viernes a las 5:00 p.m. y un viernes un empleado dice que no puede porque tiene que ir a las 3:00 p.m. a recoger a sus hijos de la guardería, podrían aparecer otros que estén de acuerdo con que las 5:00 p.m. no es la mejor hora. Así, aunque no pudieran decirlo antes, otros pueden darse cuenta de que

en realidad eso que dan por sentado era una costumbre que nadie pensó antes en cambiar pero que se puede arreglar muy fácilmente. Creo que si se fomenta la diversidad, será posible romper o reescribir la norma, cambiar lo que se considera normal o corriente.

● **¿Ha conocido a algún líder en sus consultorías que estuviera dispuesto a cambiar las normas?**

Sí, he tenido la suerte de trabajar con clientes excepcionales que han confiado plenamente en mí, lo que me ha permitido hacer mi mejor trabajo para ellos. De hecho, en mi división, dejamos de hacer fiestas de bienvenida para los recién llegados o fiestas de despedida en la noche, cuando se supone que es más emocionante, para hacerlas a la hora del almuerzo. Igual todos terminan pasando un muy buen rato. Creo que eso es lo que pasa cuando cambia la norma.

● **¿Ha tenido la oportunidad de conocer a líderes en su trabajo que estén interesados específicamente en temas relacionados con las mujeres o la diversidad en general? ¿Alguien que esté realmente comprometido en crear un ambiente mejor para sus empleados?**

Sí, tengo la oportunidad de trabajar con Mitsuyo Kose, una miembro ejecutiva de la junta directiva del cliente con quien colaboro. Comenzamos ese trabajo con otras tres personas con quienes había trabajado en el pasado y cuando les preguntó sobre quién recomendaban para hacer consultorías, las tres mencionaron mi nombre así que me pidió realizar el trabajo. Fue durante la pandemia y me dieron la oportunidad de trabajar completamente *online*, lo que nos ayudó mucho como compañía y nos motivó a realizar un gran trabajo para ellos. Se les ocurrieron ideas más interesantes que el trabajo que yo había estado haciendo, y fue una experiencia enriquecedora ver cómo se ampliaba el alcance de nuestras posibilidades.

● ¿Qué opina del futuro de la consultoría de diversidad en Japón y de la diversidad en general de todas las empresas del país?

Creo que en un futuro la consultoría debería desaparecer. Sería mejor que cada empresa pensara y trabajara internamente, sin depender de consultores externos. Sin embargo, en realidad, cuando pensamos en el futuro de Japón, las empresas no pueden hacerlo todo por sí mismas porque no tienen suficiente mano de obra, así que creo que se debería confiar estas operaciones a empresas como la nuestra, y que las empresas se encarguen de sus respectivos campos.

● ¿Cuál cree que es el futuro de la diversidad en las empresas?

La DE&I (Diversidad, Equidad e Inclusión) se ha convertido en una tendencia recientemente, pero creo que todavía hay muy pocas empresas que entienden realmente el significado de la equidad y sienten la necesidad de trabajar en ella. La mayoría de las empresas escriben sobre la equidad porque está de moda o porque es popular. Por eso, me gustaría ver un mayor entendimiento y aplicación real de la equidad en el futuro.

