

El entrenamiento para los nuevos empleados en Japón:

una aproximación a las relaciones entre el nacionalismo y las empresas

Adaptación de Trabajo Final de Grado (Universidad Autónoma de Madrid), tutorizado por el profesor Lin Yue

1. Introducción y metodología

Tras su derrota en la Guerra del Pacífico (1941-1945) y durante el periodo de ocupación aliada subsiguiente (1945-1952), Japón se vio despojado de los símbolos y discursos chovinistas que habían alimentado el sentimiento patriótico de sus ciudadanos hasta entonces. La veneración de cualquier elemento que evocase el nacionalismo de preguerra se volvió tabú y se generalizaron el pesimismo y una crisis existencial entre la población del archipiélago. Este vacío identitario, sin embargo, fue sanando. Tan pronto como las fuerzas de ocupación se retiraron del país, Japón inició una expansión en las políticas económicas (Pelegrín y Jensana, 2011, pp. 54-55) y, apoyado en el colchón que le proporcionó la Guerra de Corea (1950-1953), se embarcó en lo que más adelante vendría a llamarse “el milagro económico japonés”.

Este “milagro económico” (Pelegrín y Jensana, 2011, p. 11) hace referencia al periodo de crecimiento imparable de la economía nipona, comprendido entre las décadas de 1950 y 1970 que, impulsada por factores tanto internos como externos, se fortaleció de tal manera que logró pasar de representar un 2% de la economía global en 1950 al 20% en 1980. La trayectoria de la economía nacional y las perspectivas favorables que se atrevían a insinuar que no faltaba mucho para que desbancase a la estadounidense despertaron en muchos japoneses, una vez más, la percepción adormecida de su propia particularidad. Había algo que los diferenciaba del resto y que explicaba el éxito sin parangón de su recuperación y despegue económicos. Cobró vigor, entonces, un nuevo tipo de nacionalismo, uno con menos capacidad de movilización popular que la versión de preguerra

Andrés Vilaboy Naveiras

Graduado en Estudios de Asia y África, itinerario de japonés, Universidad Autónoma de Madrid, con estancia de un año en Tokyo University of Foreign Studies (Tokio).

Interesado en los estudios sobre nacionalismo y los estudios de fans, especialmente aplicados al Japón contemporáneo, con énfasis particular en las tensiones entre políticas oficiales y flujos y prácticas transnacionales vinculados a la cultura popular; otros temas de interés incluyen la política y la creación de identidad en el Japón actual.

(Yoshino, 1992, p. 104), pero que sirvió para revivir el débil y desacreditado orgullo patrio en buena parte de la ciudadanía e insuflarle una energía renovada.

La década de los 80 fue testigo del apogeo de la literatura *nihonjinron*, las obras que exponían las “singularidades de los japoneses” y su impacto positivo en el desarrollo del país, justo antes de que colapsara. Cuando estalló la burbuja inmobiliaria en 1991 y la economía japonesa sufrió un golpe severo (Pelegrín y Jensana, 2011, p. 70), lo suficientemente devastador como para poner punto y final al crecimiento desatado que demostraba que Japón, haciendo las cosas a su estilo, podía obtener buenos resultados, quedó en entredicho la legitimidad de tal asunción, y el fatalismo derrotista que había atribulado a los habitantes del archipiélago al término de la Segunda Guerra Mundial minó una vez más el orgullo nacional. El panorama económico actual japonés, deflacionario y en estagnación sin vistas de mejora, arrastra consigo este desapego y esta desafección al abandono ciego en la fe nacionalista.

Estos cambios en el grado de aprobación y de identificación de los japoneses con respecto a las presuntas características particulares de su propio país, muy condicionados por la coyuntura económica, se han manifestado también en la manera de considerar la comunidad que conforman. Las consecuencias socioeconómicas derivadas de la crisis de los 90 revelaron una población mucho más fragmentada y diversa de lo que el discurso homogeneizador dominante durante el periodo del “milagro económico” declaraba (Sugimoto, 2021, p. 115).

En el presente artículo pretendemos analizar la evolución del nacionalismo en Japón, así como del cambio de paradigma aplicado para aproximarse a la población del archipiélago, desde la posguerra hasta la actualidad, a través de la ventana que nos ofrece la institución que se impuso, una vez desmitificada la figura imperial, como la entidad metonímica por excelencia del estado japonés: la empresa (Yoshino, 1992, p. 82). Dentro de la empresa, examinamos un elemento en concreto: el entrenamiento para nuevos empleados (*shinnyū shain kenshū*, 新入社員研修), ya que, debido a su función eminentemente formativa, ha ido encarnando y adaptándose a los distintos escenarios históricos para inculcar en los empleados los requisitos alineados con el tipo de nacionalismo imperante, denotando una tendencia que, si bien empezó enfatizando las relaciones personales y grupalistas en los años 60 y 70, terminó priorizando la deferencia y las formas, alejándose del modelo paternalista “tradicional”. Asimismo, cabe señalar que, debido a la falta de material académico disponible que tome o haya tomado como objeto de estudio las pymes japonesas, en estas páginas nos ocuparemos, esencialmente, de las empresas de mayor tamaño y las multinacionales, que son las que, en su momento, más atención acumularon. De este modo, cada vez que nos refiramos, en lo sucesivo, a las “empresas” japonesas, ha de inferirse que lo hacemos a las grandes empresas, y solo en caso contrario indicaremos que se trata de pequeñas y medianas compañías.

Por otra parte, el artículo está elaborado completamente en base a fuentes primarias y secundarias sobre el tema, como publicaciones académicas, panfletos, anuncios, guías, etc., y carece de un trabajo de campo que respalde con evidencia empírica de primera mano las teorías y las observaciones más recientes vinculadas a las cuestiones tratadas, con lo que pretendemos advertir sobre las limitaciones de la obra. Así y todo, la falta de material en español abordando, ya no solo los entrenamientos y los talleres que las empresas japonesas ofrecen a sus trabajadores y su relación con los discursos nacionalistas, sino tan siquiera los entrenamientos para los nuevos empleados en sí, y considerando que su transcendencia en la población japonesa a nivel sociocultural es elevada, nos pareció adecuado elaborar este humilde proyecto de difusión que,

esperamos, nos acerque y facilite más nuestro entendimiento sobre las circunstancias y los fenómenos sociales, políticos, económicos, o del carácter que fueren, que tienen lugar en Japón.

2. Marco sociocultural

2.1. Identidad y nacionalismo

En primer lugar, hay que aclarar dos conceptos ineludibles a la hora de abordar las cuestiones del nacionalismo y de los procesos de identificación. Se trata de las nociones de “cultura” y “sociedad”. La primera, “cultura”, debe entenderse como una “propiedad universal de la acción humana” (Díaz de Rada, 2010, p. 207) y no de los humanos en sí. Las personas son agentes que actúan en un proceso que establece vínculos entre ellas, lo que se conoce como “sociedad” (o, más recientemente, “socialidad”), y estos vínculos constituyen acciones sociales. Las reglas y las convenciones sociales con que dichas acciones sociales se manifiestan suponen la “cultura”. A nivel popular (incluyendo el caso japonés), sin embargo, esta percepción sobre la cultura es distinta, habitualmente, mucho más esencialista, y hace referencia a todos los aspectos materiales y abstractos desarrollados por la actividad humana y transmitidos de generación en generación por un grupo de individuos concreto (Yoshino, 1992, p. 79).

A lo largo del siglo pasado, con especial énfasis en su último tercio, numerosas personalidades, tanto japonesas como extranjeras, de múltiples esferas, han intentado aprehender la presunta “cultura japonesa” a través de la elaboración de obras de rigurosidad científica variable, con evidentes propósitos divulgativos, en las que se trataban de explicar idiosincrasias características de los japoneses, que, si no únicas de, al menos hallaban su máximo exponente en Japón. Los discursos nacidos de estas obras, así como las obras mismas, se denominaron *nihonjinron* (日本人論), “teorías sobre los japoneses”, y su contribución al nacionalismo japonés no se hizo esperar. Desde su perspectiva esencialista de la cultura y la etnia japonesas, las obras *nihonjinron* se centraban en buscar “continuities between contemporary Japanese social values and so-called ‘traditional’ practices and in explaining both in terms of Japanese geography, topography, and agriculture” (Goodman, 2005, p. 60). Así, uno de los rasgos definitorios del “carácter japonés” más sonado era la conciencia jerárquica, el énfasis en las relaciones verticales, explotadas hasta la saciedad en el mundo corporativo.

Esta consideración de la sociedad japonesa como una sociedad vertical (*tateshakai*, 縦社会) se materializó en una obra de la eminente antropóloga Nakane Chie (1926-2021), cuando en 1970 publica *Japanese Society* (en inglés, dirigida al público internacional). Nakane realizaba una distinción entre el marco (*ba*, 場), referido al grupo o contexto en el que se sitúa un individuo, y los atributos (*shikaku*, 資格), es decir, las cualificaciones particulares que esa persona posee. Así, a diferencia de Occidente, argumentaba Nakane, en Japón, el sentido identitario de una persona vendría dado por el marco y no por sus atributos (Goodman, 2005, p. 61). Para ilustrar gráficamente las relaciones verticales, Nakane creó el diagrama de la “V invertida”, cuyo lugar de aplicación idóneo era la empresa. Se explicaba, *grosso modo*, de la siguiente manera: A en el ápice y B y C en los extremos inferiores, ilustrando la preeminencia de la relación vertical que une B y C con A (basada en la profesión de lealtad a cambio de benevolencia) sobre la horizontal que une a B con C. Esta uve invertida, además, formaría parte de una red compuesta por más uves invertidas. “The important point that Nakane makes about this elaborated ‘inverted V’ structure is not only that

vertical relationships remain more important than horizontal ones, but also that there is no way to bypass intermediary vertical relationships” (Goodman, 2005, p. 62).

A la fuerza motora que insuflaba vida al complejo aparato de “uves invertidas” le dio nombre el psicoanalista Doi Takeo en su obra *Amae no kōzō* (甘えの構造)¹, publicada en 1973. Se trataba del *amae* (甘え), que suele traducirse al castellano como “dependencia” y que, en líneas generales, presentaba la idea de que dar por asumida y buscar la indulgencia de un superior era algo tanto natural como saludable en el contexto japonés, “in the sense that it means that people recognize the extent to which they rely on others in order to achieve anything in life” (Goodman, 2005, p. 62).

La combinación de ambas nociones, *tateshakai* y *amae*, había cristalizado en lo que dieron en llamarse los Tres Tesoros Sagrados, *Sanshu no Jingi* (三種の神器), del sistema de empleo japonés, en referencia a los Tres Tesoros Sagrados de la casa imperial japonesa. Estas tres regalías, identificadas por el teórico empresarial y economista James Abegglen (1926-2007) en su obra *The Japanese Factory* (1958), eran el empleo de por vida (*shūshin koyō*, 終身雇用), la asignación salarial en base a la antigüedad (*nenkō joretsu*, 年功序列) y el sistema de bienestar ofrecido por las compañías (*kigyōnai kumiai*, 企業内組合) (Goodman, 2005; Pelegrín y Jensana, 2011), las tres amparadas bajo la égida que ofrecía la percepción de la empresa como una familia.

2.2. El cambio de *gakusei* a *shakaijin*

Ahora bien, si deseamos comprender el significado que alberga para numerosos japoneses el entrenamiento para los nuevos empleados, así como su potencial para influir en el proceso de formación personal de los participantes en sus dimensiones ideológica e identitaria, forzosamente debemos remitirnos a una experiencia que constituye todo un hito para el que la mayoría de los estudiantes japoneses se preparan desde bien temprano, y cuyas fases finales suelen llevar apareada una gran cantidad de estrés: el cambio de estatus de “estudiante” (*gakusei*, 学生) a “adulto contribuyente” (*shakaijin*, 社会人), o, en otras palabras, la entrada del estudiante al mundo laboral (Roberson, 1995, p. 293).

La relevancia del cambio de estatus se debe, principalmente, a la nítida barrera que en Japón separa a los estudiantes de los adultos maduros y funcionales (Minegishi y Shibamoto, 2018, pp. 7; Pazyura, 2014, pp. 77-78; Roberson, 1995, p. 293), mucho más marcada que en otros países. En Japón se considera que los *gakusei* y los *shakaijin* viven en mundos diametralmente opuestos, y para que los primeros se conviertan en los segundos tienen que cruzar un estado liminal que comprende el periodo posterior a la graduación y anterior a la contratación por parte de alguna empresa (Ogata, 2009, pp. 50-51). Después no hay vuelta atrás: es un salto irreversible.

Las expectativas para cada uno de los dos estatus sociales también difieren por completo. Por una parte, del *shakaijin* se esperan importantes mejoras cualitativas con respecto a la forma de presentarse, así como un manejo magistral de los registros de la lengua, cualidad indispensable para triunfar en el mundo de los negocios (Dickel, 2018, p. 16; Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 56). El *shakaijin*, además, también ha de contar con la capacidad de discernir quién se incluye en el grupo al que pertenece y quién se queda fuera², y, como muestra de madurez, se atendrá a las normas

1 Traducida al inglés como *The Anatomy of Dependence*, no cuenta con versión en español.

2 En el mundo laboral japonés, la diferencia entre el “nosotros” (*uchi*, 内) y lo que “no somos nosotros” (*soto*, 外) indexa las relaciones personales y corporativas, condicionando la manera de hablar con respecto al interlocutor.

sociales, incluso si no está de acuerdo con ellas (Minegishi y Shibamoto, 2018, pp. 46-59). Por otra parte, y frente a la severidad que debe transmitir el *shakaijin*, el estudiante se observa falto de la madurez suficiente como para pensar de manera lógica y clara, actúa con libertad y carece de cualquier tipo de experiencia laboral seria (Kyoko y Renjel, 2011, p. 4; Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 46). La pérdida de esta libertad no es un proceso grato para los estudiantes. Muchos tienen problemas a la hora de acomodarse al nuevo ambiente, que se cierne sobre ellos como una realidad ignota para la que necesitan crear una nueva identidad, si de verdad desean integrarse en ella (Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 48). Esta dificultad, no siempre exenta de resistencias, provoca que, en la actualidad, no sea raro que los empleados veteranos critiquen abiertamente a los recién llegados (Matthews y White, 2004, p. 124; Miyake, Kobayashi y Koto, 2015, p. 28), al considerarlos un elemento disruptivo y pernicioso que desestabiliza las costumbres tradicionales del lugar del trabajo. Esta actitud hostil, al mismo tiempo, genera que los recién empleados no solo hayan perdido fe en la compañía como garante de su bienestar y de trabajo estable, deteriorados debido a la coyuntura económica, sino que, además, no sientan ningún tipo de aliciente para sacrificarse por ella (Matthews y White, 2004, p. 123).

Así y todo, el sistema laboral japonés no es ajeno a estas circunstancias y por eso cuenta con diferentes herramientas para lidiar con ellas. La más importante de ellas, es, posiblemente, el entrenamiento para los nuevos empleados, ya que a través de él se pretende mitigar el impacto del “choque cultural” en los nuevos empleados y facilitar su proceso de “aculturación” (Ogata, 2005, p. 43). En consecuencia, independientemente de la forma mediante la que uno se introduzca al mercado laboral, el nuevo empleado jamás está exento de entrenamiento.

3. *Shinnyū shain kenshū*

3.1. Características

En Japón, después de que un joven recién graduado (sobre todo, de la universidad) haya sido contratado por una empresa, y antes de que empiece a trabajar en ella de manera oficial, se ve inevitablemente enlistado en un “entrenamiento de iniciación”, como vamos a llamar en el presente artículo a este tipo de programas que, en japonés, reciben varios nombres, a saber, *shinnyū shain kenshū* (新入社員研修) o *dōnyūji kenshū* (導入時研修), y que incluyen tanto actividades lectivas como físicas. En cuanto a la duración, puede oscilar entre un par de días y varias semanas (Sugimoto, 2021, p. 245).

Su función, por otro lado, no consiste tanto en instruir a los empleados en las tareas específicas que requiere su trabajo (Komaya, 1995, p. 67) como en prepararlos para desenvolverse en el entorno de la empresa, por eso, uno de los puntos en los que hacen más hincapié estos entrenamientos es en la concienciación del cambio en el individuo de *gakusei* a *shakaijin*. Conocer la diferencia entre las dos categorías no es suficiente: el empleado tiene que sentir y pensar como un adulto (Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 43), y, para ello, debe “erradicar la mentalidad de estudiante” (Imagawa, 2012, p. 2). Otra característica de estos entrenamientos es que, si están enfocados en preparar empleados fijos, suelen llevarse a cabo por la empresa contratadora, mientras que los que se diseñan para capacitar a trabajadores a tiempo parcial se realizan externamente (Tanaka, 2015, p. 338). Los entrenamientos de iniciación, además, pueden dividirse en dos partes: un eje vertical (*tatejiku*, 縦軸), que abarca lo relacionado con el desarrollo de las habilidades sociales (modales,

comunicación y espiritualidad), y un eje horizontal (*yokojiku*, 横軸), más enfocado en los aspectos técnicos, tanto teóricos como prácticos (Imagawa, 2012, p. 1).

Hoy en día, uno de los principales objetivos del *shinnyū shain kenshū*, más allá de ayudar al empleado a concienciarse de su adultez y a comprender cómo materializarla, es la creación de individuos autónomos (*jiritsugata jinzai*, 自律型人材) (Aoki y Nishino, 2010, p. 1), síntoma evidente del cambio de rumbo de las empresas japonesas hacia un modelo donde los empleados tienen que desplazar el *amae* de su posición hegemónica en aras de una mayor independencia que les permita explotar mejor el potencial de sus capacidades particulares (Otabe, Takahara, Yamada, Kawakami e Ikeda, 2017, p. 282). El interés por este tipo de perfil en los empleados guarda relación con la noción de “sociedad ubicua” (*yubikitasu shakai*, ユビキタス社会) (Takeda K. y Takeda Y., 2011, p. 11), en la que, frente al conocimiento explícito (*keishikichi*, 形式知), que ha sido digitalizado, la importancia del conocimiento implícito (*anmokuchi*, 暗黙知), que incluye factores como el ingenio y la creatividad, ha dado un salto exponencial, y a la luz de la cual se están reexaminando el concepto y los contenidos del *shinnyū shain kenshū*, pues Japón, que lleva ya unas tres décadas de recesión, acechado por el crecimiento económico de sus vecinos, está hambriento por estimular la creatividad y la innovación en sus empresas, a pesar de que la optimización del conocimiento implícito sea mucho más difícil de conseguir. El hecho de que se esté intentando relegar un poco el *amae*, empero, no quita que los entrenamientos de iniciación mantengan todavía asunciones esencialistas sobre el carácter “natural” de los japoneses.

3.2. Influencia e impacto como estrategia de socialización

Habiendo aclarado de qué hablamos cuando nos referimos a los entrenamientos de iniciación japoneses, nos disponemos ahora a desarrollar un poco acerca de su papel socializador, nuclear en su arquitectura.

Los entrenamientos que las compañías proveen a sus trabajadores, y no solo los dirigidos a los recién entrados, puesto que su misión consiste en preparar a efectos prácticos a los participantes y facilitar su integración en el lugar de trabajo, se consideran un tipo de tácticas de socialización (*shakaika senjutsu*, 社会化戦術) dentro de un proceso superior de socialización corporativa (*soshiki shakaika*, 組織社会化), a través del cual uno se convierte en miembro de una organización (Aoki y Nishino, 2010, p. 1; Ogata, 2005, p. 20). Se trata, en resumen, de un proceso de adquisición de las técnicas y del conocimiento social necesarios para asumir un papel propio en el cuerpo corporativo. En este proceso de socialización corporativa intervienen los llamados “agentes socializadores” (*shakaika eijento*, 社会化工ーエージェント), ya sean personas, ceremonias, entrenamientos, etc., que promueven y facilitan la socialización organizacional del empleado (Ogata, 2005, p. 21). Las tácticas de socialización, por su parte, hacen referencia a los métodos de estructuración (*kōzōka*, 構造化) y organización (*soshikika*, 組織化) de las experiencias individuales obtenidas durante la rotación de puestos de trabajo dentro de la misma empresa diseñados por terceros que forman parte de ella. Hay seis dimensiones de parámetros antitéticos que constituyen las estrategias de socialización:

- 1) Lo individual en contraposición a lo grupal (*shūgōteki tai kojinteki no jigen*, 集合的対個人的の次元), es decir, qué grado de individualismo o de experiencias compartidas conceden al empleado las estrategias socializadoras.
- 2) Lo formal en contraposición a lo informal (*kōshikiteki tai hikōshikiteki no jigen*, 公式的対非公式的の次元), que se determinan si el entrenamiento del (nuevo) empleado es especial

y no requiere de la participación de trabajadores veteranos (*senpai*, 先輩) o si, a la inversa, el entrenamiento es más personal y hay un *senpai* que le enseñe lo que sabe al novicio.

- 3) Lo regulado en contraposición a lo no regulado (*kisoku tai fukisoku no jigen*, 規則対不規則の次元), factores que miden el nivel de graduación en pasos de la estrategia de socialización.
- 4) Lo fijo en contraposición a lo variable (*kotei tai kahen no jigen*, 固定対可変の次元), que se precisan dependiendo de cuánta información comparta el agente socializador con el empleado acerca del tiempo que le llevará ocupar su puesto de trabajo definitivo dentro de la empresa.
- 5) Lo continuo en contraposición a lo discontinuo (*renzoku tai furenzoku no jigen*, 連続対不連続の次元), manifestados si el nuevo empleado cuenta con un modelo a seguir en la empresa (e. g., un *senpai*), o si sus funciones no cuentan con un referente.
- 6) Lo otorgado en contraposición a lo despojado (*fuyo tai hakudatsu no jigen*, 付与対剥奪の次元), factores que indican si al empleado se le toleran las características personales que poseía antes de entrar en la compañía o si se le deniegan (Ogata, 2005, pp. 22-23).

Las dimensiones individual/grupal y formal/informal constituyen los dos ejes centrales en torno a los que se articulan los diferentes tipos de entrenamientos de iniciación que proporcionan las empresas. De su combinación se obtienen las siguientes fórmulas:

- 1) individual + formal = sistema de interinos y OJT (*on-the-job training*; *shokubanai kunren*, 職場内訓練)
- 2) individual + informal = mentor informal
- 3) grupal + formal = entrenamientos grupales (Off-JT; *shokubagai kunren*, 職場外訓練)
- 4) grupal + informal = reuniones informales, etc., (Ogata, 2005, p. 24; Takeda, 2006, pp. 51, 55; Ito, Moriwaki y Yamakita, 1998, p. 158).

Frente al OJT (Takeda, 2006, p. 51), que fomenta la socialización ocupacional (*shokugyōteki shakaika*, 職業的社會化), donde lo que se prioriza es la transmisión y el aprendizaje de conocimiento y capacidades vinculadas al trabajo, el estilo del mentor informal favorece la socialización cultural (*soshikibunka ya kaibunka ni kansuru shakaika*, 組織文化や下位文化に関する社會化), enfocada en la dimensión social del lugar de trabajo (reglas, patrones de comportamiento, jerarquía, etc.), debido a su fuerte carácter personal. Por otro lado, los entrenamientos para nuevos empleados suelen ser Off-JT (*off-the-job training*) que se realizan fuera del lugar del trabajo (esto no significa que no pueda gestionarlos la empresa contratante) y hay tres tipos:

- 1) Los que buscan recortar las brechas entre los empleados de la forma más rápida posible (*gyappu wo umeru*, ギャップを埋める).
- 2) Los que buscan el desarrollo personal del empleado (*jikokeihatsu ni ataru*, 自己啓発にあたる).
- 3) Los que se realizan en momentos cruciales de la carrera profesional del individuo (*hatarakuhito no kyaria no fushimegoto ni okonawareru*, 働く人のキャリアの節目ごとに行われる) (Ogata, 2005, p. 26).

Los entrenamientos Off-JT son fundamentales en la medida en que suponen el primer contacto de los recién graduados con las empresas y con su nuevo papel como *shakaijin*, y por eso son la opción predilecta de las compañías para integrar a los nuevos contratados. Utilicemos como ejemplo para explorarlos el estudio realizado por el investigador Ogata Mamiya en el primer lustro de los 2000 sobre el *dōnyūji kenshū* de una compañía alimenticia. Se trataba de un campamento que duraba tres noches y cuatro días, con un programa que contaba con seminarios teóricos y ejercicios físicos (vocalización, maratón, etc.), y que se basaba en dos preceptos esenciales: la exigencia (*kibishisa*, 厳しさ) y la invariabilidad (*fuhensei*, 不変性).

La exigencia se manifestaba tensando las cuerdas de los participantes al máximo de vez en cuando con instrucciones “irracionales” (*rifujinna shiji*, 理不尽な指示), y, en teoría, tenía cinco efectos:

- 1) Un efecto de *tabula rasa* (*tabura rasa kōka*, タブラ・ラサ効果), es decir, suprimir el sistema de valores previo que los nuevos empleados portarían como estudiantes y cambiárselo por las nuevas perspectivas que tendrían que adoptar como adultos y trabajadores de la empresa.
- 2) La creación de un sentimiento de solidaridad horizontal (*yoko to no rentaikan no jōsei*, ヨコとの連帯感の醸成), despertado por el esfuerzo y los desafíos vividos en compañía de iguales.
- 3) La creación de un sentimiento de confianza vertical (*tate he no shinraikan no jōsei*, タテへの信頼感の醸成), que aparecía una vez los empleados se daban cuenta de que, a pesar de las órdenes irracionales, los supervisores los habían estado apoyando todo el tiempo, hasta uniéndoles en las actividades.
- 4) La creación de un sentimiento de autosuficiencia (*jikokōryokukan no jōsei*, 自己効力感の醸成), nacido de la superación de los límites autoimpuestos, tras haber completado los arduos desafíos físicos y haber comprobado hasta dónde es capaz de llegar uno mismo.
- 5) La mejora del compromiso para con la organización (*soshiki komittomento no kōjō*, 組織コミットメントの向上), que resultaba de haber completado en equipo el duro programa de entrenamiento (Ogata, 2005, pp. 33-41).

En definitiva, la exigencia tenía un impacto en los empleados a nivel personal.

La invariabilidad, mientras tanto, complementaba la exigencia y aportaba al entrenamiento la capacidad de influir en aspectos como la comunicación y el trabajo en equipo. Ogata (2005, pp. 41-43) identificaba, principalmente, los siguientes dos efectos de la invariabilidad del programa:

- 1) La posibilidad de usarse como herramienta de comunicación (*komyunikeishon tsūru*, コミュニケーション・ツール), porque serviría como tema de conversación al comienzo con los demás miembros de la compañía, que habrían tenido que pasar por la misma experiencia años atrás, eliminando así la brecha generacional.
- 2) La consecución del estado de membresía (*menbāshipu no kakutoku*, メンバーシップの獲得), pues, como el entrenamiento suponía una experiencia compartida y un rito de iniciación, superarlo conllevaría la admisión en el “grupo”.

Asimismo, la invariabilidad jugaba un rol decisivo en la mitigación del choque cultural que enfrentan los jóvenes graduados cuando se adentran en el nuevo entorno corporativo, inaugurando el proceso de

“aculturación” (*kotonaru bunka doushi ga sōgūsuru*, 異なる文化同士が遭遇する) (Ogata, 2005, p. 43). Sin embargo, los entrenamientos de este estilo no están exentos de polémica. Se han señalado como algunos de sus puntos negativos el intento entrañado de “lavado cerebral” (*sennō*, 洗脳) a los empleados y los efectos de su institucionalización como ritos de paso (*tsūkagirei*, 通過儀礼), impidiendo que todo el que no los haya superado pueda integrarse en el grupo (Ogata, 2005, pp. 46-49).

3.3. Conexión con la cultura organizacional

El recurso a la “socialización organizacional” permite una aproximación orgánica e integral a los entrenamientos de iniciación. Pero este concepto presupone la existencia de una “cultura corporativa u organizacional” (*soshikibunka*, 組織文化), compuesta por los ideales y las lógicas de cada empresa, que todavía no hemos aclarado y que ahora haremos brevemente. En el entorno de la empresa, la cultura organizacional constituye las experiencias, los valores, las costumbres y cualquier práctica social que se desarrolle en el ámbito de la compañía. Cuando esta cultura es fuerte, es decir, está bien consolidada, puede fomentar la productividad de dos formas:

- 1) Facilitando que los empleados capten con certeza qué se espera de cada uno de ellos y sean capaces de juzgar inmediatamente cómo tienen que actuar en cada situación.
- 2) Ayudando a que el trabajo se perciba más entretenido (*tanoshii*, 楽しい), lo que provoca que los empleados se vuelquen en él con más entusiasmo (Ogata, 2005, p. 53).

Adicionalmente, cabe mencionar que existen tres paradigmas para clasificar los tipos de cultura corporativa:

- 1) El paradigma de integración.
- 2) El paradigma de diferenciación.
- 3) El paradigma de ambigüedad (Ogata, 2005, pp. 53-54).

El paradigma de integración (*tōgō paradaimu*, 統合パラダイム), al que pertenecen los entrenamientos de iniciación, es el que se corresponde con las organizaciones que buscan crear una entidad monolítica y homogénea, bloqueando la diversidad que pudiera darse entre los miembros, mediante el establecimiento de regulaciones que funcionen como pegamento unificador y fuente de experiencias compartidas. Algunas de las desventajas que se le atribuyen a este paradigma son:

- 1) El peligro de que la empresa se quede “anclada en el tiempo” (*jidai ni torinokosareru kikensei*, 時代に取り残される危険性), pues un sistema de valores rígido e imperturbable puede devenir un lastre para la compañía, si no se actualiza a los nuevos escenarios socioeconómicos.
- 2) El peligro de que se oponga resistencia a los cambios (*henka ni teikōsuru kikensei*, 変化に抵抗する危険性), ya que unas convicciones férreas suelen ir acompañadas de una falta de flexibilidad en el individuo.
- 3) El peligro de contradecirse (*mujun nokikensei*, 矛盾の危険性), porque, cuanto más intente visibilizarse e inculcarse un determinado sistema de valores y de normas, más evidentes se volverán las infracciones y, por lo tanto, mayor tiene que ser la prudencia para no infringirlas (Ogata, 2005, pp. 55-56).

4. Relación diacrónica entre el nacionalismo y las empresas en Japón

En esta sección, procedemos a analizar cómo funcionaron los entrenamientos de iniciación japoneses y de qué manera catalizaron los discursos nacionalistas de su contexto respectivo. Para ello, vamos a centrarnos en tres etapas de la historia japonesa reciente: la época de posguerra y del milagro económico, cuando las empresas niponas naturalizan su cultura corporativa; el breve pero intenso periodo de la burbuja inmobiliaria, momento cumbre del prestigioso “modelo tradicional japonés”; y el que se extiende desde los años 90 hasta la actualidad, caracterizado por el abandono del sistema “tradicional” y por los desafíos planteados a las ideas nacionalistas.

4.1. Posguerra y milagro económico: 1960-1980

4.1.1. Paradigma homogéneo

Durante la primera mitad del siglo XX, buena parte de las élites intelectuales niponas había intentado elaborar una retórica lo suficientemente inclusiva como para integrar la diversidad de las colonias del imperio japonés en el relato nacional metropolitano. Cuando, habiendo perdido la Guerra del Pacífico, Japón vio reducidas sus fronteras a poco más que las cuatro grandes islas del archipiélago principal, surgió la necesidad de cambiar el discurso de nuevo: volvían a ser los “japoneses” frente al mundo. El militarismo que los había abocado a la vorágine de la Segunda Guerra Mundial y del que ahora eran libres pasó a considerarse un paréntesis oscuro, una desviación en la persecución del objetivo original que había logrado enderezarse: era hora de retomar el proyecto vertebral de la Restauración Meiji (1868-1912). Japón, “el país de los japoneses”, se reincorporaba así a la carrera del “progreso y la modernización”.

Apoyado en el discurso del “milagro económico” (Pelegrín y Jensana, 2011, p. 11), con el que Estados Unidos y Europa manifestaban su admiración por el crecimiento imparable de la economía japonesa, que habría de culminar en la pompa y el boato de la burbuja financiera en los años 80, Japón elaboró una imagen de sí mismo que inculcó a su propia población y que luego exportó al exterior, proyectándose como una nación homogénea, igualitaria y unida. La calidad de vida de sus ciudadanos, en constante mejora, además, le granjeó el título de “país de la clase media” (Tanaka, 2015, p. 332). Esta imagen de uniformidad, durante un tiempo, se utilizó como los cristales de las gafas con las que se examinaba Japón, constituyendo el “paradigma homogéneo”, muy explotado por la literatura *nihonjinron*, y fomentó un sentimiento de grupo, que, respaldado por el auspicioso y prometedor panorama económico, reanimó la moral nacional. Ahora bien, como todas las imágenes que aspiran a simplificar lo complejo, la del “Japón homogéneo” pecaba de un esencialismo que la destinaba a resquebrajarse (esto sucedió tan pronto como la burbuja económica hubo estallado en 1991).

4.1.2. El sistema laboral “tradicional” y las Tres Regalías

Por otra parte, este periodo supuso la definición y la consolidación del sistema corporativo japonés, o, como también ha dado en llamarse, el sistema “tradicional” japonés, en contraposición a las prácticas contemporáneas más internacionales y en un intento por imbuirle un halo más histórico y trascendente, a pesar de la instrumentalidad con la que nació en su momento. Como hemos mencionado anteriormente, este modelo combinaba las nociones de *tateshakai* y *amae* dentro del marco conceptual paternalista que tomaba la empresa como “familia”, y sus tres pilares básicos eran el empleo de por vida o *shūshin koyō*, la asignación salarial en base a la antigüedad o *nenkō joretsu*

y el sistema de bienestar ofrecido por las compañías o *kigyōnai kumiai* (Abegglen, 1958; Goodman, 2005; Pelegrín y Jansana, 2011).

Entre otras características que aparecían junto a las tres regalías, encontramos: requisitos de estándares de calidad (*hinshitsu hyōjūka yōkyū*, 品質標準化要求), métodos de gestión de avance detallados (*komakana shinchoku kanri hōhō*, 細かな進捗管理方法), formas de proceder colaborativas (*kyōchōtekina susumekata*, 協調的な進め方), jornada laboral larga (*chōjikan kinmu*, 長時間勤務) y ambigüedad en las indicaciones sobre el contenido del trabajo (*gyōmu naiyō no shiji no himeijisei*, 業務内容の指示の非明示性) (Mozumi, 2004, p. 93).

4.1.3. El entrenamiento de los nuevos empleados: Rohlen

Los entrenamientos de iniciación japoneses se caracterizan por el amplio abanico de actividades del que constan. Por ejemplo, ya hemos mencionado la presencia de actividades lectivas, que son las que se suelen promocionar en panfletos u otro tipo de anuncios (JEC Junior Executive Council of Japan, 2021), y que suelen ser conferencias, charlas o seminarios de carácter tanto informativo como formativo. Pero si algo ha llamado la atención del observador estadounidense o europeo en estos entrenamientos (aunque desde que Japón ha entrado en su actual etapa de estagnación, ya no tanto), eso ha sido su parte práctica: los ejercicios físicos y los “espirituales”.

Allá por los años 70 del siglo pasado, la llamada “educación espiritual” (*seishin kyōiku*, 精神教育) cobró relevancia a ojos de Occidente cuando la economía japonesa ya había alzado vuelo, y personalidades como el antropólogo estadounidense Thomas P. Rohlen (1940-2022) se acercaron a investigarla. Por aquel entonces, y a diferencia de la época de preguerra, cuando los símbolos nacionales eran el motivo de reverencia superior, este tipo de educación tomaba la institución que patrocinaba los entrenamientos y sus propios símbolos como el foco de moralidad supremo: la empresa se presentaba como intermediaria entre el individuo y la nación, de modo que, sirviendo a la empresa, uno contribuía a mejorar el bienestar general del país (Rohlen, 1973, p. 1543). Rohlen tuvo la oportunidad de participar en uno de los *shinnyū shain kenshū* de un banco, donde cabe resaltar tres actividades incluidas en el programa: la meditación zen, la visita a bases militares y el *rotō*.

La meditación zen (*zazen*, 坐禪), que consistía en hospedarse unos días en un templo budista para sentarse en la posición del loto (con las piernas cruzadas, dejando la planta de los pies hacia arriba, y la espalda recta) y concentrarse en la respiración, con el propósito de “unir en armonía el cuerpo y el espíritu (*kokoro*, 心)”, pretendía inculcar en los empleados la futilidad del egoísmo y la importancia de la armonía (*wa*, 和), mediante la cual, “[c]oncerning labor-management relations, there should be no strikes, but rather the two parties should work in harmony together to improve production. The profits of these cooperation should be shared alike between both parties” (Rohlen, 1973, p. 1547).

Con las visitas a bases militares, lo que se buscaba era enseñar a mantener el orden grupal (Rohlen, 1973, p. 1547). Los empleados visitaban bases y museos militares en donde recibían charlas moralizantes sobre cómo el único individualismo aceptable era el que se proponía ayudar a crecer al estado y a su gente, y no el que perseguía el placer. También se les advertía sobre la inexorabilidad del sufrimiento, sin el que apenas se podía conseguir nada. Para ilustrar aquella retórica sobre la autocontención y la perseverancia, los instructores empleaban metáforas que apelaban al sensacionalismo e incluso utilizaban experiencias plásticas, como mostrarles los dramáticos diarios de pilotos kamikaze fallecidos para que los leyesen y se empapasen de aquella determinación.

El *rotō* (¿路頭?) era el ejercicio estrella del programa de entrenamiento del banco. Los participantes eran llevados a un pueblo alejado de su lugar de residencia y en él se hospedaban unos días en unas instalaciones que tenían que abandonar cada mañana temprano para ir a ofrecer servicios gratis a los lugareños. No importaba la tarea ni para quién, pero debían conseguir que, sin dar explicaciones sobre su identidad ni sobre el entrenamiento, la gente les encargase cualquier faena. La ansiedad acumulada con cada rechazo eclosionaría en un sentimiento catártico de gratitud por parte del empleado hacia la persona amable que le permitiera ayudar, de modo que, “after such an experience, it is difficult to deny the assertion that any form of work is intrinsically neither good nor bad, satisfying nor unsatisfying, appropriate or inappropriate” (Rohlen, 1973, p. 1551). Esta actividad les enseñaría a los empleados que el disfrute del trabajo tiene menos que ver con el tipo de tarea llevada a cabo que con la actitud con la que se trabaja.

4.2. Burbuja inmobiliaria: 1980-1990

4.2.1. Hacia el capitalismo cultural

Los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores japoneses, que se estaban diversificando, se identificaron con celeridad ya en los años 80 del siglo pasado. Antes, los fabricantes vendían modelos estandarizados dirigidos al consumo en masa, pero esta estrategia se había vuelto inefectiva, porque la gente, que gozaba de un nivel adquisitivo considerable y vivía bien, empezó a buscar productos más en sintonía con sus preferencias personales. “[The consumers] turned out to be more unpredictable, selective, and inquisitive. The notion of the Japanese as uniform mass consumers did not effectively account for their consumer behavior patterns” (Sugimoto, 2021, p. 267). Se contempló entonces la emergencia de las *shōshū* (小衆), masas individualizadas y divididas en unidades pequeñas, frente a las *taishū* (大衆), las grandes masas, caracterizadas por su homogeneidad, y se propuso el término *bunshū* (分衆), “masas segmentadas”, para comprender mejor la actitud de los consumidores, que ya no conformaban un mercado conjunto absoluto y compacto (Sugimoto, 2021, p. 267). Uno de los factores que propició esta nueva orientación de los consumidores fue la intensa comercialización de la sociedad a finales de la década de los 70 y principios de la de los 80, que alteró dramáticamente varios aspectos de la vida japonesa, “giving rise to what is commonly referred to as ‘postmodern cultural conditions,’ in which subjectivity and intersubjective meaning were increasingly defined by commodified signs and the desire of the other” (Iida, 2002, p. 165), lo que, a su vez, terminaría cristalizando en el sistema del capitalismo cultural.

4.2.2. Los *nihonjinron* y las empresas: auge y difusión

Hacia los años 80, y coincidiendo con las transformaciones de las conductas consumistas en el país, el movimiento sindical en Japón se había debilitado mucho. Una causa de ello fueron las medidas liberalizadoras que se habían estado implementando hasta entonces, que lo desplazaron a un segundo plano (Pelegrín y Jensana, 2011, p. 153; Tanaka, 2015, p. 333); otra, que ayudó a socavar su influencia entre los empleados japoneses y es la que se analiza sucintamente en este apartado, fue el uso de los discursos *nihonjinron*, en su máximo apogeo durante la época de la burbuja financiera, por parte de las empresas. Debemos recurrir aquí al autor Yoshino Kosaku (1953-2018), quien, a finales de los 80 y principios de los 90, investigó qué actores participaban en el proceso de difusión de los discursos nacionalistas y de qué forma se consumían estos discursos. Mediante entrevistas a trabajadores tanto del sector educativo como del de los negocios, comprobó que era en las empresas donde la literatura *nihonjinron* se consumía con mayor voracidad. Si bien es cierto que, de

entrada, la mayoría de los entrevistados compartían la percepción de que había algo “intrinsically different” (Yoshino, 1992, p. 84) en los japoneses, aquellas personas con cargos en la gestión y la administración de compañías eran las que más habían procurado ahondar en qué era eso que diferenciaba a Japón del resto del mundo. Esto obedecía a motivos prácticos:

- 1) Interculturales, porque estaban más expuestos al contacto directo con extranjeros, así que era una forma de averiguar cómo abordar interacciones en las que eran frecuentes los malentendidos.
- 2) Ocupacionales, porque explicaban cómo funcionaban las empresas en términos de relaciones humanas (Yoshino, 1992, p. 100).

Las obras *nihonjinron* tenían una función eminentemente descriptiva, pues buscaban sistematizar ideas acerca de diferencias culturales entre Japón y otros países a través de prácticas corporativas y de la organización empresarial japonesas (Yoshino, 1992, p. 99), debido a la prominencia de la compañía como institución japonesa por antonomasia en el imaginario popular urbano (Yoshino, 1992, p. 82) y a que, para la mayoría de los autores de *nihonjinron*, también era el contexto social típico en el que el *ethos* cultural japonés, la “cultura subliminal”, se manifestaba más claramente. “The everyday working environment in the large, bureaucratic company motivates businessmen to read the *nihonjinron* either at their own will or as a result of someone else’s recommendation” (Yoshino, 1992, p. 101). Una práctica habitual en las compañías, en efecto, consistía en proporcionar a los nuevos empleados una lista con lecturas recomendadas, entre las que siempre había *nihonjinron*. Si bien puede parecer que se trataba de una técnica manipuladora, servía como arma de doble filo: a la función descriptiva se le sumaba la prescriptiva a los *nihonjinron*, pues, en tanto que describían cómo eran los japoneses, no actuar conforme a las pautas significaba que uno no era “realmente” japonés, lo que podía volverse motivo de reproche por parte de los superiores, porque un empleado japonés que no trabajase “a la japonesa”, en aquella época en que la economía nacional aspiraba a superar la estadounidense gracias a su estilo propio, implicaba poner en peligro los resultados y los objetivos de la empresa; por otro lado, sin embargo, el conocimiento por parte de los empleados sobre el contenido de la literatura *nihonjinron* les permitía identificar qué se esperaba de ellos, así como proveerse de herramientas que pudiesen utilizar a su favor (Yoshino, 1992, p. 101).

Cuando Yoshino le preguntó a sus entrevistados, con el propósito de averiguar si el consumo de *nihonjinron* tenía algún tipo de poder movilizador, qué habían adquirido tras la lectura de las obras, parece ser que nada nuevo: “they did not respond to the *nihonjinron* in order to be taught about their own society uni-directionally by the elite, but rather to endorse what they had already known and felt about their own society and culture.” (Yoshino, 1992, p. 103). La capacidad de movilización mitigada es característica de lo que Yoshino (1992, p. 104) denomina “nacionalismo secundario”, el nacionalismo de carácter sociocultural al que se adscriben las obras *nihonjinron* y que sustituye al nacionalismo de preguerra. En el caso japonés, en el marco del nacionalismo secundario, las élites empresariales desempeñaban el papel tanto de intelectuales productivos como reproductivos, puesto que eran ellas las que elaboraban, en muchos casos, obras acerca del comportamiento, los modales y las costumbres de “los japoneses” en el lugar de trabajo, contribuyendo así a despertar en los empleados y en los cargos gestores y administrativos la conciencia de la excepcionalidad japonesa mediante la publicación de obras con un marcado enfoque práctico, en las que las experiencias personales jugaban un papel clave para apoyar las teorías que defendían (Yoshino, 1992, p. 127-133).

4.2.3. El entrenamiento a los nuevos empleados: Kondo

En 1990 sale a la luz otra monografía en inglés, de mano de la antropóloga Dorinne K. Kondo, examinando las prácticas de los entrenamientos para los empleados en una pequeña fábrica de dulces en los arrabales de Tokio. En el caso de aquella empresa, el entrenamiento lo gestionaba otra institución: una dependencia del llamado Movimiento Ético. No obstante, como en sus programas también participaban trabajadores de grandes compañías, merece la pena detenerse en ellos. El programa duraba una semana, cada día con un horario muy estricto, y, como puede inferirse del nombre de la compañía a cargo de él, ignorando aspectos específicos sobre los puestos de trabajo de los participantes, ponía el énfasis en los aspectos morales. Asimismo, mientras que las actividades descritas por Rohlen han ido desapareciendo, muchas de las que Kondo incluyó en su obra han sobrevivido hasta hoy.

Entre otras prácticas, Kondo (1990) mencionaba el aseo (*seisō*, 清掃) justo después de salir de la cama, el saludo matinal (*chōrei*, 朝礼) y las prácticas de vocalización (*hassei renshū*, 発声練習) por las mañanas. Para estas prácticas de voz, a finales de los 80 se requería que los empleados profiriesen gritos frente a otras personas, clamando fidelidad a su empresa o cuánto amaban a sus padres. Kondo (1990, p. 86) añade sobre su función que: “it should inculcate receptiveness and a willingness to greet and appreciate others and to eliminate resistance toward responding positively toward authority”. Gritar con entusiasmo no solo amansaría y despejaría a los participantes, sino que el contenido de los mensajes, además, ahondaría en ellos los sentimientos de piedad filial y de pertenencia a la compañía. Kondo habla también de carreras para pulir el espíritu y la perseverancia, así como abluciones con agua fría (*misogi*, 禊) con las que se pretendía inculcar gratitud hacia la naturaleza, consciencia sobre el cuerpo de uno mismo, fortalecer la determinación y enseñar gentileza, mansedumbre y obediencia (*sunasa*, 素直さ). La actividad por excelencia del Movimiento Ético eran las “quedadas” matutinas (*asa no tsudoi*, 朝の集い), donde se leían textos motivacionales, se impartían clases sobre conceptos relacionados con la espiritualidad y la moralidad, y se enseñaban aspectos prácticos muy concretos sobre cómo realizar determinado tipo de acciones formales: inclinarse, hacer reverencias, sonreír, utilizar el registro del habla correcto, etc. La monotonía de las “quedadas”, señala Kondo (1990, p. 90), provocaba que fuesen el ejercicio que menos se tomaba en serio por los participantes.

Pero el programa del Movimiento Ético incluía también ejercicios más efectistas. Por ejemplo, estaba el *seiza* (静坐), reminiscente del *zazen* de los años 60 y 70. Consistía en sentarse de rodillas, con los glúteos recargados en los talones y la espalda recta, e intentar dejar la mente en blanco mientras se mantenía silencio. Cuando alguien perdía la concentración, debía postrarse y mostrar la espalda, señal para que el instructor le azotase con una vara zen (*keisaku*, 警策) y le “ayudase” así a concentrarse de nuevo. Estaban también las actividades que Kondo (1990, p. 97) agrupó bajo el nombre de “campo de la deuda de gratitud” (*on no sōgen*, 恩の草原). A través de ellas, los participantes debían reavivar la llama de la piedad filial y sentirse agradecidos con sus padres por haberles dado la vida. Para lograrlo, los instructores hacían a los participantes salir de noche descalzos en fila india y a oscuras a caminar, mientras les ponían de fondo con unos casetes canciones melodramáticas evocando imágenes como el de la madre diligente y dolida porque su hijo se había marchado lejos a trabajar. Esta experiencia, que, supuestamente, solo representaba “one-thousandth of the pain your mother felt in bearing you”, despertaría en los empleados gratitud por las cosas materiales y por el don de la vida, así como la aprehensión de la inmensidad “of the obligation we owed our parents” (Kondo, 1990, p. 97). “[After the barefoot walk] We should be grateful and realize that pain and hardship were only relative matters. Cultivating endurance and a

humble attitude would help us overcome any difficulty” (Kondo, 1990, p. 98). El programa del Movimiento Ético terminaba con un maratón para el que los participantes habían estado preparándose toda la semana en el resto de las actividades físicas. La lección que había que sacar de él era que la vida es una lucha con uno mismo, conclusión a la que se tendía a llegar después de haber recorrido una larga distancia donde la derrota o la victoria no importaban, sino terminar la carrera, dar todo de sí y no rendirse (Kondo, 1990, p. 100).

Este elemento espiritual patente en los entrenamientos de iniciación durante la segunda mitad del siglo XX se debilitó tras el estallido de la crisis financiera y ha desaparecido casi por completo. En el estudio de Ogata (2005) veíamos el ejemplo de una empresa con un sistema híbrido, donde los ejercicios físicos se combinan con los lectivos. No obstante, en las actividades físicas no había tales prácticas como la meditación, hacer de recadero para desconocidos o la veneración a los padres empatizando con su dolor. Lo que ha pervivido son las prácticas formales, las que Kondo (1990) describía en las “quedadas” matutinas. El desarrollo de la cortesía a través de las formas, así como la creciente relevancia que las empresas le atribuyen a la imagen y al cliente, se materializaron en la aparición de un tipo de entrenamiento que, aunque suele incluirse en los de iniciación, también forma una categoría *per se*: las *business manners*.

4.3. Crisis y estagnación económicas: 1990-actualidad

4.3.1. Paradigma multicultural

Mientras la economía japonesa iba viento en popa, nadie dudaba que las causas residían en los Tres Tesoros, el orgullo del empleado japonés, epitomizado en la figura del *salaryman* (hombre asalariado de clase media); cuando, tras el revés sufrido en la década de los 90, el crecimiento económico perdió impulso y empezaron a aparecer los problemas, los ojos con los que los propios japoneses miraban las tres regalías cambiaron, y lo que antes se había considerado el pilar central del éxito, poco a poco fue concibiéndose como un presagio malinterpretado del fracaso (Iida, 2002, p. 210). Junto a los Tres Tesoros Sagrados, cayeron también bajo duro escrutinio todos los discursos *nihonjinron* que los respaldaban, como, por ejemplo, la ideología que defendía la homogeneidad japonesa, acusada de ignorar, en el mejor de los casos, y de ocultar y disfrazar, en el peor de ellos, la disparidad y la estratificación que existían en distintos ámbitos de la sociedad japonesa, demostradas por una evidencia etnográfica considerable (Goodman, 2005, p. 67).

A día de hoy, la tendencia es aproximarse a la sociedad japonesa a través del denominado “modelo multicultural” (Sugimoto, 2021, p. 115), que se caracteriza por tomar en cuenta variables, como la étnica y la de clase, que constituyen diferentes subculturas dentro de la población japonesa. Términos como *kakusa shakai* (格差社会) o “sociedad desigual” (Sugimoto, 2021, p. 112) tomaron fuerza a medida que la situación económica del país se reveló incapaz de ocultar tasas de pobreza y desempleo crecientes. El resultado de la lucha de colectivos minorizados, como el de los coreanos *zainichi*, que buscaban visibilizarse y ampliar sus limitados derechos en un país que durante mucho tiempo les había dado la espalda, derrumbó, por su parte, la concepción de que Japón lo conformaban únicamente “japoneses de pura sangre”. El carácter integral del modelo multicultural, que considera factores (región, edad, género, etnia, formación, ocupación, etc.) que propician la existencia de subculturas en un país, entendiendo una subcultura como el conjunto de valores esperados y estilos de vida compartidos por un sector de una población dada (Sugimoto, 2021, p. 115), permite identificar, explicar y tratar fenómenos intranacionales que, de otra manera, permanecerían escondidos y minorizados, a falta de una atención que ignoraría que están ahí.

Sirvan a modo de ejemplo, en el caso de Japón, el problema del acoso escolar, la precariedad de las madres solteras, o el incremento de *nikkeijin*³ en el archipiélago. El modelo multicultural, además, señala que las subculturas no se encuentran al mismo nivel, sino “rank-ordered in terms of access to various resources, including economic privilege, political power, social prestige, information, and knowledge”, como apunta el sociólogo Sugimoto Yoshio (2021, p. 115).

4.3.2. Tensiones entre paradigmas

Con todo, las tensiones que el nacionalismo japonés arrastra relativas a la cuestión de qué lugar ocupa Japón en el mundo y cómo debe de desenvolverse en él llegan hasta nuestros días. Una prueba de ello es la publicación en 2005 del libro *Kokka no Hinkaku* (国家の品格)⁴, escrito por el matemático Fujiwara Masahiko, que se convirtió en un éxito superventas nacional y que criticaba duramente el proceso de globalización, ante el cual, el autor opina, Japón debe resistir. En la obra, Fujiwara denuncia los valores “occidentales”, como la lógica o la igualdad, a los que culpa del declive de las “naciones occidentales”, y considera que “only returning to bushido and emotions can Japan preserve its dignity and save the world” (Tann, 2010, p. 32).

La idea de la particularidad japonesa, que se percibe con claridad en la obra de Fujiwara Masahiko, no es nueva. Desde que Japón se vio forzado a reabrirse a Occidente a mediados del siglo XIX, el desasosiego (*fuan*, 不安) identitario (Takeo, 2017, p. 53) japonés ha estado siempre condicionado por dos polos, en principio, opuestos, inclinándose más hacia uno o hacia otro dependiendo del momento, pero sin llegar nunca a alinearse definitivamente con ninguno: Asia y Occidente. Mientras que, sobre todo desde finales del siglo XIX y principios del XX, Japón se erigió como el nuevo representante de Asia, como el heredero legítimo de la tradición que la China imperial había perdido tras su colapso, EEUU adquirió el papel del “otro” al que Japón podía contraponerse para construirse a sí mismo. Hoy en día, empero, el éxito en el proceso de modernización y la potencia económica de vecinos como Corea del Sur o China desencadenan en Japón “la sensación de que la ‘crisis’ ya no viene solo de Occidente, y que el ‘extranjero’ no son únicamente los occidentales. Como consecuencia, vuelve a hacerse necesario un complejo ajuste identitario” (Takeo, 2017, p. 66). Algunos intentos de creación identitaria contemporánea se pueden apreciar, no sin cierta dosis de autoorientalismo (Kobayashi, Jackson y Sam, 2019, p. 162), en el proceso de definición del “Cool Japan”, mediante el uso del cual se ha llegado a proponer que Japón debería de convertirse en el *hub* de la creatividad asiática, aprovechando sus características especiales, que lo presentan “as a uniquely non-Western and un-Asian cultural entity” (Tamaki, 2019, p. 16).

En resumen, las aproximaciones a la sociedad japonesa contemporánea deben desarrollarse dentro del marco que ofrece el modelo multicultural, entendiendo que, en la población japonesa, la desigualdad, la discriminación y las diferencias están a la orden del día, y que la imagen del Japón homogéneo y cohesionado no se corresponde con la evidencia empírica. Además, debido al estancamiento de su economía y a la competencia feroz de sus vecinos continentales, Japón también atraviesa una crisis identitaria como nación.

4.3.3. Crisis del capitalismo cultural

Otra circunstancia que ejerce influencia en los procesos de formación identitaria de los japoneses en la actualidad la constituye la transición del país al sistema del capitalismo cultural, que se manifiesta

3 Se conoce como *nikkeijin* a la diáspora japonesa y a sus descendientes, concentrada, sobre todo, en América Latina.

4 Traducido al inglés como *The Dignity of the Nation*, no cuenta con versión en español.

de forma evidente si observamos los sectores de producción: tres cuartos de los empleados japoneses del sector privado trabajan en el sector terciario, y los servicios representan más del 70% de la economía japonesa (Pelegrín y Jensana, 2011, p. 22), de modo que “this sector needs reclassification according to internal varieties. Specifically, the recent expansion of areas that make knowledge-based, informational, and value-added products forms what may be categorized as the quaternary sector, which branches off from the conventional tertiary sector” (Sugimoto, 2021, p. 268).

El capitalismo cultural origina un entorno en el que los trabajadores (en especial, los de cuello blanco) se fragmentan y su vida laboral se individualiza, se compartimenta y se desprende de la inmovilidad a la que la ataban la fábrica y la oficina, gracias a la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación. Además, las comunidades que alcanzan el estado donde el sistema socioeconómico es el capitalismo cultural proporcionan a la mayoría de sus integrantes unas condiciones materiales con las que pueden disfrutar de una calidad de vida relativamente alta, y en ellas los problemas que atribulan a las personas adquieren un cariz existencial, subjetivo. Sugimoto indica sobre el caso japonés que (sin ser único ni exclusivo), a principios del siglo XXI, “the Japanese were no longer concerned with the survival and subsistence issues that govern industrial capitalism but with the precariousness of their sense of identity and reality, the existential issues that characterize cultural capitalism” (Sugimoto, 2021, pp. 272-273), y señala que, en este contexto neoliberal, “labor unions, once the bastion of worker solidarity, have gradually lost membership and power [...], and individual employees attempt to defend themselves by being self-centered, resourceful, and entrepreneurial” (Sugimoto, 2021, pp. 273).

4.3.4. Cambios en el sistema laboral: vestigios de los *nihonjinron*

Con respecto a la estructura industrial japonesa, cabe destacar que se trata de una estructura dual conformada, de un lado, por un grupo altamente competitivo de grandes multinacionales que enfocan sus políticas en la globalización, y, de otro, el grueso del sector empresarial japonés, compuesto por firmas más tradicionales “that remain ‘very Japanese’ and economically inefficient” (Hamada, 2005, pp. 140, 147). Los dos, sin embargo, presentan rasgos del “estilo de gestión japonés”, si bien las grandes multinacionales han ido desprendiéndose de él poco a poco. Este estilo de gestión *à la japonaise* “is predicated upon firm-based internal labor markets which function in conjunction with the lifetime employment system” (Sugimoto, 2021, p. 235), de modo que, por lo general, una empresa contratará un grupo de recién egresados universitarios cada año, lo someterá a un entrenamiento interno intensivo y rotará a los empleados de departamento en departamento para que adquieran versatilidad y distintas habilidades.

En lo referente al sistema empresarial, existen varias propuestas que, más que excluirse mutuamente, se complementan entre sí. De este modo, se habla de que las compañías japonesas han venido desarrollando una especie de corporativismo (*kaishashugi*, 会社主義 o *kigyōshugi*, 企業主義) en el que los empleados se hallan “maniatados” a la empresa y en el que pueden distinguirse dos tipos de firmas:

- 1) las que se ajustan a los preceptos del capitalismo de activos (*kojin shihonshugi*, 個人資本主義), que busca maximizar beneficios utilizando a la empresa como un medio
- 2) las que se alinean más con el capitalismo corporativo (*hōjin shihonshugi*, 法人資本主義), en el que las empresas actúan como entidades con personalidad propia y superponen sus intereses a los de los individuos que en ellas trabajan (Sugimoto, 2021, p. 237).

En el panorama japonés predominan las segundas.

En relación con los empleados, la empresa japonesa promedio está interesada en el trabajador genérico, capaz de lidiar con cualquier situación y que, además de demostrar las habilidades específicas que requiere su puesto, posea una amplia gama de atributos en consonancia con las metas generales de la empresa (Sugimoto, 2021, p. 239). El énfasis en los atributos personales más que en los técnicos, por otro lado, no ha impedido que las grandes firmas hayan ido mudando su modelo, del “tradicional japonés” al que toma por base el rendimiento (Sugimoto, 2021, p. 262). Este último, además de adecuarse mejor a las prácticas comerciales globales, tiende a sustentarse en el principio de supervivencia del más apto, que suele deteriorar el bienestar de los empleados.

Durante los años 70 y 80 del siglo pasado, el sistema parecía haberse consolidado y la operatividad de las “tres regalías” permitió que la ilusión de la “empresa como familia” prosperase, no obstante, a nivel sociocultural y discursivo, “the internal and external shocks of the 1990s broke the widespread state of self-complacency that had plagued the 1980s and seriously discredited the hegemonic values and codes symbolized by the patriarchal corporate economy and its culture” (Iida, 2002, p. 226). Con la caída de los valores “tradicionales” hegemónicos de posguerra, en la década de los 90 los japoneses empezaron a manifestar elementos típicos de una sociedad civil, como la pluralización y la segmentación, aunque no se tradujeron necesariamente en un aumento de las libertades individuales ni del sentido de responsabilidad social.

Este cambio en la percepción de valores hasta entonces incuestionables se materializó en el mundo empresarial cuando, a mediados de los años 90, las grandes corporaciones empezaron a perder interés en preservar los códigos paternalistas y acogieron nuevas políticas laborales que favorecían a los empleados jóvenes, flexibles y polifacéticos, y que abogaban por la promoción en base al rendimiento (Iida, 2002, p. 230). Dichas políticas, explícita o implícitamente, desechaban el compromiso de la corporación con respecto al bienestar del empleado, pues enfatizaban la orientación hacia el mercado y la relación entre coste y eficiencia en aras de prepararse para la competencia global y en detrimento del gasto en recursos humanos (Hamada, 2005, p. 139). El cambio de rumbo en las grandes firmas hizo que se tambalease otro concepto fundamental que se había utilizado para describir la estructura corporativa japonesa: el “grupalismo” (*shūdanshugi*, 集團主義), definido como un sistema en el que los individuos “carry behavioral principles developed in their socialization process into corporate settings and conform to the group norms either due to *amae* or the cultural tradition of the *ie* [家] system⁵” (Hamada, 2005, p. 126). Junto al familialismo, el grupismo constituía una variable independiente que explicaba aspectos corporativos como el empleo de por vida o el sistema de promociones en base a la edad/antigüedad.

En la actualidad, a pesar de que los discursos *nihonjinron*, contestados hasta la saciedad, hayan perdido el peso y la transcendencia de los que disfrutaron hace casi medio siglo, las ideas y los conceptos que abordaban se impregnaron de tal forma en el aparato corporativo que continúan existiendo. Y es que, en realidad, la puesta en práctica del “estilo japonés”, además de servir para crear un entorno de armonía en el lugar de trabajo, es muy útil para prevenir o apaciguar movimientos provenientes de los escalafones más bajos (aunque esta no siempre haya sido la intención de los autores *nihonjinron*). Empezando por el énfasis en el respeto a las jerarquías, algunos autores han señalado que la idea de que los trabajadores están vinculados naturalmente a las relaciones verticales de *oyakobun* (親子分), es decir, a asumir el papel de “hijos” con respecto a sus superiores, que actuarían como “padres”, significaba que, en última instancia, se encontraban

5 La estructura familiar tradicional japonesa. Basada en el principio de la piedad filial, en ella el primogénito se responsabilizaba de la continuidad del linaje, mientras que los demás hijos debían independizarse y emprender sus propias ramas familiares.

bajo el control de los jefes y entorpecía una organización horizontal entre los empleados para contrarrestar el poder de los superiores, de los que no podrían impedir abusos (Goodman, 2005, p. 68). En añadidura, la concepción de la empresa como una gran familia socavó un mayor desarrollo de la confrontación entre los dueños de las empresas y los empleados, y el grado de fidelidad que demandaba de estos últimos la relación *oyakobun* tendía a provocar que el trabajador acabase comprometiéndose más con la empresa que con su propia familia (Goodman, 2005, p. 68; Kyoko y Renjel, 2011, p. 5).

Para ilustrar los entrenamientos de iniciación que se han popularizado tras el estallido de la burbuja financiera japonesa en los 90, en un estado de zozobra en todos los ámbitos imaginables, en lugar de seleccionar un ejemplo concreto, como hemos hecho con los casos de Rohlen y de Kondo, vamos a presentar la tipología en sí, una que ya habíamos adelantado: la etiqueta de negocios o, en inglés (y en japonés), *business manners*.

4.3.5. *Bijinesu manā*

Los orígenes de la etiqueta empresarial (*bijinesu manā*, ビジネスマナー) en Japón pueden trazarse en el periodo Edo (1603-1868), momento en el que se desarrolló un sistema de entrenamiento artístico conocido como “sistema *iemoto* (家元)” (Dickel, 2018, p. 18). En este sistema, tanto la manifestación artística propiamente dicha como sus técnicas instructivas seguían unos formatos meticulosamente definidos, así que el proceso de aprendizaje requería el dominio y la combinación de formas estandarizadas llamadas *kata* (型). “Etiquette was thus treated as a type of performing art which shared with other *iemoto* art forms an emphasis on the aesthetics of form and the disciplining of the body as a type of self-cultivation” (Dickel, 2018, p. 19). Las guías de etiqueta corporativa contemporáneas reconstruyen los comportamientos cotidianos de los trabajadores, transformándolos en una representación estética en la que la manera de proceder no solo se evalúa en base a lo que se hace, sino también a cómo se hace (Dickel, 2018, p. 19). La apariencia, la higiene personal, los gestos, la modulación de la voz, etc. Hasta el más mínimo detalle debe seguir unas pautas. Por eso se habla de “trabajo estético” (*aesthetic labor*) (Dickel, 2018, p. 17). El énfasis se sitúa en la corrección de la forma (lenguaje y comportamiento) para transmitir una imagen pública positiva de la empresa, de modo que los empleados actúan como representantes metonímicos de la misma.

Las *bijinesu manā* comprenden cinco modalidades: cuidados personales (*midashinami*, 身だしなみ), expresiones faciales (*hyōjō*, 表情), saludos corteses (*aisatsu*, 挨拶), actitud (*taido*, 態度) y uso de la lengua (*kotobazukai*, 言葉遣い). Con respecto a los cuidados personales, el matiz se encuentra en que se trata de un aseo orientado hacia otras personas y no hacia uno mismo; la actitud tiene que mostrarse a través de la sonrisa, el contacto visual, una buena postura y un habla clara y alegre; el uso de la lengua, por su parte, es algo más complejo. En japonés, a diferencia del español y otras lenguas romances, existen más de dos registros de formalidad y saber cuándo y cómo usar cada uno de ellos es el deber del *shakaijin*. Por eso, muchos cursos de etiqueta de negocios incluyen ejercicios donde los participantes practican cómo se usan el lenguaje educado (*teineigo*, 丁寧語), el lenguaje respetuoso (*sonkeigo*, 尊敬語) y el lenguaje humilde (*kenjōgo*, 謙讓語), en los que, con frecuencia, los jóvenes no son fluidos.

Esta forma tan artificiosa de estructurar el mundo laboral, donde, además, los protocolos de habla y de conducta son reacios al cambio de estilo, tiene que ver con lo que se ha identificado como el núcleo de los entrenamientos de etiqueta empresarial en Japón: la cortesía negativa (*negative politeness*), que consiste en transmitir respeto a través de la muestra de deferencia, al contrario que la cortesía positiva (*positive politeness*), que busca solidarizarse y empatizar con el interlocutor

acortando la distancia social con él (Dickel, 2018, p. 27). La cortesía negativa también requiere (al mismo tiempo que acentúa) una diferenciación en el estatus de clase, ya que el empleado, mediante la demostración de conductas refinadas y lenguaje honorífico, tiene que proyectar una imagen sofisticada de sí mismo al resto (Dickel, 2018, p. 28).

Las prácticas y los criterios de los que constan las *business manners*, por otro lado, no son ajenas a lo que Fairclough (1996) denomina “tecnologización del discurso” (*technologization of discourse*), término que designa la intervención de expertos para dar forma a prácticas discursivas con fines institucionales. Es decir, dichas prácticas se consideran “mecanismos desincrustables” (*disembedding mechanisms*) que abstraen el conocimiento desde contextos específicos y lo vuelven transferible a otros contextos (Dickel, 2018, p. 26), presentando así una ideología de estandarización (qué es correcto y qué no) como objetiva y universal que opaca el carácter original de las prácticas. Esto, sin embargo, puede generar tensiones, pues, al descontextualizarlas, con frecuencia se ignora la huella contextual gravada en las prácticas discursivas. A modo de ejemplo, el caso del uso del lenguaje honorífico resulta particularmente irónico, ya que se entiende que “these forms function to index social relationships. [...] While the manners training provided practice with honorific forms and fluency, no guidance was provided on when to use which politeness level or how to shift between them” (Dickel, 2018, p. 26).

Huelga puntualizar, por otra parte, que los cursos de etiqueta empresarial pueden fracasar en su cometido, teniendo en cuenta, entre otros factores, la pluralidad de la población japonesa y la brecha generacional que, si bien en ocasiones intenta suavizarse, existe y se intensifica cuanto más se globalizan los mundos educativo y laboral, y menos se adaptan las empresas japonesas a ellos. El choque cultural a veces es tan grande, los valores adquiridos durante la infancia y la adolescencia de uno son tan distintos de los que se necesitan cuando se comienza a trabajar, que aunque se le expliquen, al nuevo empleado le costará comprenderlos y asimilarlos, de modo que no siempre recibirá “con los brazos abiertos” su nueva identidad como *shakaijin* (Dickel, 2018, p. 26; Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 48). Inversamente, el agravamiento de esta brecha entre el nuevo empleado y la cultura corporativa de la compañía refuerza la necesidad de implementar programas de iniciación y de etiqueta empresarial.

En cuanto a su contenido, dentro de los cursos de *bijinesu manā* encontramos clases teóricas en las que se abordan temas sobre cómo hacer contacto visual con el interlocutor y cómo sonreír, cómo crear buenas primeras impresiones (cuidando la higiene personal, la vestimenta, la forma de hablar, etc.), el uso correcto del lenguaje honorífico, cómo escuchar atentamente (*keichō*, 傾聴) (Otabe *et al.*, 2017, p. 282), cómo prestarle atención a otros, cómo actuar “proactivamente” (*sekkyokutekini*, 積極的に), cómo representar a la empresa y sobre la importancia de la puntualidad (Minegishi y Shibamoto, 2018, p. 40). Otras actividades presentes en estos cursos son juegos de rol, simulaciones (e. g., la colocación de asientos en una estancia por orden de rango), prácticas de conversación, redacción de informes (*hōkokusho no sakusei*, 報告書の作成), educación epistolar (i. e., cómo escribir cartas) (*tsūshin kyōiku*, 通信教育), encuestas sobre cómo uno se percibe a sí mismo, saludos formales, juegos en equipo, intercambio de opiniones en grupo (para conocerse a uno mismo), presentaciones de desafíos y proyectos y posibles maneras de resolverlos, intercambio de tarjetas de presentación (*meishi kōkan*, 名刺交換) y, en ocasiones, incluso actividades como servicio de té (sobre todo para las mujeres, si bien esta práctica sexista está en declive) (*ocha no dashikata*, お茶の出し方) (The Tokyo Chamber of Commerce and Industry, 2021, p. 11; Takeda, 2006, pp. 54-55).

5. Conclusión

A lo largo de este artículo hemos intentado explorar el fenómeno que encarna el entrenamiento de iniciación para los nuevos empleados de una empresa en Japón a lo largo de distintas etapas desde la década de los 60. Asimismo, hemos tratado de vincularlo a los procesos de identificación personal y grupal que la población del archipiélago ha ido atravesando, muy condicionada por el panorama económico del país. Hemos presentado cómo, del vacío existencial que asoló a los japoneses en la posguerra inmediata, durante los años de crecimiento económico se recuperó el orgullo que suponía ser japonés, ya que el estilo corporativo “nacional” que acababa de consolidarse competía en pie de igualdad con las potencias económicas del momento. En la década de 1980 hemos señalado la proliferación de la literatura *nihonjinron* y el entusiasmo con el que era leída, sobre todo por los sectores de la población más vinculados al ámbito empresarial, coincidiendo con el pico del desarrollo económico nipón y de la burbuja financiera. Así, en cuanto esta estalló y el país entró en crisis, la estima nacional de muchos japoneses, que descansaba en lo que se creían idiosincrasias únicas del archipiélago que garantizaban el éxito socioeconómico, también se esfumó. Se perdió una vez más la confianza en las capacidades del país y de sus propios ciudadanos, que, a pesar de que no renunciaron del todo a lo que consideraban que los diferenciaba del resto del mundo, se hicieron a la idea de que aquellas características “únicas” no siempre eran deseables. Este ambiente moral desembocó en una actualidad marcada por un sentimiento nacionalista matizado y una nueva crisis identitaria, presionada por la emergencia de sus vecinos continentales, hasta no hace mucho inofensivos, y la dura competencia a la que lo someten en los tableros regional y global, abriéndole a Japón más frentes en un contexto interno delicado.

Los entrenamientos de iniciación también evolucionaron a la par que el trasfondo en el que tenían lugar. Hemos observado cómo, en tiempos de altos niveles de orgullo patriótico, se enfatizaba en su contenido el componente espiritual, que, aunque no se dirigía hacia la nación directamente, sino hacia la empresa, tenía como objetivo último contribuir al avance y al crecimiento del país. En los años de la burbuja económica, con los cambios en los patrones de consumo de los japoneses y la transición al sistema del capitalismo cultural, los *shinnyū shain kenshū* integraron elementos relacionados con la imagen y las formas a los que antes no se les daba tanta importancia, así como fueron desechando algunas de las prácticas más intensas de las décadas anteriores. Tras la crisis de los 90, el auge de la etiqueta empresarial ha devenido el epicentro de los entrenamientos de iniciación, y el énfasis en la presentación, la disposición y el desarrollo de la deferencia negativa ocupa una posición central. Paralelamente a estos cambios, se produjo otro en el paradigma con el que los investigadores han empezado a dirigirse a la realidad de Japón: se desechó el paradigma homogéneo y se abrazó el multicultural. No obstante, esto no significa que los discursos de los *nihonjinron* y su influencia se hayan evaporado, ni mucho menos. Si bien mitigados y contestados, continúan existiendo. El grado con el que arraigaron en el subconsciente de los japoneses en su momento los ha naturalizado, y esto no resulta sencillo de eliminar.

Nos gustaría concluir señalando la empresa como una institución que no solo sirve para identificar características y convenciones socioculturales que comparte un determinado número de individuos, como defendían los *nihonjinron*, sino también el propio marco, porque, si algo es cierto, eso es la relevancia que tiene la empresa en el imaginario popular japonés y la sensibilidad que muestra su fisiología a los cambios que se dan en el país, lo que la convierte en un entorno conveniente para estudiar elementos sociales, económicos y políticos dados en Japón en un momento específico o a lo largo del tiempo. Conocer los entrenamientos de iniciación y su impacto social también nos puede

arrojar luz sobre otros fenómenos posiblemente relacionados, como el incremento de estudiantes que renuncian a la carrera laboral “tradicional” japonesa, y qué efectos pueden acarrear. Se trata de un campo todavía muy poco abordado en español al que, esperamos, estas páginas hayan podido contribuir en la medida de lo posible y, con suerte, abierto el apetito a futuras investigaciones sobre él.

Bibliografía

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese Factory*. Free Press.
- Aoki, M., y Nishino, H. (2010). Connecting Newcomer Training to Workplace Learning. *Information Systems Society of Japan*, 6, 1-4. https://doi.org/10.19014/proceedingsissj.6.0_1-3R
- Conrad, H., y Meyer-Ohle, H. (2020). Training Regimes and Diversity: Experiences of Young Foreign Employees in Japanese Headquarters. *Work, Employment and Society*, 36(2), 199-216. <https://doi.org/10.1177/0950017020966537>
- Demise, N. (2006). Business Ethics and Corporate Governance in Japan. En G. J. Rossouw y A. J. G. Sison (Eds.), *Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance* (pp. 151-157). Palgrave.
- Díaz de Rada, Á. (2010). *Cultura, antropología y otras tonterías*. Trotta.
- Fairclough, N. (1996). Technologisation of discourse. En C. R. Caldas-Coulthard y M. Coulthard (Eds.), *Texts and Practices* (pp. 71-83). Routledge.
- Goodman, R. (2005). Making Majority Culture. En J. Robertson (Ed.), *A Companion to the Anthropology of Japan* (pp. 59-72). Blackwell.
- Iida, Y. (2002). *Rethinking Identity in Modern Japan*. Routledge.
- Imagawa, T. (2012). *Monozukuri no tame no kigyō nai kyōiku (shinnyū shain kenshū)* [Educación intraempresarial para la manufacturación (entrenamiento a los nuevos empleados)]. Recuperado de: <https://www.artner.co.jp/ct-training/paper/>
- JEC Junior Executive Council of Japan. (2021). *Shinnyū shain bijinesu kiso kōza* [Curso sobre los fundamentos de los negocios para nuevos empleados]. [Folleto]
- Kobayashi, K., Jackson, S. J., y Sam, M. P. (2019). Globalization, creative alliance and self-Orientalism: Negotiating Japanese identity within Asics global advertising production. *International Journal of Cultural Studies*, 22(1), 157-174. <https://doi.org/10.1177/1367877917733812>
- Komaya, S. (1995). *The Teaching of Programming by Review for the New Staff*. Informe técnico para NTT-TX. <http://id.nii.ac.jp/1001/00033767/>
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting Selves*. University of Chicago Press.
- Konya, F. (1995). The Rise and Fall of the Bubble Economy: An Analysis of the Performance and Structure of the Japanese Stock Market. En M. Okabe (Ed.), *The Structure of the Japanese Economy* (pp. 235-262). Palgrave.

- Langdon, F. (1983). Japan-United States Trade Friction: The Reciprocity Issue. *Asian Survey*, 23(5), 653-666. <https://doi.org/10.2307/2644469>
- Matthews, G., y White, B. (2004). *Japan's Changing Generations*. Routledge Curzon.
- Minegishi, H., y Shibamoto, J. S. (Eds.). (2018). *Japanese at Work*. Palgrave.
- Miyake, Y., Kobayashi, T., y Koto, Y. (2015). The Characteristics of Freshman Engineers and Effect of Technical Trainings for Freshman Engineers. *Journal of JSEE*, 63(2), 28-32. https://doi.org/10.4307/jsee.63.2_28
- Mozumi, K. (2004). A Study of Employees Adaptable to an Intercultural Environment. *Journal of Tokyo University of Information Sciences*, 7(2), 93-104. <http://doi.org/10.15029/00000315>
- Nakane, C. (1970). *Japanese Society*. University of California Press.
- Ogata, M. (2009). Dōnyūji kenshū ga shinjin no soshiki shakaika ni ataeru eikyō no bunseki [Análisis de la influencia de los entrenamientos introductorios en la socialización corporativa de los nuevos empleados]. *Konan Daigaku Keiei Gakkai*, 49(4), 19-61. <http://doi.org/10.14990/00001974>
- Otabe, T., Takahara, K., Yamada, M., Kawakami, M., y Ikeda, T. (2017). An attempt of communication training for new employees through industry-academia collaboration. Trabajo presentado en *Annual Conference of Japanese Society for Engineering Education*, Tokyo City University, Tokyo. https://doi.org/10.20549/jseeja.2017.0_282
- Pazyura, N. (2014). *Characteristics of pedagogical personnel and their role in corporate training in Japan. Topical Issues of Future Teachers Training in Ukraine*, 77-83. Recuperado de: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6293>
- Pelegrín Solé, À., y Jensana Tanehashi, A. (2011). *Economía de Japón*. Editorial UOC.
- Rebick, M. (2005). *The Japanese Employment System*. Oxford University Press.
- Roberson, J. E. (1995). Becoming Shakaijin: Working-Class Reproduction in Japan. *Ethnology*, 34(4), 293-313. <https://doi.org/10.2307/3773943>
- Rohlen, T. P. (1973). "Spiritual Education" in a Japanese Bank. *American Anthropologist*, 75(5), 1542-1562. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/674048>
- Sugimoto, Y. (2021). *An Introduction to Japanese Society*. Cambridge University Press.
- Takeda, K. (2006). Shinki gaku sotsusha no senbatsu – Sayō to shinnyū shain kenshū no jitsujō [Selección de recién graduados – Estado de la cuestión sobre la contratación y los entrenamientos a los nuevos empleados]. *Bulletin of Toyohashi Sozo College*, 10, 19-59. Recuperado de: <https://scholar.google.com/scholar...>
- Takeda, K., y Takeda, Y. (2011). Yubikitasu shakai ni okeru shain kenshū no ari kata [La naturaleza de los entrenamientos a los nuevos empleados en una sociedad ubicua]. *Gifu Shotoku Gakuen University Repository*, 11(3-4), 11-24. Recuperado de: http://www.shotoku.ac.jp/data/facilities/library/publication/education-keizai11_2_02.pdf

- Takeo, F. (2017). El desasosiego identitario japonés: razones históricas del nihonjinron. En B. Guarné (Ed.), *Antropología de Japón* (pp. 53-69). Ediciones Bellaterra.
- Tamaki, T. (2019). Repackaging national identity: Cool Japan and the resilience of Japanese identity narratives. *Asian Journal of Political Science*, 27(1), 108-126. <https://doi.org/10.1080/02185377.2019.1594323>
- Tanaka, M. (2016). La juventud japonesa ante la crisis del neoliberalismo. *Estudios de Asia y África*, 51(160), 329-363. <https://doi.org/10.24201/eea.v51i2.2173>
- Tann, K. (2010). *Semogenesis of a Nation* (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2123/7611>
- The Government of Japan (2020). *Abenomics*. Recuperado de: <https://www.japan.go.jp/abenomics/index.html>
- The Tokyo Chamber of Commerce and Industry. (2021). *Kenshū Kōza Gaidobukku 2021*. [Folleto] Recuperado de: <http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1025183>
- Yashiro, K., y Renjel, R. (2011). A Comparative Study of Japanese and Multinational Corporate Expatriate Training. *Reitaku Journal of Interdisciplinary Studies*, 19(1), 1-10. <https://doi.org/10.18901/00000175>
- Yoshino, K. (1992). *Cultural Nationalism in Contemporary Japan*. Routledge.