

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS



El “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en las organizaciones tradicionales japonesas como fundamento para la efectividad en el manejo industrial del Ministerio de Industrias y Comercio (MITI) durante la época de gran crecimiento económico japonés (1955- 1970).

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

Autor: Daniel Fernando Pazmiño Vela

Tutor: María Lorena Paredes Muirragui

Quito, julio de 2017

*El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.*

*De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de fraude académico, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.*

*Daniel Fernando Pazmiño Vela*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. Marco Teórico .....	5
2. Marco Metodológico .....	9
CONTEXTO HISTÓRICO CULTURAL.....	11
1. Desde la conformación del Estado <i>Ritsoryu</i> hasta la era <i>Tokugawa</i> . .....	11
2. Desde la Restauración Meiji (1886) hasta la época post segunda guerra mundial. 14	
“TEOREMA DE ASOCIACIÓN A LARGO PLAZO” EN EL PATRÓN CULTURAL <i>IE</i> Y <i>MURA</i> DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES JAPONESAS .....	17
1. “El Teorema de Asociación a Largo Plazo”, en el patrón cultural <i>mura</i> . .....	18
2. “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en el Patrón cultural <i>ie</i> .....	20
MANEJO INDUSTRIAL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMERCIO INTERNACIONAL (MITI). .....	23
1. Antecedentes Formación MITI.....	23
2. Estructura MITI. ....	29
2.1    Industria Japonesa: formación de la competencia excesiva en el mercado.. 30	
2.1.1.    Los « <i>zaibatsu</i> » .....	32
2.1.2.    Los « <i>Keiretsu</i> ».....	35
2.2    Relación MITI- Industria. ....	38
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	49

**Resumen:** El objetivo de esta investigación es establecer la importancia del “Teorema de Asociación a Largo Plazo”, característico de patrones culturales de organizaciones tradicionales japonesas (patrón *mura* y *ie*) para el manejo industrial realizado por el Ministerio de Industrias y Comercio Exterior (MITI) en la época de Gran Crecimiento Económico (1955- 1973). Se basa en la búsqueda del grado de influencia cultural en el crecimiento económico japonés, fenómeno que implica el análisis de conceptos como el de cultura, Estado, Industria, empresa privada, y desarrollo económico, y como factor fundamental en la relación de los sectores de la sociedad japonesa principalmente el Estado y la Industria.

**Abstract:** This investigation looks forward to establish the relevance of the “Long term partnership theorem”, which is a typical form of cultural patterns of Japanese traditional organizations (*mura* and *ie* patterns) for industrial management made by the Ministry of International Trade and Industry (MITI) for times of great economic growth (1955 – 1973). It is based on the level of cultural influence on Japanese economic growth. This event involves the analysis of various concepts such as culture, State, industry, private company and economic development. And, moreover, as the central factor of Japanese social sectors relations, State – industry relations.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se centra en el desarrollo económico del Japón. El “Teorema de Asociación a Largo Plazo” demostrará nuevos enfoques a entender en el proceso desarrollista, considerando que los patrones de cultura tradicionales se encuentran intrínsecos en organizaciones japonesas de más de un milenio de antigüedad. La cultura milenaria sería por tanto la causa central de desarrollo, por encima de medidas puramente económicas, o por la influencia de Estados Unidos<sup>1</sup>. La investigación abre las puertas a la discusión sobre el concepto mismo de desarrollo económico diferenciándolo de concepciones que dejan a un lado la cultura indígena y nos muestran un proceso lineal de desarrollo.

El fin de esta investigación es determinar si el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” como patrón cultural intrínseco en organizaciones tradicionales japonesas (patrón *mura* y patrón *ie*), que se encuentran en organizaciones modernas como el Ministerio de Industrias y Comercio Exterior (MITI) y en la industria japonesa fue el aspecto fundamental para el efectivo manejo económico que propició el crecimiento económico japonés durante el período de 1955- 1973.

En este sentido la investigación se divide en tres partes. En primer lugar se establecerá un contexto histórico desde el siglo VIII D.C hasta los años de la posguerra. En segundo lugar, se analizará el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en base al patrón *mura* y el patrón *ie* de las organizaciones tradicionales japonesas. En tercer lugar, se analizará la configuración del Ministerio de Industrias y Comercio Exterior (MITI), la industria japonesa de la época, como también la forma en que estos dos sectores se relacionaron. Tres aspectos donde podemos evidenciar la influencia del “Teorema de Asociación a Largo Plazo”.

---

<sup>1</sup> En conjunto con situaciones históricas como la gran depresión en 1929 o la Segunda Guerra Mundial, para establecer las condiciones necesarias que impulsaron el desarrollo japonés.

## 1. Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación tiene un enfoque culturalista. Como se menciona en el texto “Enfoques Para el Análisis Político”, se analiza como punto base un “efecto sustancial de la cultura en el devenir político”. (Losada y Casas, 2008. p. 202). Por lo que se cuestiona concepciones clásicas, que generalizan fenómenos sociales, sin tomar en cuenta las particularidades culturales, “El enfoque culturalista plantea preguntas acerca de las formas vigentes de conceptualizar lo político<sup>2</sup>” (Losada y Casas, 2008. p. 203) como menciona *Dean* “El primer camino lo hace *problematizando*, es decir, cuestionando las verdades establecidas e invitando a pensar lo impensable” (Losada y Casas, 2008. p. 203). En este caso cuestionando el concepto y el proceso de desarrollo económico, tomando en cuenta nuevas alternativas para este proceso que tengan como base a la cultura japonesa.

La cultura según *Murakami* en su aspecto más simple implica esos patrones de acción compartidos por los miembros de una sociedad (Murakami, 1990. P. 1). *Eagleton* por otro lado profundiza más en el origen etimológico de la palabra y menciona que la cultura tiene sus bases en la agricultura de sociedades antiguas, cuando palabras como en inglés *coulter* designaban a la reja del arado (Eagleton, 2001. P. 11). Con el paso de los años cultura se transfigurará en otros aspectos, entonces el cultivo no solo se refiere a la agricultura en sí, los romanos también utilizaban la palabra cultivar para referirse a la cultivación del animi (alma) (Fornas, 1995). El concepto actual de cultura puede ser explicado con la descripción del proceso de agricultura, donde se transforma la tierra en plantaciones, “Los seres humanos no son meros productos de sus entornos, pero esos entornos tampoco son pura arcilla que puedan usar para darle la forma que quieran. La cultura transfigura la naturaleza, pero es un proyecto al que la naturaleza impone límites estrictos” (Eagleton, 2001, p. 16).

Justamente *Murakami* menciona la existencia de tres aspectos donde se refleja la cultura en una sociedad. El primero en las técnicas practicadas para diversas actividades, como las técnicas preindustriales. Un ejemplo son las investigaciones que explican la cultura japonesa en base al cultivo de arroz, y las formas particulares en que esta actividad era realizada. El segundo aspecto es la forma en que se organizaba la sociedad, desde las

---

<sup>2</sup> En esta investigación se hace énfasis en la política económica

agrupaciones menor tamaño hasta las de mayor tamaño, y el tercer aspecto sería la cultura expresiva donde se toman en cuenta la religión la filosofía las ciencias sociales, la literatura, la música y el arte (Murakami, 1990. P. 2).

*Ruth Benedict* recalca la importancia que tiene la relación de estos aspectos con el individuo perteneciente a la sociedad “Si estamos interesados en los procesos culturales, la única forma con la que podemos saber la importancia del detalle seleccionado de la conducta es contrastándolo con los motivos, emociones y valores que hay detrás y que están institucionalizados en la cultura” (Benedict, 1934, P.49), menciona además que “Una cultura, como el individuo, es un modelo (pattern) más o menos consistente de pensamiento y acción” (Benedict, 1934, P.46). Esto implica mucho más que la unión de rasgos culturales, al establecerse como un patrón, puede ser un punto de diferenciación con sociedades distintas.

Justamente el enfoque cultural busca patrones culturales para encontrar nuevas alternativas con el fin de explicar fenómenos que normalmente son explicados en base a conceptos generales. En esta investigación se utilizará la teoría de *Dean* que menciona cuatro caminos por los cuales se explica los fenómenos a investigar. El primer camino, que se mencionó anteriormente es en el que se *problematiza*. “El segundo camino procede *contextualizando*, es decir, llamando la atención sobre el aquí y el ahora donde el fenómeno político tiene lugar (...) El tercer camino se construye pluralizando los sujetos políticos y los temas en controversia tradicionales. Se plantea la posibilidad de mirar lo político más allá del Estado, por ejemplo, de encontrarlo en el paradero del bus, en la caja de galletas o en la revista de modas. (...) Por último el cuarto camino se efectúa *especificando* es decir, contribuyendo a precisar diferencias, qué las origina, cuáles consecuencias dejan, como son intermediadas las relaciones políticas a través de factores culturales y proponiendo nuevas formas de medir las diferencias.” (Losada y Casas, 2008. p. 203).

Es preciso diferenciar las teorías que tienen una visión general con el tema de desarrollo, con las que tienen un enfoque culturalista. Precisamente la época del Gran Crecimiento Económico japonés (1955- 1973) es cuando las teorías de Modernización serían las que prevalecerían en cuanto al desarrollo económico. La influencia de los Estados Unidos en Europa y en el Japón con el impulso de políticas Keynesianas en el marco de la guerra fría sería la causa principal para el predominio de las teorías de Modernización.

La teoría de “Las Etapas” de *Walt Whitman Rostow* es un ejemplo que ilustra el paradigma de teorías de Modernización. Menciona etapas que un país tiene que pasar para salir del subdesarrollo. La primera es el paso desde la sociedad tradicional, con valores sociales tradicionales, con producción limitada y dedicada a la supervivencia y sin conocimientos técnicos, a la etapa en donde se tienen condiciones previas para el despegue. En este punto se da una revolución tecnológica en la agricultura, expansión en el comercio principalmente en las importaciones y un gran crecimiento poblacional (Rostow, 1959, pág. 4). El despegue sería el siguiente paso, donde se da un crecimiento rápido en un limitado grupo de sectores, donde las técnicas industriales modernas son aplicadas (Rostow, 1959, pág. 7). Finalmente se da el paso a la etapa de la madurez que es el período donde una sociedad ha aplicado eficazmente todas las posibilidades de la tecnología moderna a la totalidad de sus recursos (Rostow, 1959, pág. 8).

Según esta teoría, se debe dejar atrás las sociedades tradicionales para que un país se desarrolle. Al contrario como menciona *Yasusuke Murakami*: El concepto de desarrollo económico solía ser visto esencialmente como un proceso “lineal” de convergencia hacia un Estado ideal. Este proceso de convergencia debía supuestamente eliminar la cultura indígena. No obstante por la experiencia japonesa, la “modernización” debe ser redefinida más exactamente como un proceso de interacción, conflicto y adaptación entre la tecnología industrial y la cultura indígena preindustrial (Murakami, 1984, p.341). Promulgando de esta manera un cambio significativo en la literatura de desarrollo económico.

Uno de los puntos de mayor importancia para explicar la influencia de la cultura en el desarrollo japonés sería el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” como aspecto fundamental en las organizaciones modernas japonesas que generaron las condiciones necesarias para el crecimiento económico japonés. Es así como existen diferentes puntos a analizar, por un lado el del sector industrial, donde se evidencia la importancia de la formación de conglomerados empresariales llamados *keiretsu*. Estos fueron fundamentales como una forma de proteccionismo contra la empresa extranjera “Como la mayoría de acciones está en posesión de las empresas “amigables” del mismo grupo y no las venderán a las empresas “exteriores” de grupo, esta práctica les hace más difícil a empresas extranjeras adquirir suficientes acciones para obtener control de las empresas de *Keiretsu*. Este punto permite al directivo concentrar en estrategias de inversión de largo plazo” (Nishijima, 2009, p.4).

*Eric Berglof* evidencia la influencia de este “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en los *keiretsu* cuando menciona que la palabra que utilizan los japoneses para indicar el cruce de acciones es *kabushiki mochiai* que, además de cruce de acciones, significa ayuda mutua, interdependencia compartida y estabilidad. De manera que el fenómeno del *cross holding* es la mera expresión de la relación existente no la relación en sí (*Berglof, 1994, p. 263*), con aspectos que involucran mucha más que la unión por beneficio propio, como “el concentrarse solo en estrategias de inversión a largo plazo”.

El funcionamiento del Estado japonés es otro punto importante para explicar la época de crecimiento económico “En Japón, el sistema burocrático es relativamente independiente de la situación política, por eso, la decisión política económica está más orientada a economía que a política” (*Nishijima, 2009, p.5*). Por este motivo se considera que el sistema burocrático japonés se encuentra ajeno a intereses particulares su enfoque está únicamente en el crecimiento económico. *Chalmers Johnson* menciona que si se puede establecer un modelo japonés de desarrollo el primer elemento sería la existencia de una burocracia pequeña pero llena del mejor talento en cuanto a administración en el Japón (*Johnson, 1982, p. 213*). A pesar de que en estos puntos no necesariamente encontramos patrones culturales que pudieron influenciar a la burocracia moderna, *Chalmers Johnson* menciona en otra parte de su texto que los ancestros de los burócratas del Japón moderno eran la clase samurái de la era Tokugawa (*Johnson, 1982, p. 34*). Tocando el punto de la cultura japonesa. La clase *samurái* tiene raíces profundas en sociedades que nacieron en la región de *tongoku* (este de Japón) en el siglo XI D.C. Su formación y evolución determinó valores culturales que se heredaron hasta la sociedad moderna.

La relación entre estos sectores de la sociedad japonesa es otro aspecto fundamental para explicar el crecimiento económico del Japón. *Murakami* menciona que la intervención estatal en el Japón de la postguerra no implica obligación legal. Es un ejemplo de punto intermedio entre un Estado con una fuerte intervención estatal y uno que no interviene (*Murakami, 1987, p. 46*). Para que esta intervención sin medidas legales sea efectiva es necesario tener una relación distinta a lo que normalmente tienen estos dos sectores. A esto se le llamó *gyosei shido* que se lo puede traducir en español como “Directrices Administrativas”.

*Pape* menciona que el *gyosei shido* tiene el fin de guiar a la industria a través del consentimiento y cooperación en búsqueda de la realización de metas administrativas

(Pape, 2017, p.14). El *gyosei shido* no necesariamente tiene raíces culturales sin embargo autores como *Murakami* difieren en este sentido, menciona que este es la representación moderna de la forma en que se relacionaban los miembros de aldeas tradicionales japonesas en la era *Tokugawa*, *Murakami* los representa como el patrón cultural *mura* (*Murakami*, 1987, p. 46).

## 2. Marco Metodológico

Esta investigación tiene un carácter cualitativo. Procura indagar si los patrones culturales de las organizaciones tradicionales japonesas han sido determinantes en la época de gran crecimiento económico. Para esto se analizan organizaciones tradicionales japonesas que datan del siglo VIII D.C. en conjunto con instituciones modernas que se formaron tras la Restauración *Meiji* (1868).

Es cualitativo ya que emplea fuentes históricas que estudian los patrones culturales de las organizaciones tradicionales japonesas. El artículo de *Yasusuke Murakami* “*Ie as a pattern of civilization, 1987*” estudia la historia japonesa a través de los patrones culturales *ie* y *mura* siendo fundamentales para la conformación de diferentes formas de organización a lo largo de la historia japonesa. El artículo de *Chalmers Johnson* “*MITI and the Japanese Miracle, 1982*” se enfoca en explicar la época de Gran Crecimiento económico, teniendo como argumento principal los acontecimientos históricos, por encima de explicaciones culturales, desde la restauración *Meiji* hasta 1973. Finalmente otro artículo de *Yasusuke Murakami* “*The Japanese Model of Political Economy, 1987*” propone como factor principal para el crecimiento económico la relación entre el Estado y la Industria japonesa influenciado por factores culturales.

El “Teorema de Asociación a Largo Plazo” será el punto de encuentro entre las organizaciones tradicionales japonesas y las que se formaron tras la restauración *Meiji*. Por lo que a través de las características del Teorema, como son las interrelaciones cercanas como causa para la formación de acuerdos a largo plazo se podrán identificar, en primer lugar, si estas forman parte de las organizaciones, y en segundo lugar, de qué forma quedan representadas, haciendo referencia a las diferencias en cuanto los distintos patrones culturales existentes entre el siglo VIII D.C. y 1973.

La investigación inicia en el siglo VIII ya que aquí es donde se establece el Estado *Ritsoryu*. Época donde las organizaciones más antiguas del Japón son representadas. Finaliza en 1973 ya que en este momento se puede considerar que la época de gran crecimiento económico termina, a causa de la crisis de petróleo a nivel mundial.

## CONTEXTO HISTÓRICO CULTURAL

El presente estudio se centra en dos períodos históricos. El primero desde la formación del Estado *Ritsuryu* (siglo VIII) hasta el fin de la era *Tokugawa*, (siglo XIX). El segundo desde la Restauración *Meiji* (siglo XIX), hasta la época post Segunda Guerra Mundial. En la primera etapa nos centraremos en el siglo XI D.C. cuando inició una época de constantes guerras civiles, y terminaremos con la era *Tokugawa* (siglo XVI- XIX) que, al contrario, es el comienzo de una época de paz.

En la segunda etapa nos centraremos en la unificación de Japón (1890) con la constitución *Meiji*. Posteriormente en la época de Gran Depresión (1929), que determinó el comienzo de las políticas industriales japonesas. Después en la Segunda Guerra Mundial (1941-1945) que estableció las condiciones faltantes para el posterior desarrollo de Japón y, finalmente, en la postguerra mundial.

### 1. Desde la conformación del Estado *Ritsoryu* hasta la era *Tokugawa*.

El Estado *Ritsoryu* (siglo VIII D.C.) fue el primer intento de unificación japonés. Existían grandes clanes en la región del *Kinai* y *Nara*, el centro de Japón, que conformaron el Estado *Ritsoryu*<sup>3</sup> cuando se impusieron sobre los clanes más pequeños (Batten, 1986, pág. 21). Sin embargo el Estado nunca pudo centralizar el poder de todo el Japón. Se formaron prefecturas en las regiones de *kinai* y *Nara*, pero en otras regiones su influencia nunca llegó, ese fue el caso de la región de *Tongoku* (el este japonés), donde se formaron comunidades completamente independientes de la corte imperial que todavía se mantenía en el sector del *Kinai* y *Nara*.

En la región de *Tongoku* se instauraría una guerra constante en el siglo XI. La falta de un órgano estatal superior sería la causa principal para la gran conflictividad de estas

---

<sup>3</sup> El Estado *Ritsoryu* se conformaría gracias a la amenaza que representaba el Imperio Chino en el siglo VIII D.C. El intento de unificación se basó precisamente en acoger cuestiones culturales Chinas (Batten, 1986, pág. 21), justamente la palabras: *Ritsoryu* se conforma de dos palabras chinas: *Ritso*, que significa ley en chino y *ryu* que significa, estilo de administración chino (Batten, 1986, pág. 199)

comunidades. La dedicación a la guerra que implicaba una gran necesidad de supervivencia forzaría a que estas sociedades sean muy distintas a las existentes en la región del *kinai* y *Nara* con patrones culturales que tenían como principal característica la búsqueda de que la comunidad se perpetúe en el tiempo. Por lo que era de extrema importancia la existencia de valores que generen una comunidad homogénea y estable. Es así como se fueron formando actores fundamentales para la sociedad japonesa dentro de las comunidades tal como sus líderes que se les llamó: *bushi* o *samurái* símbolos de los valores más importantes de estas comunidades. Cuando estas empezaron a evolucionar, y conformaron federaciones alianzas o adhesiones llegarían hasta la región del *Kinai* y *Nara* donde entrarían en conflicto con las aldeas que seguían bajo el control de la corte que pertenecía al Estado *Ritsoryu*.

La victoria de las comunidades de *Tongoku* significaría un nuevo intento de unificación en el siglo XII con un sistema completamente distinto al que existía, precisamente por la influencia de las características principales de estas comunidades, que se las mencionará en la investigación como sociedades con el patrón cultural *ie* para diferenciarlas del resto de agrupaciones con distintas características que se formaron en el Japón, por ejemplo las de la región del *Kinai* y *Nara* (Murakami, 1984, p. 315). En base a este patrón se eliminó la antigua corte imperial, y se estableció un sistema bicéfalo, en el cual por un lado había quien se dedicaba a reinar y por otro quien se dedicaba a administrar. Este sistema se mantendría posteriormente como en la era *Tokugawa* donde el emperador reinaba y el *shogun* administraba, o en la restauración *Meiji* donde el mismo emperador reinaba y la burocracia era ahora la encargada de la administración.

Posteriormente en el siglo XV la guerra civil se intensificó por el apareamiento de nuevos actores en la sociedad japonesa, como los comerciantes y los *Daimyo*. Estos habían sido los líderes más poderosos de las comunidades *ie* y tras adquirir mayor territorio y poder se fueron convirtiendo, con el paso del tiempo, en los actores de mayor importancia de la sociedad japonesa. La falta de un aparato superior que unificara y controlara a estos actores de la sociedad, sería una de las causas más importantes para el conflicto interno, de manera que la guerra civil se mantendría hasta el siglo XVI.

Con los *Daimyo* como los actores de mayor importancia, la configuración del Japón estaría dividido por diversas pero bastas agrupaciones, cada una dominada por un

*Daimyo*. Estos eran dueños de un territorio y conformaban una estructura en cada sociedad, con estratos sociales rígidos y muy bien establecidos.

La clase *samurái* por ejemplo, se encontraba en los estratos más altos. Esta clase se conformó por la adhesión de comunidades *ie* con menor fortaleza que la que controlaba el *Daimyo*, de manera que sus líderes (*samurái*) ahora estaban subordinados por un nuevo líder, perdiendo completamente su autonomía (Murakami, 1984, p.332).

Por otro lado la clase campesina conformaría sus propias aldeas, con una estructura mucho más horizontal que vertical. Eran herederos de las comunidades que se habían asentado en la región del *kinai* y *Nara* y en principio su única dedicación era la agricultura. Por lo que los *Daimyo* implementaron ciertas leyes necesarias para mantener el dominio y para la supervivencia de su sociedad, principalmente las leyes se basaban en el cobro de impuestos.

Al contrario de las aldeas, la estructura que configuraban las agrupaciones de los *Daimyo* era completamente vertical, con estratos sociales en la cadena de mando, siendo los *Daimyo* los de más alto rango. Esto implicaba una fortaleza militar y económica, por lo que otras formas de organización no pudieron competir con ellos. Por lo tanto este sistema se mantuvo como el dominante en la sociedad japonesa. Esto, sin embargo, no evitaba la existencia de enfrentamientos entre *Daimyos* como sucedió en prácticamente todo el siglo XV. Posteriormente la victoria de *Tokugawa Ieyasu*, el *Daimyo* más poderoso, sobre la coalición de *Daimyos* formada para enfrentar a *Tokugawa* en la guerra de *Sekigahara* a comienzos del siglo XVII tendría como consecuencia el apareamiento de la era *Tokugawa*. Finalmente el sistema político japonés se volvería estable.

A este punto podía considerarse que el Japón se había unificado. Sin embargo era imposible visualizar un Estado centralista; al contrario, el poder del *shogun*, que seguía la misma línea que empezó el primer *shogun Tokugawa Ieyasu* al comienzo de esta era, como también el poder del emperador, dependían completamente de los *Daimyo*. Esa era la principal razón por la que se había podido configurar un sistema de esta manera. Los *Daimyo* no deseaban un Estado central, administraban sus territorios casi con total libertad, y además el sistema les proporcionaba paz, algo que no existía en el Japón desde hace seis siglos. Es por esta razón que la intervención del *shogun* solo se basaba en el cobro de impuestos. (Murakami, 1984, p.329), y el emperador ejercía un poder simbólico unificador, sin tener la fuerza suficiente para establecer políticas por encima del *shogun*,

y menos de los *Daimyo*. Las condiciones para un Estado realmente unificado solo llegarían en el siglo XIX, cuando el sistema *Tokugawa* se volvió obsoleto para enfrentar a las potencias occidentales.

## **2. Desde la Restauración Meiji (1868) hasta la época post segunda guerra mundial.**

La restauración *Meiji* se llevaría a cabo en el siglo XIX. Dando paso a un Estado central imperial que tenía como fin la conformación de una nación con tecnología militar avanzada. Se eliminaron antiguas características propias de la era *Tokugawa*, por ejemplo se negaron los derechos de tierras que tenían los antiguos *Daimios*. Por lo que se formaron prefecturas con sus respectivos gobiernos locales (Murakami, 1984, p.345).

La conformación de la era *Meiji* estaría determinada por su Constitución en 1889. Esta indicaba el carácter sagrado que tenía el emperador por encima de cualquier poder con influencia en el Estado. A pesar de que se configuró el parlamento (*Dieta*) en 1890, el sistema político era más una monarquía constitucional que una monarquía parlamentaria (Murakami, 1984, p. 355). Justamente por el gran poder que tenía la burocracia por sobre los otros organismos estatales principalmente por encima de la *Dieta*.

Con el cambio de siglo, cambiaría la sociedad japonesa. Los grupos de poder serían los que se harían presentes como los más influyentes en la sociedad: la burocracia, la armada, la marina y el conglomerado de empresas *zaibatsu* que se había formado en base a una estructura vertical donde una familia poderosa era el punto más alto en su estructura serían los que influenciaron el nuevo curso del Japón.

La Primera Guerra Mundial (1914- 1918) marcaría un impulso para el desarrollo industrial. Se generaría un aumento de las exportaciones al ser uno de los países que no se habían involucrado en la guerra, por lo que las empresas japonesas (de mayoría empresa ligera) tendrían una inyección de gran cantidad de capital, impulsándose así la industria y convirtiéndose el Japón en una potencia mundial (Murakami, 1984, p. 352). Sin embargo la Gran Depresión que explotó en Estados Unidos en 1929 afectó en enorme medida al Japón. Desde la década de 1920 ya empezaron a existir problemas de inflación en las pequeñas y medianas empresas japonesas (Johnson, 1982, p.96) considerando que

la mayoría de estas eran exportadoras y los precios de sus productos eran muy altos para competir en el mercado internacional el impulso industria terminaría estancado.

El principal método que tomaron los burócratas japoneses para aliviar la crisis fue precisamente el de racionalización industrial (Johnson, 1982, p.12) enfocando la economía hacia el desarrollo de la industria pesada. Esto, por otro lado, conllevaría al predominio y al apareamiento de la burocracia militar en el aparato, promulgando siempre una economía de guerra. Por lo que, se daría la invasión a Manchuria en 1931 que fue fundamental para proveer de materia prima a la industria (Johnson, 1982, p.12). Consecuentemente Japón entraría definitivamente en la Segunda Guerra Mundial en 1941. Su enfrentamiento con los Estados Unidos sería inevitable después de la invasión a Manchuria ya que China era aliada además de ser punto estratégico estadounidense (Murakami, 1984, p.12).

La Segunda Guerra Mundial dejaría al Japón en terribles condiciones. Además de la completa destrucción de ciudades enteras, como Hiroshima y Nagasaki, víctimas de las bombas atómicas. El país quedó completamente empobrecido (Johnson, 1982, p.305), sin que ningún actor de la sociedad prevaleciera de una manera muy significativa sobre los demás.

La rendición de Japón en Septiembre de 1945 establecería nuevas condiciones en la sociedad japonesa. Estados Unidos, al ser el país vencedor, se mantuvo en el país asiático hasta 1949. Se conformó la organización “Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas” o CSFA, formado en base al General *MacArthur*, que fue el general de mayor importancia en el conflicto entre Japón y Estados Unidos. La CSFA se conformó como una organización que, en primera instancia, se dedicaba a castigar a los causantes de la guerra, como también a evitar cualquier rebelión en contra de los norteamericanos. Como consecuencia de esto se eliminó a prácticamente todos los militares que controlaban la burocracia japonesa (Johnson, 1982, p.39), como también a las poderosas familias que controlaban los conglomerados de empresas *zaibatsu*.

En segundo plano había quedado el interés en desarrollar Japón por parte de los Estados Unidos. Esto cambiaría después de su salida de Japón en 1949. El comienzo de la guerra fría ubicaba al Japón como un punto estratégico para los intereses norteamericanos, más aún después de la llegada de *Mao Tse Tung* al poder en China, justamente en 1949. Siendo ahora el desarrollo de Japón una prioridad. Esta es la razón por la cual los norteamericanos

gastaron una enorme cantidad de dinero en implementos para la Guerra de Corea en 1951 en empresas japonesas, con el fin de lograr un impulso para la economía nipona (Johnson, 1982, p.198).

El continuo desarrollo científico e industrial de los países aliados a Estados Unidos que determinó una baja de los precios de la nueva tecnología en el mercado internacional fue otro punto fundamental para impulsar la economía japonesa, ya que permitió la aplicación del *know how* técnico por parte de las empresas japonesas, sin necesidad de producir artefactos innovadores en un comienzo, sino copiando lo ya existente (Murakami, 1987, p.43-44).

El PIB per cápita del Japón crecería de 312000 yenes en 1955 a 702000 yenes en 1965, y a 1319000 yenes en 1975 (Kravis, 1982, p.96). Es evidente un efectivo manejo industrial durante este tiempo, además de la gran cantidad de factores internacionales que facilitaron su desarrollo.

## **“TEOREMA DE ASOCIACIÓN A LARGO PLAZO” EN EL PATRÓN CULTURAL *IE* Y *MURA* DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES JAPONESAS**

Como indica *Yasusuke Murakami* en su artículo “*The Japanese Model of Political Economy*” al indicar los puntos que caracterizan la relación entre el Estado y la Industria japonesa el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” se refiere a los miembros de una asociación, personas u organizaciones que estén envueltos en interrelaciones cercanas basados en acuerdos implícitos de larga-duración (Murakami, 1987, p.46). Por lo tanto cualquier organización que tenga sus bases en el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” debe incluir dos características: 1) que sus miembros estén envueltos en interrelaciones cercanas, y 2) Que estén basados en acuerdos de larga duración.

Tradicionalmente las organizaciones japonesas están basadas en el “Teorema de Asociación a Largo Plazo”, sin embargo encontramos dos formas de organización en la historia japonesa que tienen sus bases en este Teorema pero que difieren una de otra. Las organizaciones basadas en el patrón cultural *mura* tienen una meta colectiva, en conjunto con una relación muy cercana entre sus miembros, pero una estructura horizontal que implica la búsqueda del consenso para la toma de decisiones. Por otro lado las organizaciones basadas en el patrón cultural *ie* tienen una meta colectiva, junto con una interrelación entre sus miembros muy cercana, pero difieren de las organizaciones *mura* en que su estructura es completamente vertical por lo que la toma de decisiones no requiere de consensos (Murakami, 1987, p.36).

Estas dos formas de organización se han relacionado a lo largo de la historia japonesa, de manera que han ido entretrejiendo todos los patrones culturales en las distintas épocas. Incluso las podemos encontrar en organizaciones modernas, siendo fundamentales para las acciones que se tomaron, como por ejemplo en la época de Gran Crecimiento Económico (1955- 1973) (Murakami, 1987, p.36).

## 1. “El Teorema de Asociación a Largo Plazo”, en el patrón cultural *mura*.

El patrón *mura* nace de los clanes que conformaron el Estado *Ritsoryu* en el Japón antiguo. Es importante recalcar lo esencial que es la agricultura en la formación de patrones culturales, al ser esta la base de todas las sociedades. La forma en que se cultiva, siendo determinantes el entorno geográfico y climático, significará inevitablemente la conformación de formas de actuar en otros aspectos distintos al de la agricultura, siendo así uno de los puntos más importantes que influyen a la formación de una cultura “En principio “cultura” designa un proceso profundamente material que luego se vio metafóricamente transmutado a un asunto del espíritu” (Eagleton, 2001, p.12). . No hay que sorprenderse por lo tanto que las raíces de la palabra cultura estén relacionadas a la agricultura como menciona Eagleton: “En inglés, *coultter*, una palabra de la misma familia que cultura designa la reja del arado” (Eagleton, 2001, p.11).

La importancia que el cultivo de arroz tuvo en estas comunidades del Japón antiguo que conformaron el Estado *Ritsoryu* y que se las mencionará en la investigación como sociedades con el patrón cultural *uji*<sup>4</sup>, tal como autores como *Taryo* indican: la conformación de los clanes *uji* viene dado principalmente por la implementación de los cultivos de arroz en el período *Yayoi* (300 A.C.- 250 D.C.) (Taryo, 1985, p.5). Justamente *Taryo* menciona que en el este asiático era común que los clanes basados en la cultivación de arroz tengan una estructura con la familia como base y una transmisión de generaciones por línea paterna (Taryo, 1985, p.6).

En el siglo XIV el patrón *uji* dará paso al patrón cultural *soson* en la región del *Kinai* y *Nara*. *Soson*<sup>5</sup> fue el tipo de organización predominante en esta región a finales del siglo XV y comienzos del XVI. Se diferenciaba de *uji* en que ya no basaba su relación particularmente en la consanguinidad, ya que tenía una gran variedad de miembros en su interior: agricultores y granjeros, incluso comerciantes formarían parte de este tipo de organización (Murakami, 1984, p.323).

Esta sociedad se basa en una jerarquía igualitaria. Sus miembros tenían los mismos derechos, y las clases sociales eran difíciles de diferenciar (Murakami, 1984, p.323). Otra

---

<sup>4</sup>Clanes que basan su organización en la consanguinidad, como también a una línea paterna de relación.

<sup>5</sup> Villa que lo abarca todo (Murakami, *ie as a pattern of civilization*, 1984, pág. 297)

característica fundamental sería que era autónoma, a diferencia de sus antecesores en la región del *Kinai* que dependían de la corte imperial.

El dominio de esta forma de organización en la región del *Kinai* causaría inevitablemente un enfrentamiento con las comunidades *ie*. La unión de las comunidades *soson* en *Kuni ikki*<sup>6</sup>, no conseguirían la victoria. Su forma de organización, igualitaria, no era tan efectiva en cuanto a propósitos militares como las comunidades jerárquicas *ie*. Esta derrota inevitablemente daría paso a la formación de la era *Tokugawa*, donde las comunidades *ie* predominarían sobre las que evolucionaron en la región del *Kinai* y *Nara*.

El patrón *soson* solo lo podemos encontrar en las aldeas *mura*<sup>7</sup> dentro de los territorios del *Daimyo*. Cada *mura* era administrada con independencia del *Daimyo*, el único deber que tenían era el pago de impuestos, que se lograba a través de su respectiva producción de arroz. Una prueba de su independencia era que incluso los mismos aldeanos escogían a los oficiales encargados de negociar el pago de impuestos que se realizaba a cada *Daimyo*. Estos oficiales también se encargaban de la administración de la aldea. (Murakami, *ie as a pattern of civilization*, 1984, pág. 335).

Este modelo de organización *mura* se basaba en la búsqueda de una decisión unánime entre los diversos intereses de la comunidad para que pudiesen tener un punto de fortaleza contra las decisiones del *Daimyo* (Murakami, 1984, p.337).

Así tenemos una organización parecida a las del siglo XV y XVI, donde el patrón cultural *soson* es evidente. Como menciona Murakami: La mayoría pacientemente tomaba cualquier paso para persuadir e incorporar las opiniones de la minoría y así llegar a una decisión unánime (Murakami, *ie as a pattern of civilization*, 1984, pág. 335). El impulso del comercio en este tiempo fue de suma importancia para estas comunidades. Muchas aldeas con el patrón *mura* tuvieron una gran cantidad de comerciantes entre sus miembros, cambiando las habilidades administrativas de la población que solía basarse solo en la agricultura.

El “Teorema de Asociación a Largo Plazo” queda evidenciado en el patrón cultural *mura*. Al ser una comunidad autónoma y del tamaño de una aldea, sus miembros tienen una interrelación cercana. Su necesidad de supervivencia en materia productiva,

---

<sup>6</sup> kuni: provincial, ikki: causa común

<sup>7</sup> Aldea.

diferenciándose de las comunidades *soson* que su necesidad de supervivencia además de productiva era militar, implica el llegar a acuerdos en diferentes ámbitos y que estos sean de larga duración. Sus particularidades, a diferencia del teorema en el patrón cultural *ie*, determinan una estructura horizontal con miembros con distintos intereses, granjeros con mercantes por ejemplo, que generan una necesidad de formar acuerdos entre ellos. Acuerdos que se encuentran por encima de una autoridad dominante que indique, a través de sanciones, cuáles son las medidas a tomar.

## 2. “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en el Patrón cultural *ie* <sup>8</sup>

El patrón cultural *ie* se empieza a evidenciar en el siglo XII tras la desintegración del Estado *Ristsuryo*, en *Tongoku*. Los gobernadores locales que habían adquirido gran poder en la época del Estado fueron los que empezaron a conformar nuevas comunidades distintas a las ya establecidas.

Así como la evolución de las primeras comunidades *uji* dependía de la forma en que se cultivaba el arroz, el apareamiento de las comunidades *ie* fue la consecuencia del cultivo en lugares áridos donde el pasto predominaba (Taryo, 1985, p.21). De manera que su organización dependía de una labor mucho más fuerte que el de las primeras comunidades *uji*. Pero lograba una producción mayor:

Alrededor del siglo V se desarrolló la técnica del cultivo de arroz en suelo seco, donde es necesario drenar el agua, cuando el arroz ya está en una cierta etapa de crecimiento. Esta técnica incrementa en gran medida la productividad incluso es superior que la mayoría de culturas agrícolas de la actualidad. Sin embargo esta técnica requiere un trabajo intenso y un sistema de irrigación muy controlado (Murakami, 1984, p.293).

Otro factor determinante en la formación de las comunidades *ie* fue el contexto en el que se encontraban. Como no existía un poder central que unificara y controlara las comunidades en el área de *Tongoku*, el conflicto entre éstas era muy frecuente de manera que la preparación para la guerra sería una característica fundamental. (Murakami, 1984, p.298). Es así que tenemos dos aspectos que determinaban la formación cultural en estas comunidades: La producción de arroz y la guerra.

---

<sup>8</sup> Su significado normal es familia. Yasusuke Murakami le da otro significado, refiriéndose a la familia samurái jerárquica y corporativa que no tiene sus bases en la consanguineidad (Hall, 1985, pág. 47)

Estas dos actividades estructuraron la comunidad de manera vertical. Al existir solo dos funciones las clases sociales se dividían en roles, no en actividades. De manera que todos participaban, desde el líder *samurái*, (que por lo tanto también se dedicaba a la administración de la comunidad), hasta los estratos más bajos (Murakami, 1984, p.303). De esta manera la dificultad que implicaban estas dos actividades generaba una comunidad homogénea, como también un sistema piramidal basado en los méritos y no en la consanguineidad. Si es que un miembro del estrato más bajo demostraba buenas habilidades en las actividades comunitarias (sembrío y guerra), era muy probable que un miembro de los estratos superiores lo adopte, así sucedía también en los estratos más altos (Murakami, 1984, p. 304). Se formó por lo tanto una organización con una conciencia colectiva, que tenía un objetivo colectivo.

La paz en la era Tokugawa determinaría un cambio en la estructura del patrón cultural *ie*. Los *samurái* cambiarían de funciones, ahora debían escoger si permanecen como agricultores o pertenecen al *Daimyo* formando un nuevo estrato, la alta clase *samurái*. Por lo que las bases de la comunidad *ie* terminarían desintegrándose. La era *Tokugawa* fue un claro intento de convertir esta comunidad en una con carácter nacional, sin conseguirlo. Después de todo el tamaño fue importante para la colaboración y la conciencia colectiva que se forja en el patrón *ie* (Murakami, 1984, p.333).

La alta clase *samurái* sería la heredera del patrón cultural *ie*. Su código moral, el *bushido*<sup>9</sup>, representa la síntesis de lo que significaba vivir en estas comunidades. La lealtad, por ejemplo, respondía a la necesidad de que los miembros de la comunidad permanecieran por largos períodos de tiempo, o inclusive de por vida en esta agrupación por su supervivencia, en un ambiente tan difícil como el de *Tongoku* (Murakami, 1984, p. 305). Igualmente el respeto recalca la importancia que cada miembro tiene al realizar su rol, y que la actividad se pueda llevar a cabo, sin importar la clase social a la que pertenece.

La clase *samurái* no solo se caracterizaría por el *bushido*, sino también por las habilidades artísticas que desarrollarían por la llegada de la paz. Desde el siglo XI ya existía una ritualización de la guerra. La importancia que la guerra tenía en estas comunidades determinaba que todo lo relacionado se convirtiera en una cuestión cuasi artística, desde la manera en que se combatía, hasta la forma en que estaba hecha la armadura o la *katana*,

---

<sup>9</sup> Bushi: guerrero, do: camino o vía. Bushido: Camino del guerrero. El bushido se basa en siete virtudes éticas. El camino (do) se refiere al desarrollo de estas virtudes: Justicia, respeto, coraje, honor, benevolencia, honestidad y lealtad. Revisar Hagakure, Yamamoto Tsunetomo, siglo XVIII. (Tsunetomo, XVIII)

siempre en la búsqueda de la perfección. Por lo tanto la paz influencia a que los *samurái* se dediquen y desarrollen otras formas artísticas.

Es así como lo menciona William Scott Wilson al hablar de Miyamoto Musashi. Considerado como el samurái más prolífico que ha dado Japón en su historia: Musashi sostiene que el camino de la espada provee una vía para todos los otros caminos, dijo en esencia que el trazo de la espada y el trazo del pincel eran el mismo que con cada trazo la mente del practicante puede ser observada con certeza (Wilson, 2004, p. 100).

Se configuraría una élite en lo más alto de la sociedad japonesa. Que basaba su status en códigos éticos y formas de actuar simbólicas, considerados como la manera más “alta” en la que un ser humano debe actuar, diferenciándolos así del resto de la sociedad.

El “Teorema de asociación a Largo Plazo” en el patrón cultural *ie* será evidente. Es innegable la formación de una interrelación cercana y de larga duración por la homogeneidad y la conciencia colectiva que se había forjado; incluso es mayor que en el patrón cultural *mura*. Igualmente la búsqueda de una meta colectiva implicaba que no existiera la necesidad de acuerdos, el interés era uno, el de la supervivencia en las comunidades antiguas. Antecedente directo de las formaciones que tienen de base este patrón y que tienden a imponer un interés colectivo por el interés individual.

Los patrones culturales *ie* y *mura* se evidenciaron en las organizaciones modernas que nacieron tras la constitución *Meiji* (1889). El Ministerio de Industrias y Comercio Internacional (MITI), y su relación con la industria son un claro ejemplo de la influencia de estos patrones.

## **MANEJO INDUSTRIAL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMERCIO INTERNACIONAL (MITI).**

El MITI fue el Ministerio encargado del manejo industrial en la época de la posguerra. En 1949 se aplicó la ley donde se configuró el Ministerio (Johnson, 1982, p.189), al unir al Ministerio de Municiones con el Ministerio de Comercio Exterior.

Era el más pequeño del aparato burocrático. Esta característica, era de suma importancia ya que le permitía tener independencia del Ministerio de Finanzas, por lo que recibía la menor parte del presupuesto que se entregaba a cada Ministerio. Sin embargo era el Ministerio que más instituciones tenía bajo su control: el “Banco Japonés de Desarrollo”, la “Compañía de Poder Electrónico” el “Banco de Exportaciones e Importaciones”, la “Corporación Financiera de Pequeña Empresa”, el “Banco de Comercio y de Cooperativas Industriales”, la “Corporación de Desarrollo Petrolero” y la “Oficina Central de Productividad” generando un movimiento de dinero mayor que el de su presupuesto; además tenía un control de dinero mayor que incluso el Ministerio de Finanzas (Johnson, 1982, p.76). Ostentaba diversas herramientas fundamentales para la consecución de su fin: control financiero, manejo de la productividad en las industrias, incluyendo la parte energética, y control del comercio internacional, aspectos fundamentales para el desarrollo económico.

### **1. Antecedentes Formación MITI.**

La restauración *Meiji* (1866 a 1869) se llevaría a cabo dando paso al Estado Moderno. Se conformaría un sistema bicéfalo de gobierno. Por un lado el Emperador que era la autoridad y por otro, la burocracia que era la que administraba. Herencia de sistemas pasados como el de la era *Tokugawa*, con la distinción de que ahora el Estado japonés tenía mayor fortaleza que en la era del *shogun*.

Esta burocracia se conformó en un principio por la clase *samurái* de la era *Tokugawa*, que habían pertenecido a los *Daimyo* más poderosos *Satsuma* y *Chosu* (Johnson, 1982, p.38). La principal razón para la conformación de esta burocracia era altamente política.

Los *Daimyo* más poderosos que habían impulsado la restauración *Meiji* (*Satsuma* y *Choshu*) buscaron que el aparato burocrático tuviera una imagen, frente a la sociedad, desligada completamente de intereses particulares y enfocada en el interés nacional. En el fondo querían ubicar a burócratas que pudiesen ser controlados con facilidad bajo sus propios intereses. En este sentido también debilitaron al parlamento, como a los partidos políticos. En cuanto a su imagen, la sociedad ahora veía a los políticos como personajes que se guiaban por intereses personales, de esta manera evitaban que cualquier otro grupo de la sociedad asumiera el poder (Johnson, 1982, p.35). Sin embargo, con el paso del tiempo, la burocracia empezó a adquirir mayor fuerza, incluso superando a los *Daimyo Satsuma* y *Choshu* por lo que se convirtió verdaderamente en lo que en un principio solo era su imagen exterior, un aparato desligado de intereses particulares, con características innatas de la clase *samurái*, así como su estatus.

Hay que recordar que los *samurái* nacen precisamente en base a las organizaciones *ie* de la región de *Tongoku*, que con el paso de la historia japonesa evolucionaron en una de las clases más altas y respetadas en la era *Tokugawa*. Justamente por ciertas formas de actuar determinados por códigos morales (*bushido*), como también por una forma refinada de hacer las cosas, su interés y habilidades artísticas son un ejemplo de esto. Es así como se lograban diferenciar completamente del resto de la sociedad japonesa, considerados como los mejores de esta. Los aldeanos y otros miembros de la sociedad como los comerciantes no actuaban igual, no tenían las mismas exigencias morales ni tampoco exigencias en cuanto a habilidades artísticas, marciales o administrativas como los pertenecientes a la clase *samurái*.

Este es el motivo por el que se trataba a los burócratas con eufemismo propios de los *samurái* como el dicho que ningún japonés cuestiona la autoridad del gobierno porque respetan su “Espada Samurái” siendo la espada símbolo de estatus, no de castigo (Johnson, 1982, p.38), o también la idea del “sacrificio por el bien público”, que rondaba por los ministerios (Johnson, 1982, p.37). No hay que sorprenderse, por lo tanto, que en la sociedad japonesa se relacionaba a la burguesía con el bien común y a los políticos como representantes de intereses particulares.

Cuando la primera generación de burócratas (clase *samurái*) acabó su tiempo en el ministerio, se determinó que los que le sucederían serían los graduados de la Universidad Imperial de Tokio en principio, luego se incluyó a todas las universidades, a pesar de esto,

la gran mayoría de estudiantes fue de la Universidad de Tokio. Es así como se conformó una relación estrecha entre la universidad y la burocracia.

La Universidad tenía una estructura vertical. Su configuración se basaba en estratos (vertical), y en cada estrato una clase (horizontal). Estas clases eran caracterizadas por formar una hermandad cohesionada entre sus miembros. De manera que no existe conflicto entre ellos cuando llegan a los Ministerios, ni siquiera en caso de que a uno lo asciendan y tenga un cargo superior que sus otros compañeros de clase. Al contrario el fin de cada clase es lograr que uno de sus miembros llegue a los puntos más altos de la pirámide ministerial. Por otro lado, la relación con las otras clases tiene un carácter competitivo, pero regido por códigos de estricto respeto con los superiores. Por este motivo los de clase menor llaman a los de clases mayores *sempai*, y al contrario los de clase mayor llaman a los de clase menor *kohai* (Johnson, 1982, p.54). Cuando los estudiantes llegan al aparato burocrático se establece la misma estructura vertical de respeto, como también el carácter competitivo de cada clase.

Los que aspiran a un puesto alto en el aparato burocrático deben pasar por exámenes de extrema dificultad. Además de tener calificaciones altas, deben aprobar la Examinación Pública de alto nivel. Se calcula que el porcentaje de estudiantes que reprobó el examen entre 1928 hasta 1943 era del 90 % (Johnson, 1982, p.55). Esta era la manera en que se diferenciaba a la burocracia de las otras élites, en base a pruebas que reflejaban méritos y establecían rígidos estratos. Es así, a través de este difícil sistema de ascenso, que los burócratas llegaban a ser viceministros o jefes de departamento, los puntos más altos en la pirámide ministerial.

Es muy claro el “Teorema de Asociación a Largo Plazo” en esta estructura. En primer lugar existían interrelaciones cercanas de los burócratas desde la Universidad. La conciencia de clase que tenían les impulsaba a actuar por intereses colectivos más que individuales. No importaba tanto si es que uno no llegaba a los puestos más altos del ministerio, con tal de que uno de los miembros de la clase llegara a eso. En segundo lugar el estatus que se le concedía a la burocracia, influenciada evidentemente por la antigua clase *samurái* y por el patrón *ie*, les daba otro tipo de conciencia colectiva, en este caso de estatus que implicaba códigos morales rígidos en su actuar tanto individual como colectivo, al mismo tiempo que un fin único: el interés público.

La estructura misma dentro de los ministerios implicaba interrelaciones cercanas muy parecidas al del patrón cultural *ie*. Su estructura es vertical, tal como las antiguas comunidades de *tongoku*, y responden a una competencia de estatus pero de completo respeto. El trato entre ellos, de *kohan* y de *sempai* es evidencia de esto. Igualmente el cambiar de estatus respondía a la obtención y desarrollo de habilidades para el trabajo: desde la entrada a los ministerios a través de la Examinación Pública de Alto Nivel ya se medían las habilidades y las capacidades de los próximos burócratas. Tal como sucedía en las antiguas comunidades *ie*, que a pesar de la existencia de estratos sociales, los individuos podían subir o bajar de estrato dependiendo de sus habilidades en la agricultura como en el combate armado.

A través de estas características es como fueron evolucionando los organismos encargados del manejo industrial hasta el apareamiento del MITI. En 1881 fue creado el Ministerio de Agricultura y Comercio (MAC), como primer antecedente a la formación del MITI. En la década de los 20's existieron problemas internos dentro de este organismo, de manera que se dividió en dos: El Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio e Industria. El crecimiento sustancial en la industria ligera japonesa por la Primera Guerra Mundial fue otro factor que relegó a la agricultura en segundo plano, e impulsó aún más la división del Ministerio de Agricultura y Comercio. (Johnson, 1982, p.92). Justamente es en este contexto histórico donde se puede visualizar el comienzo de la política industrial japonesa.

A pesar del crecimiento económico, la década de los 20's significó un momento de crisis como consecuencia del mal manejo después de la Primera Guerra Mundial. El aumento de la producción fue excesivo generando el apareamiento de nuevas empresas, y al mismo tiempo, una inflación sin precedentes, precios demasiado altos que no podían competir a nivel internacional (Johnson, 1982, p.95). La crisis no estaba afectando tanto a los grandes conglomerados de compañías llamados *zaibatsu* que dominaban el mercado interno japonés, sino a la pequeña y mediana empresa que basaban su negocio en exportaciones.

Por esta razón es que se aplicaron dos leyes que aliviaron a la pequeña y mediana empresa. Estas leyes promovieron en primer lugar “uniones de exportación” donde los miembros de las pequeñas y medianas empresas al unirse controlaban cantidades, calidad y precios por exportación. La segunda ley promovió en cambio “uniones industriales” donde los

miembros llegaban a acuerdos en la cantidad que cada empresa podía producir y vender (Johnson, 1982, p.96). Las medidas no funcionaron pero fueron determinantes como precedentes de política industrial para la década de los 30's, como también para las políticas de promoción de carteles en la posguerra que buscaba aliviar la “competencia excesiva”.

El Ministerio de Comercio e Industria creó el Concilio de Deliberación del Comercio y la Industria en 1927 como solución para la crisis por la que Japón estaba atravesando. Este punto es de suma importancia, ya que fue la primera vez en la historia japonesa que el Estado y la empresa privada trabajarían en conjunto en la búsqueda de las causas de la crisis, y posteriormente en una solución para esta (Johnson, 1982, p.100). Incluso, este aspecto llega a ser más importante que la Segunda Guerra Mundial en cuanto al desarrollo industrial japonés. Este momento marcaría el nacimiento de una época de políticas industriales donde se intentaría influir en la empresa privada para que esta se enfoque en el interés nacional por encima del particular.

La Segunda Guerra Mundial sin lugar a dudas fue un evento que cambió radicalmente a la sociedad japonesa, pero no determinó la forma de actuar de la burocracia y la industria. En cambio desde 1927 hasta 1973 la industria y la burocracia siguen un mismo objetivo, como prioritario, el desarrollo de Japón, a través del crecimiento de la industria pesada.

Con la llegada de la Gran Depresión que se extendió por el mundo en 1930, los japoneses recurrieron a políticas económicas de “racionalización industrial” que justamente tienen como fin el desarrollo de esta industria. Este se basa principalmente en la innovación tecnológica, en la instalación de la maquinaria más moderna y en el incremento de la eficiencia. Con este fin el Ministerio de Industria y Comercio creó el Bureau temporal de Racionalización de Industrias (TIRB) (Johnson, 1982, p.106), buscando una intervención estatal en la industria.

Una constante en las políticas de este tiempo fue la búsqueda de la cooperación entre los *zaibatsu*, con la intención que los conglomerados se interesaran en bajar los costos por encima de las ganancias particulares (Johnson, 1982, p.106). Así se buscaba atenuar la “excesiva competencia” que se había convertido en una constante en el mercado japonés desde 1920. La primera ley promulgada por el TIRB con este fin fue la “Ley de Control de Industrias Estratégicas” en 1931. Con clara intención de que el control de las industrias las realizaran los propios conglomerados de empresas, la intervención máxima que

tendría el Estado sería el de entrega de licencias para la producción (Johnson, 1982, p.107). Es así como desde 1931 hasta 1936 el gobierno promovió el desarrollo de la industria pesada y química.

La necesidad de un trabajo en conjunto entre Estado e Industria se volvería más importante tras la Invasión a Manchuria en 1931. El predominio de los militares se acentuaría en la burocracia desde ese momento, por encima de la rama civil. Por lo que el estallido de la Segunda Guerra Mundial implicaría mayores intentos por parte de los burócratas de influir en la industria, para que exista una producción de guerra a gran escala.

Esta no se pudo dar de la manera esperada, a pesar de que existieron varias leyes y políticas que tenían este objetivo. No lograron evitar la falta de coordinación existente entre la mayor parte de la empresa privada con el Estado. El poder de los *zaibatsu* era muy grande como para dejarse influenciar por el aparato Estatal. Como medidas urgentes para solucionar este problema, el Estado japonés convirtió en públicas varias industrias de suma importancia para la guerra. La energía eléctrica y la producción de aviones fueron las principales empresas que se convirtieron en públicas (Johnson, 1982, p.167). Funciones que heredaría el MITI con su apareamiento en 1949.

En plena Segunda Guerra Mundial con el fin de centralizar varios Ministerios, se transformó al Ministerio de Industrias y Comercio en el Ministerio de Municiones (MM). Las antiguas funciones que pertenecían al Ministerio de Industrias y Comercio se traspasaron al nuevo Ministerio y se reorganizaron, convirtiendo a la nueva configuración departamental en la manera en que se establecería el MITI tras su formación (Johnson, 1982, p.168).

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, el Estado japonés adquirió mayor poder. Sin embargo los japoneses en un comienzo no tenían el control del poder estatal que estaba en manos de los Estados Unidos, a través del CSFA. Las políticas que aplicaron los norteamericanos serían deflacionarias y de un gran control presupuestal, buscando precisamente equilibrar la balanza comercial japonesa que era negativa. Existía el temor de que si el gasto público era excesivo, la demanda interna crecería y los precios de los productos japoneses terminarían inflándose en comparación con los productos internacionales, abriendo una brecha mayor en la balanza comercial, de manera que existía el enorme riesgo de que el desarrollo industrial se estancara.

En 1949 la CSFA dejaría Japón, de manera que la política industrial cambiaría radicalmente. Es así como en este año se terminaría unificando en un Ministerio al de Industrias con el de Comercio Internacional para que solo un organismo de la burocracia se dedique al manejo industrial. Es así como se aplicó la ley donde se establecía el Ministerio de Industrias y de Comercio Internacional (MITI). (Johnson, 1982, p.189).

Este sería consecuencia de todos los Ministerios antecesores. El Ministerio de Agricultura y Comercio (MAC) fue la primera organización dedicada a la producción, en este caso de Industria y agricultura en conjunto. Su división y la formación del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) daría paso a un enfoque más importante en la industria por encima del de agricultura. El apareamiento del Ministerio de Municiones (MM), en plena Segunda Guerra Mundial, le permitió adquirir al Estado controles mucho más grandes sobre sectores de la economía, como el energético, que es fundamental para desarrollar otras industrias, ya que la maquinaria moderna necesita de diferentes tipos de energía, como la eléctrica, para su funcionamiento. Finalmente, en el momento de la formación del MITI, tras su unión con el Ministerio de Comercio Internacional, se instauró una de las herramientas de mayor importancia que el MITI tendría, el controlar la importación de productos necesarios para la producción interna, así como controlar los productos que se exportaban y su proceso de producción.

## **2. Estructura MITI.**

La estructura del MITI es vertical, entre departamentos y entre el personal. En su texto Chalmers Johnson “MITI, and The Japanese Miracle, 1982” nos indica la posición de “estatus”, de cada departamento:

- 1- Vice- Ministro.
- 2- Principal “bureau” empresarial (Después de 1973 se llamará el bureau de Política Industrial).
- 3- Director General de Recursos Naturales y Agencia de Energía.
- 4- Director General de Pequeña y Mediana Empresa.
- 5- Director General de Agencia de Patentes.
- 6- Principal de Bureau de Política Comercial Internacional.
- 7- Principal de Bureau de Industria de Maquinaria e Información.
- 8- Principal Secretariado de Ministerio.

- 9- Principal Bureau de Industrias Básicas.
- 10- Principal Bureau de Protección Medioambiental y Ubicación Industrial.
- 11- Principal Bureau de Consumo de Activos.
- 12- Principal Bureau de Comercio. (Johnson, 1982, p.76-77).

Esta estructura evidencia la prioridad del Ministerio en cuanto a política industrial. El bureau empresarial se encuentra justo por debajo del Viceministro, siendo el de mayor importancia. Por lo que el enfoque durante la década de los 50's y 60's será más nacional que internacional. El desarrollo de la industria japonesa prevalecería por encima del de la apertura internacional. Con una tendencia clara hacia el proteccionismo de la industria nacional frente a la empresa extranjera.

Se evidencia la influencia del patrón cultural *ie* en la estructura del MITI, como al resto de la burocracia. Su estructura jerárquica implicaba que los burócratas, determinados por sus calificaciones en la Universidad, como también de las calificaciones en la "Examinación Pública de alto Nivel", tuvieran que ir escalando hasta los puestos más altos en cada departamento. Similar es lo que sucedía con los departamentos dentro de los ministerios con una estructura jerarquizada entre ellos, por lo que los burócratas que tienen posibilidades de llegar a ser viceministros, primero deben llegar al departamento de mayor importancia.

La jerarquía no solo se evidenciaba en estos dos aspectos sino también en la relación entre Ministerios. Donde en el punto más alto se encontraban además del MITI, el Ministerio de Finanzas y de Asuntos Internacionales. (Johnson, 1982, p.59) Siendo los de mayor capacidad e influencia al momento de manejar la industria. De manera que se puede considerar que el MITI se encontraba en la élite de las élites. Por lo que los burócratas que conformaban, o conformaron en algún momento este ministerio, tenían clara conciencia colectiva del lugar en el que se encontraban, como también de lo que se esperaba de ellos en cuanto a cualidades, al encontrarse en el punto más alto de la estructura burocrática.

## **2.1 Industria Japonesa: formación de la competencia excesiva en el mercado**

El ambiente empresarial en la época de Gran Crecimiento económico es de "Competencia Excesiva" (Murakami, 1984, p.44), o de "Competencia destructiva" (Johnson, 1982,

p.197). Este fenómeno responde a un intento de las empresas para ganar segmentos de mercado, por encima de otras empresas. El método más común que se utiliza para este fin es justamente el de la constante baja de precios. Se convierte en destructivo cuando las empresas bajan demasiado los precios de sus productos, con pérdidas que pueden llevarlos a la quiebra. Sin embargo si se encuentra la manera de manejarlo bien, lo que se puede generar es un mercado con precios muy bajos. Fundamental para el aumento de las exportaciones. El fenómeno de la “competencia excesiva” se presentó por dos causales, por una dinámica de costos a la baja como también por una disminución de riesgos en el sistema financiero.

La Guerra Fría instauraba una nueva etapa en el panorama internacional. Estados Unidos tenía un gran interés en que sus aliados estratégicos se desarrollaran. Tenía como fin conseguir un poderoso aliado y eliminar la amenaza comunista que se estaba instaurando dentro de prácticamente todos los países a nivel mundial. Una de las formas más efectivas que utilizaron los norteamericanos para conseguir el cambio tecnológico en los países que eran aliados fue mantener los costos de los productos tecnológicos bajos. Permitiendo gran facilidad en la compra de maquinaria necesaria para la producción, y de aprendizaje en la manera en que se hace un producto tecnológico. Este proceso se le llama *Know how* técnico, y consiste en que las empresas importen productos tecnológicos terminados, y aprendan a producirlos por su cuenta.

Es así, como una empresa común japonesa, al realizar una proyección supuesta de costos futuros, principalmente los costos de capital, precios en el mercado y tecnología producida internacionalmente, tendrá siempre una tendencia a la baja de estos costos (Murakami, 1987, p. 43-44). Por lo que los países que todavía no adquirirían tecnología avanzada podían aprovecharse del precio de la tecnología desarrollada en otros países.

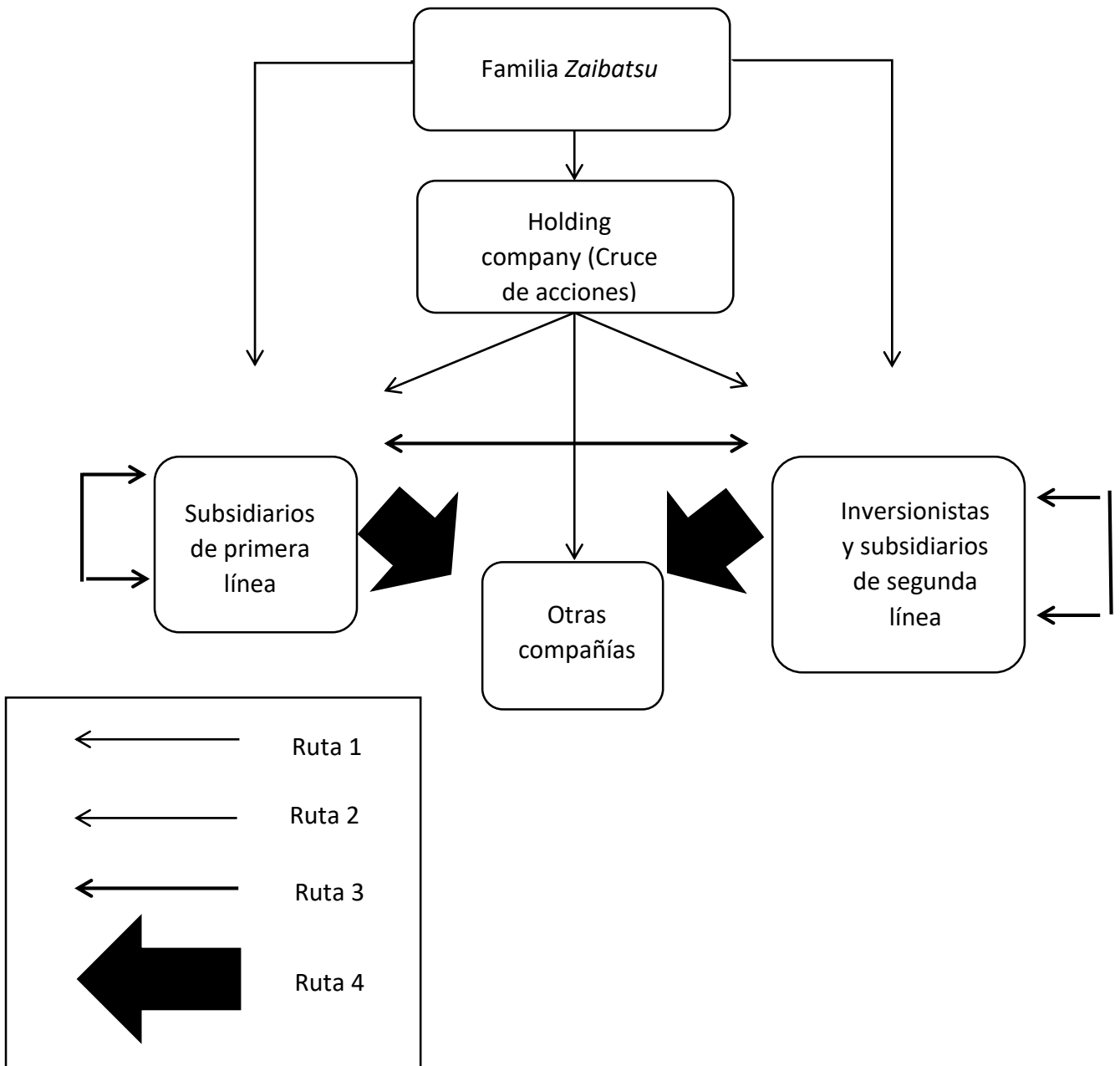
El gobierno japonés se enfocaría en determinadas industrias para buscar el beneficio de esta tecnología de bajo costo. A través de préstamos, reducción de impuestos y protección de la empresa nacional (Johnson, 1982, p.197), industrias como la de acero, la automotriz, refinería de petróleo, fibra sintética y petroquímica se verían enormemente beneficiados por este panorama internacional. Este ambiente generó excesiva competencia en las empresas que eran parte de estas industrias estratégicas, que consecuentemente mantendría los costos a la baja, por la necesidad de mantener precios competitivos en el mercado nacional como internacional.

La falta de riesgo que tenían las empresas japonesas sería otro aspecto que generaría “competencia excesiva”. Esto se debía principalmente a la forma en que las empresas se habían configurado, con raíces intrínsecas en la época de la preguerra. Desde la Restauración *Meiji* (1886), hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, las empresas japonesas se organizaban en conglomerados llamados *zaibatsu*. Estos grupos serían los que dominaron el mercado japonés en ese tiempo, monopolizándolo. Su capacidad de influenciar en las políticas japonesas sería muy grande, tanto así que causaría conflictividad en su relación con el Estado japonés en la década de 1930, como también en la Segunda Guerra Mundial. En la postguerra, en cambio, se formarían los conglomerados *keiretsu* con una base en los antiguos *zaibatsu* pero con características importantes como causa para la falta de riesgo en el sistema financiero.

### **2.1.1. Los «zaibatsu»**

En la era *Meiji* se constata un intento por transformar las empresas japonesas al estilo occidental, por lo que se evidencia una gran influencia estatal en la empresa privada a través de “fábricas modelo operadas directamente por el gobierno” (Loaiza, 2008, p.15). Las dificultades del gobierno central en cuanto al presupuesto generaron el protagonismo de la empresa privada con un enfoque en el desarrollo industrial y en la investigación científica. La Primera Guerra Mundial (1914) cambiaría radicalmente este panorama, las exportaciones japonesas se triplicarían en 1914: las exportaciones e importaciones combinadas de Japón sumarían 1.2 billones de Yenes, para 1919 esta figura crecería a 4.5 billones de Yenes. Durante este período las exportaciones excedieron a las importaciones en 1.3 billones de Yenes (Johnson, 1982, p.87) y las empresas en conjunto con el poder económico Japonés aumentarían a gran escala (Murakami, 1984, p.351). Por lo que el Estado volvería a tener un papel importante en conjunto con la empresa privada. Siendo los *zaibatsu* los actores principales en la industria japonesa

Los *zaibatsu* se conformaron como conglomerados empresariales, con una estructura completamente vertical:



(Miyahima, 1993, p.296)

Cómo muestra el gráfico el punto más alto de esta estructura es una familia. Seguido de una *holding company*. Esta compañía es fundamental ya que es el propietario de acciones de las compañías subsidiarias que a su vez se encuentran en el punto más bajo de la jerarquía (Miyahima, 1993, p.296). El *holding company* era la encargada de administrar, abarcando la mayor influencia en la toma de decisiones de todas las empresas que conformaban el conglomerado, desde empresas inversoras, subsidiarias o productoras. Sin embargo el *holding company* no era el punto de mayor influencia. La familia que se encontraba en la parte más alta de la pirámide del *zaibatsu* tenía el poder de veto en cualquier propuesta o decisión que cualquiera de las compañías quisiera llevar a cabo. Por lo que al contrario que en las organizaciones con base en el patrón cultural *mura* las decisiones no se basaban en acuerdos, sino en lo que decidía el *holding company* en primera instancia, y la familia posteriormente.

Es evidente una estructura vertical en la toma de decisiones como aspecto fundamental, tal como en el patrón cultural *ie*. Esta estructura establecía una forma de tomar decisiones y de administración a largo plazo ya que las empresas que conformaban el *zaibatsu* comúnmente permanecían de por vida en el conglomerado. Por lo que ya de por sí la industria japonesa se organizaba de una forma en la que impedía la entrada de empresas internacionales en el mercado japonés (Miyahima, 1993, p.294). Su estructura era bastante fuerte como para permitir la entrada de cualquier empresa en el *zaibatsu*, incluyendo compañías internacionales. Eran verdaderos monopolios. Es así como se conformaron siete *zaibatsu* que controlaron al mercado japonés en la época de preguerra: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Okura y Asano (Johnson, 1982, p.83).

La Gran Depresión de 1930 determinó el desarrollo de la industria pesada enfocada en la guerra con el fin de salir de la crisis. Los *zaibatsu* tomarían este camino, sin embargo no se dejarían controlar por el Estado. En 1940, con la emergencia de la guerra, el Estado intentó asociar a los *zaibatsu* a través de organismos de control comandados por la misma burocracia. Estos organismos se dedicaban a establecer metas de producción y distribuir los productos entre los miembros de las empresas. A pesar de esto lo que se generó fue una separación más grande entre la empresa privada y el Estado. Los organismos de control no funcionarían ya que no se encontraban bajo control estatal, sino bajo el de los *zaibatsu* (Johnson, 1982, p.150). Esta disyuntiva, donde no existía coordinación entre el Estado y la empresa privada, sería una de las causas para la terrible derrota del Japón en la Segunda Guerra Mundial.

Con el fin de la guerra los norteamericanos decidieron dismantelar a todos los que consideraban causantes de la entrada de Japón en la guerra. Tal es el motivo por el que se eliminó a toda la burocracia militar. Sin embargo el otro actor considerado por los Estados Unidos de ser causantes de la guerra serían los *zaibatsu*. Incluso se les acusó como los causantes del militarismo, al tener una estructura jerárquica vertical, similar a estructuras militares (Miyahima, 1993, p.295). La cantidad de poder que ostentaban los conglomerados fue sin lugar a dudas factor fundamental para las decisiones que llevaron al Japón a la Segunda Guerra Mundial. Los *zaibatsu* al tener gran poder económico se convertían en verdaderos escollos cuando se necesitaba un orden estatal, algo que la CSFA consideraba como esencial para la reconstrucción del Japón (Johnson, 1982, pág. 171). Esto a causa de que el Estado japonés tenía la necesidad de controlar la producción, que en ese tiempo estaba controlada por los *zaibatsu*, como también la capacidad de tomar las medidas necesarias en la industria con el fin de desarrollarla. Si es que la empresa privada tenía el mismo poder como lo tuvo en la preguerra entonces cualquier decisión tomada por el Estado se podría ver afectada, generando ingobernabilidad. A pesar que los *zaibatsu* desaparecieron al finalizar la ocupación norteamericana se formaron nuevas conglomeraciones de empresas llamadas *keiretsu* en la época de la posguerra.

### **2.1.2. Los «Keiretsu»**

Como aspectos fundamentales en la disolución de los *zaibatsu*, se buscó en primer lugar, desaparecer las *holding companies* (Miyahima, 1993, p.296). En segundo lugar, se eliminó a los gerentes más importantes, incluidos los miembros de la familia y los presidentes de las empresas subsidiarias (Miyahima, 1993, p.299). Con la formación de los *keiretsu*, los nuevos gerentes y líderes empresariales vendrían a ser personas nuevas en el cargo. Por lo que la rígida estructura vertical en conjunto con las interrelaciones cercanas entre las empresas se fue disolviendo. Los *keiretsu* tendrían como base a los antiguos *zaibatsu* pero en cambio su estructura sería horizontal, a causa de que las empresas ya no tendrían una dependencia tan fuerte con el conglomerado, sino con el Estado que sería el de mayor influencia en la industria.

El sistema *Keiretsu* empezó con la idea de la “expansión monetaria”. La base de este sistema sería el de los préstamos estatales, a través del Banco Central. Las empresas empezaron a unirse a bancos privados, o semiprivados, para la consecución de créditos, y estos a su vez, eran asistidos con créditos por el Banco Central japonés, formándose un

sistema de “sobre préstamos”, y una estructura empresarial con nuevos conglomerados de empresas. Su característica principal era que tenían como base un banco siendo la mejor forma de conseguir financiamiento para crecer económicamente (Johnson, 1982, p.200).

El sistema permitía por un lado un control muy grande del Estado sobre el aparato financiero, que verificaba qué préstamo era posible dar y cual no. Por otro lado, implicaba que las empresas no sustenten sus inversiones en accionistas privados que buscaban la ganancia en el corto plazo para recuperar su inversión, sino que se basen en el largo plazo, algo que el Estado permitía. Los empresarios se concentraban en la penetración de mercados extranjeros, en la calidad del producto, y en el desarrollo de productividad a largo plazo, por encima de la obtención de ganancias en el corto plazo (Johnson, 1982, p.96).

Esta fue la principal forma en que el Estado controlaba la “competencia excesiva”. Por un lado se expandía la producción, cuestión que generaba “competencia excesiva” ya que las empresas parte de los *Keiretsu* no veían riesgo de pérdida por lo sencillo que era conseguir un crédito gracias al sistema de “sobrepréstamos”<sup>10</sup> (Johnson, 1982, p.202), y al mismo tiempo la seguridad que sentían los bancos privados al ser asistidos por los entes estatales. Sin embargo cuando aparecía el riesgo en el mercado de inestabilidad, por la baja excesiva del precio del producto en el mercado, el Estado tenía la capacidad de controlar los préstamos que se entregaban a las empresas, como también de llegar a acuerdos en donde se determinaba un límite de producción, equilibrando los costos de los productos.

Las nuevas interrelaciones cercanas de los *keiretsu* tenían como base el *cross holding* como el aspecto más importante. Es así que cada compañía individual es dueña de una pequeña parte de acciones de las demás compañías. Pero la suma de las acciones compartidas de todos los miembros del *keiretsu* en una de sus compañías es lo suficientemente grande como para asegurar que el grupo tenga un control significativo sobre cada compañía (Berglof, 1994, p. 264).

El banco perteneciente a cada *keiretsu* era dueño igualmente de un segmento de cada compañía, aproximadamente del 2 al 5 por ciento (Berglof, 1994, p. 266). Esto le permite

---

<sup>10</sup> Ver Yasusuke Murakami “ The Japanese Model of Political Economy, 1987, p. 43”.

incluir un miembro del banco en la junta de directores. Normalmente el banco era el mayor prestamista del *keiretsu*, a pesar de que la práctica de préstamos entre empresas es un aspecto de suma importancia: representó el 18% de financiamiento de las empresas no financieras del grupo en la década de los setenta (Berglof, 1994, p. 267). Fortaleciendo aún más sus interrelaciones.

Las empresas pertenecientes a los *keiretsu*, a diferencia de los *zaibatsu* no tienen relaciones tan cercanas. Los préstamos que recibían las compañías para realizar inversiones no venían solo del Banco parte del conglomerado, ni tampoco de otras instituciones financieras dentro del *keiretsu*, sino de instituciones que se encontraban dentro de otros conglomerados. En el grupo *Sumitomo*, por ejemplo el Banco *Sumitomo* contabilizó entre 8 y 39 por ciento del total de préstamos en las compañías más importantes del *keiretsu* (Berglof, 1994, p. 266). Siendo el porcentaje restante inversiones que tienen su origen en otros *keiretsu*.

Esta interrelación cercana se configuraba en la toma de decisiones a través de los consejos presidenciales y en las juntas presidenciales de cada compañía. Los concilios presidenciales se conforman por los presidentes de cada compañía y normalmente existe una junta por cada conglomerado (Berglof, 1994, p. 264). Las juntas de directores, por otro lado, se establecen dentro de cada compañía, siendo muchos de los participantes directores de otras compañías; por ejemplo el Banco Sumitomo tiene cuatro directores en la Empresa “Minería de Carbón de Sumitomo”, tres en la junta de “Construcciones Sumitomo” y dos en la de “Cemento Sumitomo” (Berglof, 1994, p. 267).

A diferencia de los *zaibatsu*, los *keiretsu* basan su organización en el patrón cultural *mura*. La formación de concilios para la toma de decisiones es un aspecto intrínseco de este patrón cultural, ya que toman en cuenta a todas las partes involucradas en la organización. De manera que a diferencia del patrón cultural *ie* los *keiretsu* tienen una organización horizontal. El hecho de que las empresas dentro del conglomerado tengan relaciones con empresas pertenecientes a otros *keiretsu* a través de créditos, de una forma mucho más grande que en las empresas dentro de los *zaibatsu*, genera que su interrelación no sea tan cercana como sucedía en las organizaciones de la preguerra.

En los *keiretsu*, después de los bancos, las grandes exportadoras también se formaron como actores de gran influencia. Eran los encargados de importar los productos tecnológicos para la aplicación del *know how* técnico, como también de encontrar

mercados para los productos japoneses que estaban listos para exportar (Johnson, 1982, pág. 203). Es así como se conformaron poderosos *keiretsu* en la década de los 50's que se sustentaban en estos bancos: Fuji, Sanwa, Dai Ichi, Mitsuí, Mitsubishi y Sumimoto (Johnson, 1982, p.96).

## 2.2 Relación MITI- Industria.

La fortaleza del Estado, en particular del MITI, en conjunto con la “competencia excesiva” que se había formado en el mercado, fueron los dos aspectos que condicionaron la relación del MITI, con la Industria. Aplicando desde 1952 hasta 1965 al menos 58 políticas industriales (Johnson, 1982, p.213) que tenían como fin el crecimiento de industrias estratégicas a gran escala.

En 1950 se expide la primera de estas políticas. A comienzos de esta década el bureau empresarial del MITI creó la “Ley de Promoción de Racionalización de la Empresa”. Por un lado generó el “Concilio de racionalización industrial” compuesto en primera instancia por 45 comités y 81 subcomités, donde se incluía a todas las industrias japonesas y lograba la agrupación de una enorme cantidad de líderes empresariales, como también de académicos especialistas y miembros del MITI (Johnson, 1982, p.213).

En 1952 se expidieron dos leyes importantes como precedente para la política industrial venidera: la “ley de Medidas Especiales” y la “Ley de Transacciones en Cuanto a la Exportación”; estas leyes permitían al MITI impulsar la creación de agrupaciones en la pequeña y mediana empresa, llamados Carteles. Estos, con el liderazgo del MITI, imponían un límite en la producción que delimita un precio competente para no sufrir pérdidas, así como también acordaban los productos que cada empresa debía producir. La inversión de USD 2,37 billones de dólares por parte de los Estados Unidos en la compra de productos de guerra a empresas japonesas generó el desequilibrio en el mercado que antes mencionamos: la “competencia excesiva”.

En 1957 se conformó un consejo entre el gabinete ministerial impulsado por el bureau empresarial del MITI. Una de sus conclusiones fue la importancia que tenía la coordinación de inversión entre las empresas (Johnson, 1982, p.224). Es así como la “competencia excesiva”, que ponía en peligro a los *keiretsu* podía ser controlada. Se buscó la aprobación de la ley donde el MITI tuviera el poder de aprobar o desaprobado los préstamos que el Banco Central Japonés y el Banco de Desarrollo destinara a cada industria. La ley no pasó de inmediato, sino en la década de los 60's cuando se empezaron

a tomar en cuenta medidas contrarias a la ley Anti Monopolio <sup>11</sup> que se había instaurado en la ocupación norteamericana (1945- 1949). El control de los precios en las industrias designadas estratégicas se completó por el favorable ambiente internacional como también con el control de los impuestos que eran controlados por el Ministerio de Finanzas y que incentivaba a estas empresas con la baja de estos a guiarse acorde a las directrices del Estado.

Estas medidas constituirían la política económica japonesa hasta mediados de 1960. Este era el proceso en que el MITI impulsaba una nueva industria:

- 1- Se realizaba una investigación y un borrador en el Ministerio sobre la necesidad de la Industria.
- 2- Asignación de divisas extranjeras, autorizada por el MITI y financiamiento dado a la industria, por el Banco de Desarrollo.
- 3- Licencias para la importación de tecnología extranjera.
- 4- La industria naciente era designada como estratégica para generar depreciación especial en sus inversiones.
- 5- Se le proveía un lugar donde construir sus instalaciones, sin costo o a un costo nominal.
- 6- Se le daba excepciones de impuestos.
- 7- MITI creaba un cartel o un consejo a través del medio: para regular la competencia y coordinar la inversión entre las empresas de la industria. (Johnson, 1982, p.234).

A comienzos de la década de los 60's Japón tuvo éxito en sus políticas económicas. El informe de aduanas muestra que las exportaciones se duplicaron desde 1960 hasta 1964 de USD 4 billones de dólares a 8,7 billones de dólares (Johnson, 1982, p.249). Las industrias del acero, la construcción de barcos, fertilizantes químicos, textiles sintéticos, plásticos, petroquímicos, automóviles y electrónicos fueron las industrias estratégicas, y las que tuvieron mayor crecimiento durante la década de los 50's, por este motivo el PIB real no bajo del 7% entre 1955 hasta 1965, exceptuando dos años, 1958 y 1965. Sin embargo a comienzos de la década de los 60's empezó a existir presión por parte de la comunidad internacional para que Japón liberalizara su economía y permitiera la entrada de producto internacional. Por lo que el país asiático tendría que tomar medidas urgentes.

---

<sup>11</sup> La ley antimonopolio con el fin de que el mercado se caracterice por la "justa competencia", promulgaba evitar la concentración de capital, cuestión contraria a la conformación de los *keiretsu*. (Johnson, 1982, p.225).

Se formuló en el bureau empresarial a consecuencia de la presión de la comunidad internacional la “Ley de Medidas Especiales” que indicaba varios objetivos a cumplir:

- 1- Promover el desarrollo de la economía nacional, aumentando la competitividad internacional de industrias estratégicas.
- 2- Designar las primeras industrias para competir internacionalmente: acero, automóviles y petroquímicos permitiendo la designación posterior de otras industrias.
- 3- Cooperación público- privada, en distintos comités.
- 4- Gerentes de industrias designadas debían cooperar para aumentar la competitividad, con la participación activa de los préstamos bancarios y de la asistencia de los bancos Estatales.
- 5- Impulsaba el financiamiento estructural para industrias designadas, con excepciones en cuanto a impuestos. (Johnson, 1982, p.265).

La constante en la relación MITI con la industria sería precisamente la búsqueda de colaboración. Es evidente que la representación más clara de este aspecto serían los consejos que se formaron. Esta forma de actuar tiene precedentes desde la época de la preguerra cuando varias políticas del MIC estaban dirigidas a la formación de consejos donde se buscaba que se involucraran a miembros no solo del ministerio sino también de las industrias más importantes. Como el consejo de Industria y Comercio impulsado en la década de 1930 (Johnson, 1982, p.213). En 1952 ya se formó el Consejo de Racionalización Industrial, que estaba compuesto por 45 comités y 81 subcomités. Posteriormente todo el proceso de desarrollo de las industrias tendría como aspecto fundamental la formación de consejos destinados a la colaboración.

Esta práctica particular del Japón se la llamó *gyosei shido* que lo podemos traducir en español como “Directrices Administrativas”. Serían los medios en que los órganos administrativos ejercen influencia sin ser autoritarios y sin imponer directrices legales con el fin de guiar a la industria a través del consentimiento y cooperación en búsqueda de la realización de metas administrativas (Pape, 2017, p.14). Por lo que, se puede entender al *gyosei shido* como algo menor que un contrato ya que no requiere de directrices legales, pero mayor que una conversación (Johnson, 1982, p.256).

Por lo que la práctica del *gyosei shido* es la versión moderna del patrón *mura* perteneciente a las organizaciones tradicionales japonesas (Murakami, 1987, p.47). La

conformación de concilios para la consecución de acuerdos como forma de influenciar las acciones de la industria, es propia de este patrón cultural. Esto aunque el Estado en la posguerra tenía mucha más fortaleza que la industria privada, pero no lo suficiente para tener la capacidad de ser autoritario e imponer las acciones que se deberían tomar.

En la década de 1960 la presión internacional para que Japón liberalice su economía respondiendo a una balanza comercial enormemente positiva, en comparación con otros países como los Estados Unidos, influyó para que el país asiático elimine leyes que protegían la economía, por ejemplo los aranceles a productos internacionales que buscaban introducirse en el mercado japonés. Este aspecto fue determinante para que Japón comience a preocuparse de que sus productos puedan competir a nivel internacional. La liberalización de la economía sería la causa de la baja en productividad de 1965. A pesar de que justamente la “Ley de Medidas Especiales” tenía como fin solucionar este problema, no pasaría la aprobación de la Dieta, por lo que no llegaría a implementarse. Sin embargo este es el momento en que el desarrollo japonés continuaría su camino, a través de la práctica de *gyosei shido*. Por lo que la mayoría de medidas que promulgaba la ley, se lograron aplicar de una manera informal. La creación en 1961 del “Consejo de Investigación de Estructura Industrial”, encargado de investigar y comparar el nivel industrial de otras potencias mundiales (Estados Unidos y Europa principalmente) serían las bases para el éxito del *gyosei shido* en estos años.

Una de las medidas que tuvieron mayor éxito fue la fusión de empresas, con el fin de conformar compañías a gran escala que tengan mayor poder económico y mayor capacidad de competir internacionalmente. Esta medida tenía el objetivo de fusionar las empresas automovilísticas, compañías de acero y empresas encargadas de la computación (Johnson, 1982, p.275). Es así como se buscó disminuir las 10 empresas de automóviles existentes (Daihatsu, Fuji, Honda, Hino, Isuzu, Mitsubishi, Nissan, Suzuki, Toyo, Kogyo y Toyota) en dos (Nissan y Toyota) (Johnson, 1982, p.275) una disminución considerable de las empresas en esta industria.

Igualmente se lograron establecer grupos de discusión cooperativa enfocada en la coordinación de inversiones. Así es como por ejemplo la industria de textiles sintéticos acordó en una fórmula para nuevas fibras acrílicas para mantener la producción más abajo de 30 toneladas al día. (Johnson, 1982, p.274).

Esta relación entre Estado- Industria es muy difícil de conseguir. Para que esta relación se diera fueron necesarias varias condiciones, como la fortaleza del Estado por encima de la industria, y la importancia de la capacidad de los burócratas, principalmente los que están especializados en el desarrollo industrial. Sin embargo la clave de su efectividad se encuentra en una interrelación cercana entre miembros de la burocracia con miembros pertenecientes a la industria, siendo representada una característica principal del “Teorema de Asociación a Largo Plazo”.

Si buscamos entender la relación entre el Estado y la Industria hay que remontarse a la importancia de la Universidad en la burocracia. Hay que recordar que la Universidad tenía una estructura vertical en su interior. Existían dos tipos de relación la de estratos, donde se relacionaban verticalmente con rituales de gran respeto entre *sempai*, los de estrato más alto, y de *kohan* con los de estrato más bajo y la relación dentro de la clase que era horizontal donde sus miembros conformaban un grupo cohesionado, con una conciencia colectiva, de manera que esta relación se mantendrá, sin importar si unos terminaban trabajando en el Ministerio y otros en un lugar distinto.

La primera interrelación entre los miembros del Estado y los miembros de una industria se da en el paso de la Universidad al Ministerio. No todos logran pasar el Examen de Alto Rendimiento y entrar al aparato burocrático, los que no lo logran deben encontrar otro lugar donde trabajar, siendo la empresa privada uno de los lugares que acoge a una gran cantidad de estudiantes de la Universidad de Tokio.

La segunda interrelación responde precisamente al sistema de retiro temprano que existía en los Ministerios ya que se promulgaba la entrada de nuevas clases de la universidad en el aparato. Siendo los puestos más altos en los Ministerios tan limitados, los burócratas que dejaban de escalar en la estructura vertical, debían retirarse (Johnson, 1982, p.64), con tres opciones para el retiro a donde pueden “descender”: la empresa privada; otras empresas públicas; o a la política. Es así como se crean vínculos con otras instituciones, gracias a la conciencia de clase que tienen desde su estadía en la Universidad de Tokio. Estos burócratas que se retiran se les llamaron *Amakudari*, que literalmente significa descendido del cielo (Shaede, 1995, p.293), haciendo referencia nuevamente a la élite que significaba la burocracia en la sociedad japonesa, cuando se la compara incluso con el “cielo”.

Este es el motivo por el cual el fenómeno de los *amakudari* se convierte en fundamental para una relación cercana. Tanto así que el Estado japonés veía en ellos una herramienta esencial para el funcionamiento de sus políticas. Precisamente por esta razón muchos investigadores mencionan que los *amakudari* se retiraban en la mayoría de ocasiones a sectores industriales estratégicos (Shaede, 1995, p.299). La misma burocracia, al ver lo efectivo que eran los *amakudari* en la relación con la industria, se convirtió en la encargada del resto de la carrera profesional del que alguna vez fue burócrata a través de la “Autoridad Personal Nacional” que se mantenía cercana a cualquier *amakudari* luego de su salida del Ministerio (Shaede, 1995, p.296) interviniendo de manera efectiva en las industrias estratégicas.

Un aspecto fundamental que mantenía las conexiones entre *amakudari* fue el de las reuniones de clase y también las reuniones de antiguos burócratas. Las reuniones de clase eran realizadas por los miembros de una clase que se formó en la Universidad y que posteriormente pertenecieron al Ministerio, manteniendo la conciencia colectiva sin importar a donde fueron a trabajar (Shaede, 1995, p.298). Por otro lado, las reuniones de antiguos burócratas eran realizadas por los mismos ministerios, reuniendo a la red de *amakudari* e indicándoles las acciones de política industrial a realizar por el Ministerio, como también dialogando sobre las perspectivas de las instituciones en las que los *amakudari* trabajan, sean públicas o privadas.

Se puede evidenciar la importancia de los *amakudari*, en la década de los 60's precisamente en el caso Mitsubishi, al intentar fusionar todas las empresas automotrices en solo dos grandes compañías: Toyota y Nissan. Mitsubishi, uno de los más grandes *keiretsu* se opuso y buscó la fusión con empresas extranjeras, justamente lo que el MITI no deseaba. En Mitsubishi el MITI no tenía la red de *amakudari*, como sucedía en las otras empresas por lo que no tuvo el poder de influencia como en las otras compañías automotrices. Por eso el 12 de Mayo de 1969, se acordó la fusión de Mitsubishi con la compañía norteamericana: Chrysler (Johnson, 1982, p.284).

La relación tan efectiva entre el Estado y la industria no se hubiera podido dar sin la participación de las redes de conexiones, como los estudiantes que no lograron entrar a un ministerio, o como los *amakudari*. En estas dos situaciones encontramos una constante: la conciencia de clase, que nace precisamente en la época universitaria. Sin este punto de partida no hubiese podido existir el correcto funcionamiento del *gyosei*

*shido* y por lo tanto de un manejo industrial tan efectivo que le permitió al Japón desarrollarse a través de este medio, particularmente “japonés”.

## CONCLUSIONES

El debate entre las causas del crecimiento económico japonés se mantiene en vigencia. Se centra concretamente en averiguar qué aspecto fue el de mayor importancia: las situaciones que fueron determinadas por el contexto histórico, o por el contrario, los patrones culturales existentes en las organizaciones tradicionales japonesas, que condicionaron formas de actuar concretas en las organizaciones modernas.

Si nos enfocamos en aspectos históricos como condiciones para la formación del MITI entendemos que el primer punto de importancia fue la Restauración Meiji. No solo porque allí es cuando se conforma el Estado Moderno japonés, sino que fue el momento en que la burocracia japonesa se estableció como el punto de mayor fortaleza del Estado por encima del Emperador, del parlamento o del Primer Ministro.

El segundo punto histórico sería la llegada de la Gran Depresión en 1929. Es justamente en esta década cuando apareció el Ministerio de Comercio e Industria (MCI), una muestra clara del enfoque en el crecimiento industrial. Más aún en la década de los 30's en donde la búsqueda de transformar la industria fue mucho más energética y se implementaron conceptos como el de "racionalización industrial" que buscaban justamente el desarrollo hacia la industria pesada. La necesidad de generar producción enfocada en la guerra, modificó al Ministerio de Comercio e Industria, y lo transformó en el Ministerio de Municiones, institución que abarcaba el control de nuevas industrias como la energética.

El tercer punto sería la época posterior a la Segunda Guerra Mundial. La ocupación norteamericana fortaleció al Estado japonés y en particular a la burocracia por encima de la empresa privada. Dio paso a la formación del MITI y lo instauró como el Ministerio de mayor importancia al eliminar la rama militar que había dominado a la burocracia antes de la guerra, dejando el camino libre a la burocracia civil especializada en economía. Esto permitió que el MITI tenga un gran poder de influencia en la industria japonesa.

Por otro lado, sin la influencia de los patrones culturales de la comunidad *ie*, la burocracia japonesa no hubiese tenido las características propias del “Teorema de Asociación a Largo Plazo”: una estructura vertical, donde existe una rígida jerarquía que determina completo respeto entre los estatus, pero que también se caracteriza por tener una gran competencia entre ellos. Cada estatus formado por una clase que al contrario de la competencia entre estatus, sus miembros conformaron una conciencia colectiva entre ellos donde los intereses de los burócratas dejaron de ser personales y lo colectivo tuvo mayor importancia. Tampoco se hubiese diferenciado a la burocrática como una élite en la sociedad japonesa, tal como se diferenciaba a la clase *samurái* de los demás en la era Tokugawa.

Es evidente la importancia que tienen los factores históricos en el fortalecimiento de la burocracia, y particularmente en el MITI, pero si en la burocracia no hubiese existido la influencia del patrón cultural *ie* es probable que uno de los factores de mayor importancia para el desarrollo japonés no se hubiese traspasado al aparato burocrático: la calidad técnica y gran capacidad de administración de los burócratas. La herencia *ie* le entregaba gran importancia al mérito y a la capacidad individual para subir de estatus y para pertenecer a la élite, con un enfoque en el trabajo por la comunidad por encima del aspecto individual. Justamente los Ministerios se caracterizaron por estos aspectos. Desde la enorme dificultad que significaba la entrada a un Ministerio, hasta el prácticamente imposible ascenso hasta los puestos más altos.

Al igual que en el MITI, la forma en que se estableció la industria tiene sus causas históricas. El primer punto sería la formación de conglomerados. Los *keiretsu* tienen su origen en los *zaibatsu*, a pesar de que estos fueron eliminados por la ocupación norteamericana los principales *keiretsu* que se formaron tienen sus bases justamente en miembros de los antiguos *zaibatsu* como fueron los grupos Mitsubishi, Mitsui y Sumitomo (Berglof, 1994, pág. 263). El *cross holding*, determinante para la interdependencia de la agrupación, es clara herencia de los *zaibatsu*.

Precisamente la falta de riesgo en el sistema financiero propiciado por la estructura de los *keiretsu* que generaba “sobre-préstamos”, en conjunto con los bajos precios de los productos tecnológicos en el mercado internacional que permitía a las industrias estratégicas la aplicación del *know-how* técnico, permitió que surja el fenómeno de la “competencia excesiva”, causa fundamental para el crecimiento japonés ya que mantenía

los costos de la empresa bajos, como también a los precios de los productos japoneses de exportación.

A pesar de esto los *keiretsu* no se hubiesen formado sin la presencia del patrón *mura*. Como menciona *Eric Berglof*, la palabra que utilizan los japoneses para *cross holding* es *kabushiki mochiai* que, además de cruce de acciones entre empresas, significa ayuda mutua, interdependencia compartida y estabilidad. De manera que el fenómeno del *cross holding* es la mera expresión de la relación existente no la relación en sí (Berglof, 1994, p. 263 (Berglof, 1994, pág. 263). Sin este patrón el *keiretsu*, seguramente no hubiera existido, no se hubiese generado la ausencia de riesgos en el sistema financiero ni el fenómeno de la competencia excesiva. Se hubieran promovido costos altos en los rubros empresariales y precios altos en los productos de exportación, por lo que el gran crecimiento económico no se hubiese dado por la incapacidad de ganar mercado internacional al tener unos productos con precios tan altos.

En cuanto a la relación del Estado con la Industria, La Gran Depresión de 1929 fue fundamental, generó que se empiece a dar un enfoque en la búsqueda del desarrollo económico. Se implementaron políticas que no funcionaron bien, pero que ya serían antecedentes a las de la posguerra. La Segunda Guerra Mundial sería fundamental para la práctica del *gyosei shido*. Además de fortalecer al Estado y de debilitar la empresa privada tras eliminar los *zaibatsu*, también convirtió a la sociedad japonesa en una sociedad mucho más homogénea, porque la población en general se empobreció (Johnson, 1982, p.304), permitiendo la existencia de un enfoque general en el desarrollo económico como punto prioritario por parte de todos los actores de la sociedad.

Para la relación entre estos dos sectores los patrones culturales *ie* y *mura* serían fundamentales. Los *amakudari* son un ejemplo del establecimiento de lazos de interdependencia entre el Estado y la industria. Esto solo pudo ocurrir gracias a la conciencia colectiva de clases de los funcionarios que existía en el Ministerio, ya que los miembros de cada clase seguían sintiéndose miembros de esta, sin importar en qué posición trabajaron durante su labor ministerial, evidenciando al patrón cultural *ie*.

Los diversos concilios realizados en la época de los 60's, con el fin de reunir a todos los miembros de una industria, es una fiel muestra del patrón cultural *mura*. La tendencia de las organizaciones a la colectividad y a la generación de acuerdos que vayan más allá de los intereses personales fue el aspecto fundamental para el buen funcionamiento del

*gyosei shido*. Sin la existencia de estos patrones culturales, las políticas industriales no hubiesen tenido la efectividad que tuvieron cuando la comunidad internacional presionaba al Japón para liberalizar su mercado. De manera que el gran crecimiento económico no se hubiese dado.

Tal como se mencionó al comienzo, el crecimiento económico del Japón pone en entredicho la clásica definición de desarrollo económico, que, como mencionaba Murakami, deja de lado la cultura indígena y propone un concepto lineal y establecido del mismo (Murakami, 1987, p.341). La herencia que dejaron las organizaciones tradicionales japonesas bajo los patrones culturales *ie* y *mura*, organizaciones que tienen más de un milenio de antigüedad, dejaron características fundamentales, principalmente en la forma en cómo los individuos se relacionaban y cómo terminaron formando una organización que fue fundamental para el crecimiento económico japonés.

Sin lugar a dudas los acontecimientos históricos son esenciales para el crecimiento japonés. Como menciona *Chalmers Johnson*, la historia de pobreza y guerra en el Japón que estableció y legitimó las prioridades entre la población, fue el punto prioritario para el éxito del Japón en su desarrollo (Johnson, 1982, p. 304), por encima de situaciones culturales. Sin embargo, el diálogo entre estos dos aspectos fue el que configuró y estableció las condiciones para que el crecimiento se haga efectivo. Es verdad que las crisis económicas y las guerras instauraron como punto prioritario el desarrollo económico, entre todos los sectores y actores de la sociedad japonesa, pero si no hubiese existido influencia de los patrones culturales *ie* y *mura* en las organizaciones tradicionales, el manejo industrial no hubiese tenido la efectividad que tuvo. Las interrelaciones cercanas, como causa para la formación de una asociación a largo plazo, se analizaron en la investigación en estos tres aspectos: el MITI, la industria y la relación entre MITI con la Industria. Sin lugar a dudas son un gran ejemplo para la existencia de un interés colectivo tan fuerte por encima de intereses particulares, como uno de los fundamentos más importantes para explicar el crecimiento económico japonés.

## BIBLIOGRAFÍA

- Batten, B. L. (1986). Foreign Threat and Domestic Reform. *Journal of Japanese Studies*, 199- 219.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Berglof, E. y. (1994). The governance structure of the japanese financial keiretsu. *Journal of Financial Economics*, 259- 284.
- Bronfenbrenner, M. (1987). *Economic Welfare*. Tokyo: Standford University Press..
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura. Una mirada política sobre los conflictos culturales*. Barcelona: A&M Grafic.
- Fornas, J. (1995). *Cultural and late Modernity*. Londres: Sage Publications.
- Hall, J. W. (1985). *Reflections on Murakami Yasusuke "Ie as a pattern of civilization"*. The Journal of Japanese Studies.
- Johnson, C. (1982). *MITI and tha Japanese Miracle*. Standford: Standford University Press Library.
- Kravis, I. B. (1982). *World Product and Income*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Loaiza, M. (2008). *Las Políticas para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología en el Japón* . México.
- Miyahima, H. (1993). The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups. *Journal of the Japanese and International economies*, 293- 328.
- Murakami, Y. (1984). Ie as a pattern of civilization. *Journal of Japanese Studies*, 279- 363.
- Murakami, Y. (1987). The Japanese Model of Political Economy. En K. Y. Yasuba, *The Political Economy of Japan* (págs. 33-90). Tokio: Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University.
- Murakami, Y. (1990). *Two types of civilizations: Transcendental and Hermeneutic*. Kyoto: International reserch center of japanese studies .
- Pape, W. (2017). *GYOSEI SHIDO AND THE ANTIMONOPOLY LAW*. New York: Columbia University.
- Rodrigo Losada, A. C. (2008). *Enfoque para el Análisis Político*. Bogotá: Pontífica Universidad Javeriana.

- Rostow, W. W. (1959). *The Stages of Economic Growth*. Blackwell Publishing.
- Shaede, U. (1995). The "Old Boy" Network and Government- Business Relationships in Japan. *The Journal of Japanese Studies*, 293-317.
- Taryo, O. (1985). Uji Society and Ie Society from prehistoric to Medieval Times . *Journal of Japanese Studies*.
- Tsunetomo, Y. (XVIII). *Hagakure*.
- Wilson, W. S. (2004). *The Lone Samurai the life of Miyamoto Musashi* . Boston: Shambhalala.