

**LA CULTURA Y EL LIDERAZGO EN LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR EXPORTACIONES DEL  
MODELO DE DESARROLLO JAPONÉS  
(1960-1980)**

**KAREN ELIANA MESA TORRES**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C., 2016**

“La cultura y el liderazgo en la estrategia de crecimiento por exportaciones del modelo de desarrollo japonés (1960-1980)”

Estudio de caso

Presentado como requisito para optar al título de

Internacionalista

En la Facultad de Relaciones Internacionales

Universidad del Rosario

Presentado por:

Karen Eliana Mesa torres

Dirigido por:

Juan Nicolás Garzón Acosta

Semestre II, 2016

*A mi familia y mi novio, por haber sido mi apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente estudio de caso, representa la consecución de una larga e importante etapa en mi vida profesional. En este proceso agradezco enormemente a mis dos facultades de la Universidad del Rosario: La Escuela de Administración y la Facultad de Relaciones Internacionales y a todos los profesores con los que interactué por haberme brindado el apoyo y los conocimientos necesarios para llevar a cabo este trabajo de grado y haber aportado en gran medida no solo a mi formación profesional, sino a mi formación como una persona integral. Mi más sincero agradecimiento a mi director de trabajo de grado por su comprensión y apoyo en todo este proceso.

## RESUMEN

*Normalmente el desarrollo de un país se ha explicado desde una perspectiva tradicional en términos de su crecimiento económico, teniendo en cuenta indicadores macroeconómicos como el PIB, la inflación y el desempleo. Poca atención se le ha puesto a la importancia que para el desarrollo de un país representan el capital humano y el proceso de liderazgo. Debido a lo anterior, mediante este estudio de caso, se pretende entender el éxito de la estrategia de crecimiento por exportaciones de Japón entre los años 1960-1980 teniendo en cuenta estos aspectos. Así, se busca sustentar que la incorporación de un tipo de liderazgo transformacional- transaccional y los elementos propios de su cultura como el confucianismo y el budismo, le imprimieron una perspectiva no economicista al éxito del modelo de desarrollo como parte de la triada empresa-estado-universidad. Lo anterior se realizará partiendo de un análisis cualitativo y con un enfoque en la economía política internacional y en el liderazgo. Este último estudiado desde las disciplinas de la administración, la sociología y la psicología*

**Palabras clave:** *Japón, modelo de desarrollo, crecimiento por exportaciones, cultura, liderazgo transformacional- transaccional, triada empresa-estado-universidad.*

## ABSTRACT

*Normally, a country's development has been explained from a traditional perspective in terms of its economic growth, taking into account macroeconomic indicators such as its GDP, level of inflation, unemployment, etc. Relatively little attention has focused on explaining the importance that the human resource and leadership process represent to its development. By taking these aspects into account, this paper seeks to understand the success of Japan's expo-led growth between 1960 and 1980. Therefore, it argues that the incorporation of transformational-transactional leadership and its culture's elements as Confucianism and Buddhism, give a non-economicist perspective to the success of Japan's model of development as part of the university-industry-state triad. This will be achieved by realizing a qualitative analysis focused on the international political economy and the leadership process studied from various disciplines such as administration, sociology and psychology.*

**Key words:** *Japan, model of development, expo-led growth, culture, transformational-transactional leadership, university-industry-state triad.*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. EL ÉXITO DEL MODELO DE DESARROLLO JAPONÉS	15
1.1. El camino hacia el gran salto económico	16
1.2. Elementos de la estrategia de desarrollo adoptada por Japón	17
1.3. El milagro japonés	24
2. CULTURA Y LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD JAPONESA	29
2.1. Influencia de la filosofía japonesa	31
2.2. Educación	33
2.3. Ahorro	34
2.4. Valores	35
2.5. Administración y liderazgo al estilo japonés	36
3. CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Cuadro. Diferencias entre gerentes y lideres

## LISTA DE SIGLAS

BCJ	Banco central de Japón
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
EE.UU	Estados Unidos
FMI	Fondo Monetario Internacional
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
GF	Guerra Fría
IIGM	Segunda Guerra Mundial
I +D	Investigación y Desarrollo
ISI	industrialización por sustitución de importaciones'
LT	Liderazgo transformacional
MICI	Ministerio de industria y comercio internacional
MBTI	Indicador de tipo de Myers-Briggs
OCDE	Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y medianas empresas

## Introducción

En las últimas décadas, la región de Asia-Pacífico se ha convertido en un núcleo de las relaciones económicas internacionales y en este panorama Japón es una potencia económica importante para la región pues pertenece a foros internacionales como el grupo de los países industrializados G20 y al club de los países ricos (OCDE). Además, es la tercera economía a nivel mundial con un PIB de 4.123 trillones de dólares (Banco Mundial, 2015), sólo precedido por Estados Unidos y China. Lo anterior se debe principalmente a la implementación de una estrategia de desarrollo por exportaciones, a su cultura y liderazgo y a la cooperación existente entre gobierno e industrias.

Ahora bien, tradicionalmente el éxito de las estrategias del modelo de desarrollo de un país se explican en términos economicistas, mediante este estudio de caso, pretendo entender el éxito de este modelo no sólo desde el punto de vista económico, sino cultural. Para esto busco analizar el factor del liderazgo y la cultura y su relación con este modelo de desarrollo en Japón, pues no ha sido muy estudiada su influencia en su crecimiento.

Para esto es importante entender grosso modo el contexto del país en la arena mundial. Hasta mediados del siglo XVIII Japón estaba aislado de la economía internacional, manteniendo una sociedad feudal y preindustrial dominada por el shogunato Tokugawa y los *daimyō*. Frente a la llegada del Comodoro Perry en 1853 y la consecuente firma de tratados de comercio desiguales entre Japón y las potencias occidentales, Japón inició un proceso de restauración conocido como ‘la restauración Meiji’, la cual impulsó al país hacia la modernización de una manera eficiente y rápida.

Este hecho implicó su apertura al comercio exterior y el fin de la hegemonía Tokugawa. Con la restauración Meiji, Japón pasó de ser una sociedad feudal y aislada, a tener una revolución política, industrial y social, que terminó en su consolidación como una de las potencias mundiales en los primeros años del siglo XX.

Sin embargo, no es hasta los sesenta que se da el fenómeno del ‘milagro Japonés’ con un crecimiento anual promedio de 10% desde 1968, momento en que el ingreso nacional se duplicó (WebJapan, pág. 2).

Durante este periodo, inició una cuidadosa estrategia de desarrollo: crecimiento por exportaciones. Esta, hace énfasis en la exportación de productos con valor agregado, principalmente del sector automotriz, informático, electrónico y robótico con reconocidas

empresas como Toyota, Mazda, Panasonic, Sony y Nikon, entre otras. Así, el país pasó de exportar ¥ 298,021,052 en 1950 a exportar ¥ 29,382,471,938 en 1980. (Ministerio de Finanzas de Japón, tabla única) y actualmente entre sus socios comerciales más importantes se encuentran Estados Unidos, China, Corea del Sur, Hong Kong y Tailandia (CIA, 2013, tabla única).

La estrategia de crecimiento por exportaciones, también conocida como *export-oriented* (Oatley, 2012) y *export-led growth* (Cohn, 2012), fue adoptada por Japón con más éxito que la anterior estrategia de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Pese a que con esta última el país producía bienes manufacturados que antes importaba, no se promovía la competitividad industrial, y se tenía que importar la tecnología, por lo cual las industrias japonesas no podían competir a nivel internacional.

El gobierno japonés empezó a trabajar conjuntamente con las empresas. Al proteger las industrias nacionales con aranceles y financiar la innovación y el desarrollo, potencializaron las industrias *high-tech*, lo cual culminó en la creación de bienes manufacturados para que fueran competitivos a nivel internacional.

Japón implementó un riguroso plan de protección a las industrias infantiles<sup>1</sup>, una alta inversión en I +D, tecnología y educación que le permitieron llevar a cabo su estrategia de crecimiento por exportaciones y tener un alto crecimiento económico en estas décadas.

Como se ve, el desarrollo del país se ha estudiado desde una perspectiva economicista. Es decir, teniendo en cuenta indicadores como el PIB, el desempleo, la productividad, las exportaciones y la eficiencia, entre otras.

Ahora bien, es claro que el concepto de desarrollo se relaciona con una idea de futuro y meta colectiva. El desarrollo, sobre todo en las sociedades occidentales, tiene un fuerte vínculo con el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, en pro de una mejor calidad de vida. Además debido a la teoría de la modernización, las estrategias de desarrollo como las propuestas por la CEPAL, las seguidas por los países europeos y los grandes tigres asiáticos, apuntan a fortalecer las estructuras económicas, a saber:

Desde la experiencia del aumento de las capacidades de producción de bienes que los hacía asequibles a las grandes mayorías, se alimenta una idea de desarrollo que se caracteriza por los siguientes elementos: a) el objetivo deseable es el crecimiento, en él radica la clave; por

---

<sup>1</sup> Industrias que inicialmente no cuentan con las economías de escala y experiencia y por lo cual se justifica una protección hasta que logren alcanzar cierto grado de madurez y puedan competir.

eso se insistirá en el impulso de la industrialización b) el consumo masivo [...] el desarrollo se identifica con la modernidad, es decir, con el estilo de vida occidental (Dubois, s.f., pág.4).

Así las cosas, la corriente dominante del desarrollo considera que este tiene que ver con aumentar el volumen de producción. Es decir, que el principal objetivo siempre ha tendido a ser el crecimiento económico y equilibrio macroeconómico como prioridad de la estrategia de desarrollo (Dubois, s.f., pág.4). Sin embargo, en las últimas décadas se da una evolución y se empiezan a tener en cuenta temas medioambientales y sociales, así como una mayor importancia otorgada al capital humano.

Teniendo esto en cuenta, el presente estudio de caso pretende analizar factores igualmente importantes y con gran incidencia en el modelo de desarrollo de Japón, tales como su cultura y liderazgo. Algunos autores explican que el éxito de los países de Asia se debe en gran medida a la *cultura política* (Cohn, 2012, pág.314), o valores sociales compartidos que afectan la política económica de un país, es decir su estrategia de desarrollo.

El confucianismo, por ejemplo, ha sido un elemento fundamental, pues genera una serie de valores como el respeto a la autoridad, el trabajo duro, el fortalecimiento de la empresa y el emprendimiento y el concepto del Estado benevolente (Cohn, 2012, pág.314). La idea de que el hombre es un ser social y desempeña una función, no como ser aislado, ha hecho que todos los japoneses tengan un concepto muy similar de desarrollo.

Además de esto, la cultura del trabajo en equipo, la planeación a largo plazo, la inversión en educación formativa, los valores de honestidad, puntualidad, limpieza y la disciplina que caracterizan a la sociedad japonesa tienen gran incidencia en su éxito. Los valores compartidos, altamente impulsados por sus líderes, y la voluntad por alcanzar el bienestar son característicos en la sociedad japonesa, así como la visión y la planificación a largo plazo. Estos elementos en su proceso de liderazgo y toma de decisiones, les ha permitido adaptarse a las dificultades y planificar de manera eficiente, llegando a influir en las estrategias de crecimiento del modelo de desarrollo del país.

Los líderes japoneses tienen una gran incidencia en la formación de esta cultura política, y además, el prototipo de líder preferido por la sociedad, también será un factor importante al mejorar las relaciones y eficiencia del equipo.

De ahí la importancia de analizar el tipo de liderazgo promovido por la sociedad japonesa y los efectos del mismo. En las industrias japonesas se presenta un *liderazgo de tipo*

*transformacional- transaccional*, en el cual existe una relación más íntima con los trabajadores, y los “seguidores”, llamados así en la teoría de liderazgo, tienen una actitud en pro del bien común que prima sobre el individual y los líderes se caracterizan por ser motivadores y carismáticos.

Por un lado, en el *liderazgo transformacional* se alinean los intereses de la organización con los intereses de sus miembros. El líder se caracteriza por ser inspirador, por estimular intelectualmente la creatividad de las personas, entre otras. En este tipo de liderazgo se favorecen los ambientes de innovación, se acepta la incertidumbre, se tienen metas a largo plazo y una visión compartida por todos los miembros. Frente a esto es importante tener en cuenta que “las culturas colectivistas, como las asiáticas, proporcionan a los líderes oportunidades para llegar a ser más transformacionales, debido a que en estas culturas la mayoría de los subordinados ya tienen un respeto hacia sus líderes” ( Bass, 1999, pág. 31).

Además, en estas culturas el líder cuenta con responsabilidad moral para velar por sus subordinados, y ayudarlos a preparar un plan de crecimiento personal. Por esta razón, el liderazgo transformacional puede ser más persuasivo en sociedades como estas, y menos en sociedades individualistas como las occidentales. Así las cosas, “este es uno de los factores más importantes que explican el elevado desarrollo económico de los 5 dragones del este asiático: Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur (Bass, 1999, pág.31).

Por otra parte, el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre líder y seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. También puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares (Bass, 1999, pág. 10-11).

Finalmente, cabe resaltar que no tendría sentido afirmar que la cultura y el liderazgo tienen una relación causal y directa con el crecimiento japonés durante esta época, pero sí merece la pena analizar los elementos específicos de su cultura que actuaron como disipadores del crecimiento y representaron una ventaja comparativa en el proceso de desarrollo, pues es además, un tema que poco ha sido estudiado. Teniendo en cuenta lo anterior cabe preguntarse ¿Qué aspectos de la relación entre cultura y liderazgo en la

estrategia de crecimiento por exportaciones le imprimen una perspectiva no economicista al modelo de desarrollo japonés? (1960-1980). Con esto se busca mostrar que la incorporación de un tipo de liderazgo transformacional en conjunto con uno de tipo transaccional y elementos propios de la cultura japonesa, son aspectos altamente influyentes en el proceso de crecimiento y a partir de esto, permiten analizar el desarrollo en esta época desde una perspectiva no economicista.

El alcance de esta investigación es de carácter tanto descriptivo como analítico. Es descriptivo, puesto que pretende explicar en que consistió la estrategia de crecimiento por exportaciones que llevaron a cabo Japón y los tigres asiáticos entre 1960 y 1980 como parte de su modelo de desarrollo. Esto con el fin de entender el por qué de su éxito y posterior posicionamiento a nivel mundial. Además de lo anterior, se describirá en qué consiste la triada empresa-estado-universidad utilizada por diferentes países para generar crecimiento económico.

De esta manera, una vez entendido en que consistió la estrategia japonesa durante estas dos décadas, es posible establecer un análisis del papel que juegan ciertos aspectos de la cultura japonesa y la forma en que el liderazgo de tipo transformacional, característico de sociedades colectivistas como la japonesa, le imprimen una perspectiva no economicista a la misma. Así entonces, el estudio se encuentra dividido en dos capítulos. El primero busca describir la estrategia de crecimiento por exportaciones de Japón con el fin de ilustrar su importancia en el modelo de desarrollo. Dentro de este se pretende entender el camino hacia el salto económico que tuvo el país asiático, los elementos de la estrategia adoptada y el éxito del milagro japonés.

El segundo capítulo busca explicar la relación entre cultura y liderazgo en las sociedad japonesa, así como analizar la relación entre estos dos elementos y el éxito de la estrategia japonesa de desarrollo durante 1960 y 1980. Se analizará la influencia de diferentes aspectos como la filosofía y religión japonesa, la educación, la cultura del ahorro, los valores, la administración y el liderazgo al estilo japonés.

Este estudio de caso es relevante al tener un enfoque en la economía política internacional y en el liderazgo. Este último estudiado desde las disciplinas de la administración, la sociología y la psicología. Utilizando conceptos como crecimiento por exportaciones, protección a industrias infantiles, competitividad, cultura política, entre otros;

se busca explicar el componente económico e internacional. Además se pretende analizar diferentes elementos de la cultura japonesa como el confucianismo y el budismo, así como el liderazgo transformacional-transaccional.

El tener en cuenta el liderazgo es algo innovador en la disciplina de las Relaciones Internacionales y que puede llevar a entender desde otro enfoque el éxito de determinadas estrategias. Si bien este aspecto se ha tratado más en disciplinas como la psicología y la administración comprobándose la eficacia de determinados tipos de liderazgo y su incidencia en la planeación y productividad, en las relaciones internacionales puede resultar útil estudiar una estrategia de desarrollo teniendo en cuenta este acercamiento.

Finalmente cabe resaltar que este trabajo puede servir para futuras investigaciones sobre el desarrollo y éxito de estrategias de algún país partiendo de su liderazgo y cultura; alejándose del análisis economicista tradicional.

## **1. EL ÉXITO DEL MODELO DE DESARROLLO JAPONÉS**

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los Estados conocidos en ese entonces como “tercermundistas”, se caracterizaron en su mayoría por implementar un modelo de desarrollo basado en ‘industrialización por sustitución de importaciones’ (ISI). Esta fue incluso promovida por la CEPAL como la estrategia para mitigar la dependencia de los Estados del ‘norte’ o potencias capitalistas y fue empleada por países como Brasil, México, Argentina y Chile, entre otros.

Para 1960 la estrategia empezó a traer diferentes problemas principalmente de índole económica. En primer lugar, tendió a generar déficits presupuestarios de las finanzas públicas, debido a que los gobiernos solían intervenir fuertemente en la economía. Debido a que el sector privado no invertiría en investigación y desarrollo, los Estados hicieron sus propias inversiones en industrias consideradas como claves para el desarrollo económico de cada país. A pesar de esta intervención estatal, muchas de las empresas no fueron rentables ni perdurables, llegando a presentarse la figura del denominado ‘estado rentista’ para cubrir las pérdidas del sector privado.

Además de lo anterior, la ISI provocó déficits en cuenta corriente, pues los países empezaron a importar más de lo que exportaban, principalmente en tecnología. Para la década de los 80 muchas economías entraron en recesión, pues, entre muchas otras razones, sus industrias manufactureras nacionales no eran competitivas en los mercados internacionales.

Al mismo tiempo que se presentaba este fenómeno principalmente en América Latina y África, entre los años 1960 y 1980 se presentó lo que se conoce hoy en día como ‘el milagro asiático’, con un rol por parte de Japón ciertamente importante, lo que condujo a que actualmente este país se consolide como la tercera economía a nivel global (Banco Mundial, 2016).

Así las cosas, cabe preguntarse ¿Qué fue lo que hicieron las economías del este de Asia para tener un crecimiento tan exorbitante en menos de tres décadas?, ¿cómo se explica el hecho de que el PIB de estas economías creció tres veces más rápido que en América Latina y veintiséis veces más que en África Subsahariana? Las exportaciones de Asia oriental crecieron en un 8.5 % por año entre 1965 y 1990, mientras que las de América Latina crecían solo un 1 % por año (Oatley, 2012). La diferencia fundamental con el modelo cepalino, es que

estos países asiáticos se enfocaron en producir manufacturas, pero no para el mercado doméstico, sino para exportar, estrategia conocida como crecimiento por exportaciones.

El re examinar el modelo de desarrollo japonés es importante, especialmente para los países en vía de desarrollo, pues algunos de estos como Singapur y Taiwán, siguieron su ejemplo tras la Segunda Guerra Mundial (IIGM). Para entender este proceso, es importante tener en cuenta una serie de factores económicos, políticos y culturales que hicieron que la adopción de una estrategia basada en crecimiento por exportaciones, como parte de su modelo de desarrollo, fuera la más fructífera para Japón en los años de la post guerra, específicamente en el periodo comprendido entre 1960 y 1980.

El presente capítulo presenta en primer lugar unos antecedentes con el fin de entender, grosso modo, la manera en la que Japón adquirió cada vez un mayor injerencia en el sistema internacional, al pertenecer a algunos de los foros más importantes en el ámbito político, así como los cambios que tuvo que realizar para llegar a tener la relevancia que consiguió a nivel económico y comercial, principalmente en la década de los 80.

Seguido de esto, se presentan los elementos más representativos de la estrategia de desarrollo adoptada por el país, haciendo especial énfasis en el papel del Ministerio de Industria y Comercio Exterior (MICI), la política industrial, el papel del sector privado y la relevancia de la inversión realizada en I+D. Finalmente, una vez entendidos los factores que aportaron a la adopción de dicha estrategia, se procederá a describir el “milagro japonés” a partir de la década de los 60, haciendo énfasis en que si bien el crecimiento económico fue fundamental, es importante no dejar de lado el papel de los elementos propios de la cultura y del proceso de liderazgo en el interior del país.

### **1.1.El camino hacia el gran salto económico**

Desde hace algunas décadas las economías asiáticas han presentado un enorme crecimiento, lo cual ha permitido que adquieran un mayor poderío político y protagonismo en el sistema internacional. Al estudiar este fenómeno, es fundamental resaltar el caso japonés, pues hoy en día pertenece a foros internacionales como el grupo de los países industrializados G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En primer lugar, se debe tener en cuenta que Japón no siempre ha jugado el mismo papel en el sistema internacional. Hasta mediados del siglo XVIII se encontraba aislado de

la economía y del comercio, lo que significó que durante varios años, el país estuvo dominado por lo que se conoce como el Shogunato Tokugawa (1603- 1868) periodo en el cual el shogun Ieyasu y su hijo Hidetada ostentaron el poder y mantuvieron a la sociedad en un estado feudal y preindustrial.

El también llamado Shogunato Edo fue conocido por adoptar una postura de aislamiento frente al resto del mundo. Además, la autocracia Tokugawa controlaba todos los aspectos del comportamiento político y social, particularmente lo concerniente a la seguridad nacional, las leyes, las costumbres sociales y las acciones de los guerreros samurái. El gobierno se preocupaba particularmente por la estabilidad doméstica y la creación de una burocracia eficiente. Al igual que en China, se implementaron principios económicos confucianos. Muestra de esto es el especial énfasis que se hizo en la producción de agricultura como la base de la economía japonesa, devaluando la clase mercantil y tomando medidas estrictas para controlar su poder político y económico (Fitzgerald, 2015).

Ieyasu e Hidetada crearon un Japón unificado después de casi dos siglos de conflicto. Dicho periodo histórico terminó con la entrega del poder al Emperador Meiji en 1867 (Fitzgerald, 2015), trayendo consigo una serie de cambios estructurales en el interior de Japón y dando inicio a lo que se conoce como la ‘restauración Meiji’, impulsando al país hacia la modernización. Este avance forjó el camino al periodo que se conoce con el nombre de ‘milagro japonés’ a finales del siglo XX, el cual junto al crecimiento de otras economías como la china y la surcoreana, ha hecho que Asia adquiera un papel importante en la economía internacional. Esto, en buena medida gracias al modelo de desarrollo al que le aportaron estos países a partir de los sesenta.

## **1.2.Elementos de la estrategia adoptada por Japón**

En gran parte el milagro japonés fue posible debido a que previamente el gobierno Meiji había llegado a la conclusión de que tenía que tomar la iniciativa directa en el desarrollo económico si Japón quería alcanzar la independencia. De ahí que una parte fundamental de la planeación estratégica japonesa fue la política industrial (*raison d’etre* de un estado desarrollista), la cual:

Se refiere al complejo de políticas concernientes a la protección de las industrias domésticas, desarrollo de industrias estratégicas, y el ajuste de la estructura económica en respuesta o como anticipación a cambios internos o externos los cuales son formulados y perseguidos por

el MICI<sup>2</sup> teniendo por causa el interés nacional como es entendido por los oficiales del MICI (Tyabji, 1984, p.76).<sup>3</sup>

En este sentido, “la política industrial es el reflejo del nacionalismo económico, entendido en el sentido de darle prioridad al interés de la nación” (Tyabji, 1984, p.76)<sup>4</sup>. Sin lugar a dudas, esto marcó un precedente fundamental en la forma en la que el gobierno japonés actuó a partir de ese momento.

Una de las características principales de la política industrial fue el hecho de que se requería una intervención gubernamental directa a nivel micro, a lo que se le dio el nombre de ‘política de racionalización industrial’ por parte de los japoneses. Pero además de esto, se presentó también lo que se conoce como ‘política de la estructura industrial’. Esta última se basa en la elección de industrias estratégicas para su posterior desarrollo (Tyabji, 1984)<sup>5</sup>.

De acuerdo a lo anterior, el corazón de esta política se encontraba en hacer una selección de industrias que fueran estratégicas para el desarrollo de Japón, proceso que en la mayoría de los casos era dirigido por el MICI y la burocracia japonesa. Este fenómeno se conoce con el nombre de ‘protección a las industrias infantiles’, entendida como

Una justificación teórica para la protección que aplica a casos en los cuales las nuevas firmas creadas en un país [infantes] *inicialmente* no pueden competir con productores extranjeros en una industria establecida, pero eventualmente podrán hacerlo si se les da tiempo para madurar (Oatley, 2012, p. 378)<sup>6</sup>.

La protección era necesaria con el fin de que las industrias japonesas con gran potencial alcanzaran la madurez. Esto pues una industria no es madura debido a que, en primer lugar, las industrias más desarrolladas de otros países cuentan con economías de escala, lo cual hace difícil la competencia en un mercado abierto. En segundo lugar, que las mismas cuentan con economías de experiencia; es decir, con el *know how* y la tecnología con las que no cuenta una industria en las primeras etapas (Oatley, 2012)<sup>7</sup>.

Decisiones económicas de este tipo ya habían sido planteadas por el político económico alemán, Friedrich List en el siglo XIX, periodo en el cual Gran Bretaña era una gran potencia. List argumentaba que el libre mercado era el fin último pero que una

---

2 Ministerio de Industria y Comercio Internacional

3 Traducción libre de la autora.

4 Traducción libre de la autora.

5 Traducción libre de la autora.

6 Traducción libre de la autora.

7 Traducción libre de la autora.

protección al comercio de manera temporal era necesaria para crear relaciones de igualdad entre las potencias. En este sentido, las naciones menos avanzadas deberían llegar a una fase de cultivación por medios artificiales hasta estar a la par con las potencias (Frieden, 2006)<sup>8</sup>.

La Gran Bretaña del siglo XIX tenía una ventaja competitiva sobre las industrias ya establecidas y hacer frente a esta situación representaba un desafío para países como Estados Unidos (EE.UU) y Alemania, quienes tuvieron que ejercer medidas proteccionistas para alcanzar la industrialización. De ahí que los países que se industrializaron de manera tardía adquirieron el nombre de 'late-industrializing countries'. Este fue el caso también de países como Japón, Rusia e Italia.

Los 'late- industrializing countries' hicieron uso del comercio para llevar a cabo sus estrategias de desarrollo. Esta teoría<sup>9</sup> postula que la intervención estatal puede ayudar a las firmas domésticas a ganar competitividad internacional en industrias de alta tecnología, proveyendo medios por los cuales dichas firmas puedan sobrepasar las ventajas competitivas de las que disfrutaban las firmas ya establecidas. De esta manera, los gobiernos pueden usar políticas comerciales con el fin de que las empresas que se espera que puedan traer utilidades a largo plazo, maduren y se vuelvan eficientes para exportar.

En el caso japonés, el MICI y la burocracia tuvieron una gran incidencia en la ejecución de estrategias y políticas en pro del desarrollo económico del país.

A comienzos del siglo XX, los grandes conglomerados japoneses (Zaibatsu) tenían una alta relevancia estratégica en el país. Y si bien durante este periodo las PYMES<sup>10</sup> producían un mayor número de empleos<sup>11</sup>, el pánico financiero de 1927<sup>12</sup>, además de hacer

---

<sup>8</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>9</sup> La teoría del Comercio Estratégico

<sup>10</sup> Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Tomado de: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

<sup>11</sup> Con algunas excepciones como por ejemplo la seda artificial, los hilados de seda y los textiles de algodón en donde predominaban las X de las grandes firmas, los ítems manufacturados de las medianas y pequeñas empresas tales como las bicicletas, la cerámica, los utensilios, los bienes enlatados, los sombreros, los textiles de seda, entre otros, contribuían en un 50 - 65 % a las exportaciones de Japón. (Tyabji, 1984, p.79).

<sup>12</sup> También llamada Crisis Financiera Showa. Fue la consecuencia de la persistente inestabilidad financiera debido a una reestructuración incompleta en el sector empresarial y aplazamientos en la eliminación de malos préstamos de las instituciones financieras (...).El 14 de marzo, en medio de un acalorado debate, el ministro de Finanzas Naoharu Kataoka falsamente declaró que el Banco Watanabe de Tokio había fracasado (el banco aún no había fracasado en el momento de esta declaración). Esta declaración provocó una oleada de pánico financiero en las regiones que rodean las dos grandes metrópolis, Tokio y Osaka. Traducción libre. [https://www.boj.or.jp/en/research/wps\\_rev/rev\\_2009/data/rev09e02.pdf](https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/rev_2009/data/rev09e02.pdf) pagina 3

al MICI más prominente, condujo a que los préstamos fueran más difíciles de obtener por parte de las PYMES, mientras que “el acceso a capital para los grandes Zaibatsu se facilitó” (Tyabji, 1984, p.79)<sup>13</sup>. Así, frente a estas circunstancias, lo que se conoce como la política industrial japonesa moderna empezó a forjarse.

De manera notable, a partir de los 60 se hizo énfasis en la protección de grandes empresas high-tech para la posterior exportación de productos con valor agregado, principalmente del sector automotriz, informático, electrónico y robótico con reconocidas empresas como Toyota, Mazda, Panasonic y Nikon, entre otras.

Más adelante, en 1980, Chalmers Johnson (ex presidente y cofundador del *Japan Policy Research Institute*, organización dedicada a promover la educación pública sobre Japón y Asia) desarrolló el concepto de *estado desarrollista*<sup>14</sup> para referirse a Japón y a los países del este asiático. Desde una perspectiva realista de la Economía Política Internacional<sup>15</sup>, un *estado desarrollista*:

1. Provee una guía extensiva al mercado, controlando los flujos de inversión, promoviendo el desarrollo de tecnología y protegiendo industrias infantiles seleccionadas.
2. Identifica el desarrollo como el objetivo principal, motivando a los ciudadanos a incrementar la inversión en lugar del consumo y de ser necesario, usando la represión para llevar a cabo sus prioridades.
3. Invierte notablemente en educación para otorgar a las personas las habilidades para ser globalmente competitivos.
4. Depende de una burocracia tecnócrata y con grandes habilidades, comprometida a instituir reformas económicas.

(Cohn, 2012, pág.313)<sup>16</sup>

Un aspecto importante de este tipo de Estados es que combinan la dirección estatal con ciertos incentivos que surgen como producto de desarrollo de los mercados. Lo anterior, con el fin de hacer del desarrollo económico un proyecto nacional que nuble las distinciones

---

<sup>13</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>14</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>15</sup> La perspectiva realista de las Relaciones Internacionales enfatiza en el poder y el interés nacional, ven el sistema internacional como anárquico y de auto-ayuda en donde el Estado es el actor principal y toma decisiones de manera racional, buscando maximizar los beneficios y minimizar los costos al perseguir sus objetivos. Si bien Tucídides se refería a la economía, los mercantilistas del siglo XVI – XIX fueron los primeros en teorizar en la Economía Política Internacional desde una perspectiva realista. Los realistas ven las organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial o la Organización Mundial del Comercio como arenas en las que los Estados más fuertes crean reglas que se ajustan a su interés nacional. Además, los realistas le dan prioridad a la política por encima de los temas económicos y ven la economía como una ‘creatura del Estado’. También creen que la distribución del poder político tiene un gran efecto en las relaciones económicas internacionales. De hecho, la teoría de la estabilidad hegemónica plantea que es más propenso que exista un sistema económico relativamente abierto y estable cuando un Estado hegemón tiene las capacidades y está dispuesto a liderarlo (Cohn, 2012).

<sup>16</sup> Traducción libre de la autora.

convencionales entre ‘Estado’ y ‘sociedad’. Para estos fines “necesita de una organización piloto o líder como el MICI” (Pempel, 2011, p.10)<sup>17</sup>. Adicionalmente, Johnson nota que la política industrial es la *raison d’etre* de un Estado desarrollista y que:

Cualquier país que desee igualar los logros de la economía de Japón debe adoptar las mismas prioridades de los japoneses. (El Estado) debe primero que todo ser un Estado desarrollista- y solo después de esto, un Estado regulatorio, un Estado de bienestar, un Estado de igualdad, o cualquier otro tipo de estado funcional que una sociedad desee adoptar” (Tyabji, 1984, p.86)<sup>18</sup>.

Además de estas medidas adoptadas por el gobierno, otro de los factores que contribuyeron a este cambio fue la importación relativamente barata de tecnología avanzada y la habilidad, en gran medida del MICI, para asegurar la absorción de esta tecnología, lo cual transformó la estructura industrial japonesa. El MICI hizo un gran esfuerzo suprimiendo las importaciones de bienes terminados y más específicamente aquellos que competían con los bienes que se producían a nivel doméstico.

De manera similar a la racionalización industrial alemana, los japoneses vieron que era importante una innovación tecnológica para incrementar la productividad y la eficiencia. Análogamente, notaron que debían seguir “el ejemplo alemán de enfocarse en carteles patrocinados por el gobierno como medio de implementar estas reformas” (Tyabji, 1984, P.79)<sup>19</sup>. Pero los japoneses fueron un paso adelante: concluyeron que era igualmente relevante reducir la competencia.

No era un secreto que tanto en las PYMES como en las grandes empresas japonesas, se presentaban comportamientos de competencia desleal y dumping<sup>20</sup>. Pero al parecer, las autoridades japonesas concordaban en que un ‘oligopolio de competencia desleal’ debía ser remplazado por un ‘oligopolio cordial’<sup>21</sup>, lo cual conseguirían a través de carteles promovidos

---

<sup>17</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>18</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>19</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>20</sup> Exportación de productos a un precio inferior a su valor normal, es decir, a un precio inferior a aquél al que se venden en el mercado interno o en los de terceros países, o al costo de producción. (OMC). [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/dumping\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/dumping_s.htm)

<sup>21</sup> Oligopolio es una circunstancia en la cual unos pocos jugadores controlan el mercado. Pero si estos pocos jugadores enfrentan las mismas empresas oligopolistas en mercados donde son fuertes y en mercados donde son débiles, llegarían a dudar en tomar ventaja de su fortaleza debido a que enfrentan los mismos oponentes en los mercados en los que son débiles. Los economistas describen esta situación como ‘oligopolio cordial’. Después de la guerra, la participación en la producción de carbón de Mitsui era 33%, la de Mitsubishi era del 16%. En la producción de construcción naval, la de Mitsubishi era de 22% mientras que la de Mitsui era de 5.4%. (Hadley, 2002)

por el gobierno. Frente a esto, se generaron planes para controlar a las empresas, implementando principios de la administración científica como la estandarización y simplificación de los procesos de producción y subsidios con el fin de apoyar la producción y el consumo de productos manufacturados producidos a nivel doméstico (Tyabji, 1984)<sup>22</sup>.

Sin embargo, después de la IIGM y debido a la ocupación estadounidense, se modernizaron muchos de los grandes conglomerados, los cuales fueron liberados de su previa dominación familiar. Así, los elementos rentistas fueron suprimidos y gerentes mejor calificados y más emprendedores eran promovidos. Lo anterior con el fin tanto de que estos nuevos líderes tomaran control sobre las empresas que ya estaban establecidas, así como de promover nuevos emprendimientos.

En los años de la post guerra, se presentaron cambios de forma muy rápida. De hecho, a este periodo se le conoce como ‘el tiempo de la prisión de hambre’ pues “durante el invierno de 1949-50 los japoneses enfrentaron algunas de las condiciones económicas más fuertes que hayan visto desde que la guerra terminó” (Tyabji, 1984, p.82)<sup>23</sup>.

En este contexto, Estados Unidos (EE.UU), tuvo un papel protagónico. El 19 de diciembre de 1948, el General MacArthur le enseñó al gobierno japonés su ‘Plan de Estabilización Económica’ con el fin de que la economía japonesa se recuperara y retornara al comercio internacional. Si bien esto no fue un comportamiento netamente altruista por parte del país norteamericano (pues Japón era un territorio estratégico para su más importante interés nacional de la época: la seguridad), su apoyo tanto a nivel político como económico<sup>24</sup> fue uno de los factores que facilitaron y promovieron lo que hoy en día se conoce como ‘el milagro japonés’.

Después de 1950, algunas de las herramientas que formaban parte de la política industrial adoptada por Japón en pro de su estrategia de crecimiento por exportaciones consistieron en “tarifas discriminatorias, impuestos preferenciales a los productos nacionales, restricciones a la importación y control a la moneda extranjera” (Tyabji, 1984, p. 83)<sup>25</sup>. Como

---

<sup>22</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>23</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>24</sup> Los EE.UU fomentaron activamente la industrialización del Japón, permitiéndole incluso acceder a las mejores condiciones a las últimas novedades tecnológicas de Occidente. Entre 1950 y 1978 EE.UU y Japón firmaron cerca de 32.000 contratos de exportación de tecnología, lo que fortaleció considerablemente la base material y económica del país asiático (Yeh, s.f., pág. 14).

<sup>25</sup> Traducción libre de la autora.

era de esperarse, estas medidas ocasionaron problemas en el sistema internacional, principalmente en organizaciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el entonces Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), puesto que pretendían que Japón liberalizara su mercado. Sin embargo, estas eran algunas de las estrategias que utilizaba el MICI dentro de su política industrial para proteger a las empresas más grandes de la competencia extranjera.

Si bien la estrategia de desarrollo industrial tuvo un impacto negativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los grandes conglomerados japoneses, que evolucionaron de los Zaibatsu, se vieron altamente beneficiados por las estrategias de industrialización japonesas.

Era tan grande el poder que el MICI tenía sobre las decisiones de la política económica japonesa que “antes del periodo de liberalización de capital a finales de los 60 y durante los 70, ninguna tecnología entraba al país sin tener la aprobación del MICI” (Tyabji, 1984, p. 77)<sup>26</sup>. Adicionalmente esta institución ejercía un control importante sobre las decisiones de inversión empresariales del sector privado. Esto se debía principalmente a que las empresas obtenían préstamos de bancos quienes a su vez estaban sobreprestados y dependían de las garantías del Banco Central de Japón (BCJ). “El banco, después de una fuerte lucha con el Ministerio de Finanzas, es ahora parte operativa del MICI” (Tyabji, 1984, p. 77)<sup>27</sup>. En efecto, “hasta aproximadamente 1975, no había duda sobre quien gobernaba Japón: la burocracia oficial del Estado” (Pempel, 2011, p.12)<sup>28</sup>.

Si bien esta relación llegó a asemejarse a la situación de Alemania antes de la guerra (con grupos bancarios con participaciones cruzadas entre los bancos y las industrias), para las grandes empresas japonesas, sobre las cuales el gobierno tenía importantes expectativas y realizó una gran inversión, este fenómeno representaba una ventaja también. Esto radicaba en que los gerentes o directivos empresariales no se veían presionados por los accionistas. En este sentido, podrían ignorar la rentabilidad a corto plazo como una medida de desempeño y poner un mayor énfasis en la penetración de mercados extranjeros, control de calidad y el desarrollo del producto a largo plazo (Tyabji, 1984)<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>27</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>28</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>29</sup> Traducción libre de la autora.

Otros de los beneficios de la colaboración entre las grandes empresas y el Estado fueron el acceso selectivo a una financiación garantizada por parte del gobierno, la reducción de impuestos y la coordinación de las inversiones patrocinadas por el gobierno. Además, el gobierno ayudó a la comercialización y venta de los productos y proveyó asistencia cuando una industria empezaba a decaer.

### **1.3.El milagro japonés**

Al entrar en la década de los 60 el MICI ya no podía responder a las presiones internacionales en pro de la liberalización. De hecho el viceministro de la entidad hizo un llamado a los líderes empresariales diciendo que “si la empresa privada quería enlazarse con extranjeros, el MICI no tendría objeción”. Si bien esto fue simbólico, según Tyabji (1984), las implicaciones fueron muy claras: la supremacía del MICI se estaba viendo desafiada.

Pero esto no evitó que Japón siguiera creciendo. Su economía creció a un 3.9% anual mientras que la de las otras naciones de la OCDE creció a un promedio de 2.5% anual (Boltho, 1996 en: Awokuse, 2006). Es importante resaltar que

El Producto Interno Bruto japonés se incrementó 4.6 veces entre 1955 y 1970. Su tasa de crecimiento anual excedió el 10% 12 veces y cayó debajo del 5 % únicamente dos veces entre 1955 y 1973, mientras que el de las economías occidentales nunca excedieron el 10% excepto Alemania occidental, quien lo hizo únicamente una vez. (Ichikawa, 2014, p.304)<sup>30</sup>.

Las causas de este significativo desempeño de la economía japonesa obedecieron a una serie de factores a nivel internacional e interno, además de los anteriormente mencionados.

A nivel internacional, en primer lugar se debe mencionar la sofisticación de los armamentos desarrollados durante la Guerra Fría. Además de esto, la Guerra de Vietnam causó que la economía estadounidense se militarizara y que la demanda de sus ciudadanos por productos producidos en masa, tales como automóviles y electrodomésticos, tuviera que ser suplida con productos importados. “Por lo tanto, los productos financieros inundaron los mercados de Norte América, especialmente durante la segunda mitad de la década de los 60 (Ichikawa, 2014, p.304)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>31</sup> Traducción libre de la autora.

Dentro de los factores internos se destacan, de acuerdo a Ichikawa (2014), la costumbre japonesa del ahorro, que sumado a los préstamos, la inversión pública, créditos del BCJ y la deuda pública, generaron una oferta excesiva de créditos y de moneda. Lo anterior llevó a una gran acumulación de capital (que de hecho representó en promedio la mayor participación en la varianza del PIB durante estas décadas).

Liderada por la inversión privada, esta acumulación fue producto de la necesidad de recuperar el capital destruido durante la IIGM, y adicionalmente porque Japón necesitaba construir nuevos centros productivos para desarrollar tecnologías y suplir la demanda externa sobre sus nuevos productos (Brauer, 2010, p.26). Esto fue fundamental pues el superávit obtenido por las principales corporaciones, en parte debido al capital barato y a la protección del gobierno, no era desperdiciado en ganancias de corto plazo, dividendos o en aumentos en los salarios, sino que fue re invertido buscando obtener una mayor capacidad de producción (Brauer, 2010).<sup>32</sup>

Ligado a esto, otro factor interno que favoreció el milagro japonés fue la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) y dentro de este el avance tecnológico, que como se mencionó, fue altamente promovido por el MICI y facilitó la adopción de economías de escala. De esta manera, “la mayoría de las políticas en ciencia y tecnología consistían en un sistema de impuestos para la promoción de la importancia de la tecnología y la educación especializada” (Ichikawa, 2014, p.304)<sup>33</sup> y en generar la infraestructura necesaria para conseguir altas tasas de crecimiento en el corto plazo, pero una tasa de crecimiento sostenible en el largo plazo (Brauer, 2010, p.27)<sup>34</sup>.

Otro de los elementos utilizados para el avance tecnológico fue la tecnología inversa, que integra el enfoque tecnológico con el económico social. Esto facilitó el hecho de que Japón pasara de ser un importador a un exportador de tecnología. Con miras a alcanzar la eficiencia, la ingeniería inversa

Consiste en la introducción de los avances de las ciencias física, matemática y genética a las técnicas de producción industriales y agrícolas que, al tomar como base los resultados obtenidos en otros procesos y países diferentes y descomponerlos en sus elementos integrantes, logra localizar aquellos que determinan los atributos de su eficiencia y, además, actuar sobre éstos de manera tal que su modificación conduzca a una elevación en los niveles de eficiencia. Para los japoneses, el solucionar la contradicción copia/creación tecnológica ha

---

<sup>32</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>33</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>34</sup> Traducción libre de la autora.

posibilitado alcanzar un basamento tecnológico en el que la obtención de productos de vanguardias descansa en una tecnología propia, con técnicas propias y materias primas propias y extranjeras altamente aprovechadas. Japón se ha distinguido por la compra muy hábil de licencias, patentes y acuerdos tecnológicos, principalmente a los Estados Unidos. Todo este proceso lo ha dirigido el MICI (Rodríguez, 2008, párr. 1-4).

Si bien desde 1960 el crecimiento de Japón mejoró notablemente, no fue sino hasta 1980 que el país gozó de un crecimiento por encima del promedio de la región. Este mayor crecimiento se debió en parte a que la inversión en I+D tuvo efectos a largo, más que a corto plazo. Brauer (2010) nota que al parecer el gasto en I+D es uno de los factores que contribuye al crecimiento endógeno, porque la tasa de crecimiento de esta proporción de varianza es positiva al menos hasta 1998, y es probable que esta tendencia se haya presentado incluso después de esta fecha. Sin embargo, hay que tener en cuenta que dada la poca dotación de recursos naturales para Japón, era necesario exportar con el fin de importar materias primas y otros insumos industriales para la producción de manufacturas.

Hay diferentes opiniones sobre la correlación entre crecimiento y exportaciones. Blumenthal (1972) por ejemplo, sostiene que las exportaciones jugaron un rol significativo en estimular el crecimiento económico debido a su alto progreso tecnológico; Kanamori (1968), por otro lado, sostiene que la demanda doméstica estimuló la producción en masa, lo cual al reducir costos, llevó a un crecimiento en las exportaciones (Boltho, 1996)<sup>35</sup>.

Si bien las opiniones difieren en cuanto a cómo se llegó, es evidente que el rápido crecimiento de las exportaciones estimuló la inversión tanto de manera directa como de manera indirecta, al aumentar la confianza en nuevos emprendimientos. Además de esto, el hecho de contar con economías de escala, hizo que se diera un aumento en la productividad, lo cual perpetuó la ventaja competitiva de Japón (Cornwall, 1977 en: Boltho, 1996)<sup>36</sup>. Además, la fuerza laboral que estaba dedicada a la industria de la guerra, fue liberada para el mercado de producción, generando fuerza laboral suficiente para cubrir toda la reconstrucción del país (Brauer, 2010, p.14)<sup>37</sup>.

Con el fin de aprovechar la alta productividad y suplir la demanda externa, Japón generó una serie de estrategias para promover las exportaciones principalmente después de 1960. Algunas de las estrategias incluían menores tasas de interés, cuotas a las

---

<sup>35</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>36</sup> Traducción libre de la autora

<sup>37</sup> Traducción libre de la autora

importaciones, y el mencionado acceso preferencial a créditos que venía dándose desde un tiempo atrás.

Ahora bien, todo lo anterior se vio favorecido por la manera en la cual se ejerce la autoridad en Japón. La política japonesa es altamente centralizada y cuenta con un importante grado de coordinación entre agencias estatales, además de un número limitado de canales por medio de los cuales actores sociales pueden llegar a influenciar las políticas. Esto se conoce como ‘Estado fuerte’, que hace referencia “al grado en el cual los responsables políticos, una categoría que incluye oficiales elegidos, están aislados de las presiones de los grupos de interés a nivel doméstico” (Oatley, 2012, p.95)<sup>38</sup>. De hecho,

Japón es el ejemplo preeminente de un estado fuerte que ha estado dispuesto y ha logrado hacer uso de una política industrial para promover el desarrollo económico (...) en la década de los 70, el gobierno japonés identificó el sector de semiconductores como el prioritario para el desarrollo haciendo uso de dos medidas políticas para impulsar esta industria. En primer lugar, el gobierno japonés usó una variedad de medidas para proteger a los productores de semiconductores de la competencia americana. Tarifas y cuotas mantuvieron los chips americanos fuera del mercado japonés. El gobierno japonés también aprobó muy pocas aplicaciones de inversión por parte de firmas extranjeras de semiconductores y restringió la habilidad de las firmas americanas para comprar empresas japonesas existentes. Como resultado, las firmas americanas no pudieron saltar las barreras comerciales japonesas. (...) Así, para 1986 las firmas japonesas capturaron el 46 % de los ingresos globales del mercado de semiconductores, mientras que el porcentaje de participación de las empresas americanas había caído un 40% (Oatley, 2012, pág. 95-104)<sup>39</sup>.

Una de las características de este tipo de Estados es la formulación de planes a largo plazo, y el hecho de que les es más sencillo remover la protección en el momento en que una industria cumpla con la madurez necesaria para competir en el mercado internacional. Si bien es cierto que los grupos de interés tienen cierta incidencia, en el caso japonés, la élite burocrática toma todas las decisiones importantes, redacta casi toda la legislación, controla el presupuesto nacional y es la fuente de las grandes innovaciones en materia de políticas. (Tyabji, 1984)

La efectiva operación de un estado desarrollista requiere que la burocracia que dirige el desarrollo económico *este protegida de los grupos de presión más poderosos* para que pueda lograr sus prioridades industriales a largo plazo. Un sistema en el que toda la gama de grupos de presión y de interés existentes en una sociedad moderna y abierta tengan acceso efectivo al gobierno *seguramente no lograra el desarrollo económico*. (Tyabji, 1984, p.90)

---

<sup>38</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>39</sup> Traducción libre de la autora.

Es evidente entonces cómo todos estos elementos hicieron que la estrategia de crecimiento por exportaciones también conocida como *expo-oriented* (Oatley, 2012) y *export-led growth* (Cohn, 2012), resultara tan fructífera para Japón, al promover la competitividad industrial.

Gracias al trabajo continuo entre empresas y Estado, a una política industrial fuerte, a la promoción de políticas que promovieran las exportaciones, al papel del MICI, a las medidas proteccionistas, al trabajo de los líderes y a la idea colectiva de desarrollo, Japón ejecutó una estrategia dentro de su modelo de desarrollo que generó un desarrollo económico impresionante entre 1960 y 1980, creciendo hasta dos veces más de manera similar a otros países altamente industrializados (Boltho, 1996, p.415).

Finalmente es importante señalar que si bien el principal objetivo para alcanzar el desarrollo ha tendido a ser el crecimiento económico (Dubois, s.f., p.4), en las últimas décadas se empiezan a tener en cuenta otros temas relevantes. Por ejemplo, La escuela de Chicago planteó que:

El aumento de la producción nacional no puede explicarse estadísticamente por la evolución cuantitativa de los factores productivos empleados, sino por factores de tipo cualitativo, por el progreso tecnológico y, en fin, por la evolución “racional” del factor trabajo; por tanto concluyeron que la productividad de los sistemas económicos (tasas de crecimiento de las rentas nacionales) es determinada principalmente por la inversión en capital humano (...) Además, para evaluar el desarrollo económico de un país no se pueden olvidar las características del capital humano para una contabilización adecuada: mientras que la capacidad productiva de los medios materiales se agota en el tiempo, la de los medios humanos (espíritu de iniciativa, calidad profesional, conocimiento en sentido estricto) se transmite, por lo menos en parte, de generación en generación a través del conocimiento que se acumula en el tiempo (Lenti, 1967); (AVSI, 2008, p.17).

Es evidente entonces que el capital humano es uno de los activos más importantes para el desarrollo de un país. Pero al tener en cuenta un análisis de desarrollo desde esta perspectiva economicista “tradicional”, se han dejado de lado otros factores igualmente importantes y con gran incidencia en el modelo de desarrollo de Japón, como su cultura. Algunos autores explican que el éxito de los países de Asia se debe en gran medida a la *cultura política* (Cohn, 2012, pág.314), o valores sociales compartidos que afectan la política económica de un país, es decir su estrategia de desarrollo.

La cultura del trabajo en equipo, la planeación a largo plazo, la inversión en educación formativa, los valores de honestidad, la puntualidad y la resiliencia son aspectos que deben tenerse en cuenta en el análisis de su éxito. De esta manera, es pertinente estudiar estos

elementos propios de su cultura y proceso de liderazgo que les han permitido adaptarse a las dificultades y planificar de manera eficiente, influyendo en las estrategias de crecimiento del modelo de desarrollo del país.

## **2. CULTURA Y LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD JAPONESA**

Como se mencionó en el capítulo anterior, al analizar el desarrollo japonés desde un punto de vista economicista se dejan de lado muchos factores que tienen una gran influencia en el mismo. Por esta razón, el crecimiento del país entre 1960 y 1980 merece ser analizado teniendo en cuenta los aspectos de cultura y el liderazgo que si bien no se constituyen en causas definitivas del desarrollo japonés per se, llegaron a influirlo en gran medida. Dentro de estos dos elementos, se examinarán factores como la cultura del trabajo en equipo, la planeación a largo plazo, la inversión en educación, los valores, la resiliencia y el liderazgo, los cuales les han permitido adaptarse a las dificultades y llevar a cabo de manera eficiente la estrategia de desarrollo. Así, se analizará la relevancia de la religión y la filosofía, los valores, la educación y finalmente, la ‘administración al estilo japonés’ y el liderazgo, en todo este proceso.

El estudiar estos elementos puede llegar a ser muy enriquecedor para entender el éxito de una de las economías más grandes a nivel internacional. Esto pues,

Una de las cuestiones más importantes y difíciles, pero menos estudiadas, del éxito de los países de Asia Oriental es la de saber con exactitud qué factores intervienen en el proceso de desarrollo(...)Hasta ahora solo se han llevado a cabo algunos análisis interesantes, pero son rarísimos los estudios que relacionan la cuestión de cultura con el dinamismo macroeconómico. (Yeh, s.f., pág. 29).

En primer lugar, es importante recordar que la ‘la restauración Meiji’ impulsó a Japón hacia la modernización de una manera significativamente rápida. Debido a los cambios que se implementaron, el país pasó de ser una sociedad feudal aislada, a consolidarse como una de las grandes potencias a inicios del siglo XX. Katzner (2011) nota que el rendimiento de la economía japonesa desde la restauración Meiji en 1868 ha sido extraordinaria, pues Japón

emergió desde el intenso aislamiento impuesto por el Tokugawa, en donde el país se encontraba rezagado muy por detrás de occidente (Katzner, 2001)<sup>40</sup>.

Sin embargo, el avance hacia la modernidad no significó el abandono de valores y tradiciones propias de la cultura japonesa. De hecho, hoy en día esta sociedad mantiene elementos tanto de su filosofía como de su historia y religión, que incluso llegan a influir en la administración, la manera de negociar, la industria del entretenimiento, y en general; en el estilo de vida del pueblo japonés. De hecho,

Las tradiciones relativamente autónomas parecen proveer un poco del estímulo moral a la asombrosa modernización económica que ha caracterizado a Japón y a Asia desde hace algún tiempo. El espíritu de las personas, su ética laboral, su disciplina social, su habilidad de cooperar, han sido importantes en el maravilloso éxito económico de la región y todas están más o menos arraigadas en uno u otro aspecto a la tradición (Bellah, 1983, párr. 12).<sup>41</sup>

Japón es un país de contrastes: es el claro ejemplo de un país en donde la modernidad y la tradición milenaria convergen, incluso después del alto grado de incursión occidental tras la IIGM. En el interior de unas de las ciudades más modernas del mundo, como Tokio, con gran desarrollo tecnológico, grandes infraestructuras e inmensas zonas comerciales, la sociedad ha logrado erigirse como un modelo a seguir. Valores como el honor, la lealtad, la fe y el respeto tienen un rol relevante en el estilo de vida japonés, que al articularse con elementos modernos hacen de Japón un ejemplo de grandeza, desarrollo y valores.

En los años de la postguerra Japón fue uno de los países que mejor ilustraba las devastadoras consecuencias de la IIGM: hambruna, cientos de ciudades destruidas, enfermedades a causa de las secuelas de las bombas atómicas, millones de personas muertas y en resumen, un mal panorama tanto a nivel económico como social. Tan solo algunas décadas después, la situación era completamente diferente: Japón logró posicionarse como una de las potencias económicas a partir de la década de los 60. Fue sede de los Juegos Olímpicos de 1964 y Expo 70 Osaka en 1970, su PIB crecía a una tasa del 10 % anual, superando la de muchos países europeos. El milagro japonés se debió en gran medida a la acción continua entre el sector privado y el Estado y a una política industrial encaminada a la protección de la industria nacional y el fortalecimiento de las exportaciones.

De hecho, a raíz de su avance económico a partir de los sesenta, muchas de las economías occidentales empezaron a implementar algunas de los estrategias y principios

---

<sup>40</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>41</sup> Traducción libre de la autora.

utilizadas por los japoneses para su desarrollo, principalmente en las grandes empresas, como por ejemplo los sistemas kanban<sup>42</sup>, y just in time<sup>43</sup>, la participación del trabajador en la producción e incluso en algunos países, la dirección burocrática del gobierno para la distribución de los recursos (Katzner, 2001). Si bien la cultura y las tradiciones japonesas<sup>44</sup> tienen una notoria influencia en la implementación de este tipo de herramientas, además de contar con un estilo de liderazgo que va en pro de las mismas y que las potencializa, cada vez un mayor número de países adoptan algunos de sus elementos y prácticas que resultan muy útiles en términos de crecimiento económico, rentabilidad y sostenibilidad, entre otros.

Ahora bien, esta explicación economicista ha dejado de lado muchos elementos que deben ser tenidos en cuenta, como la cultura y el proceso de liderazgo, pues fueron los propios japoneses el motor de este rápido cambio. En primer lugar, se pretende mostrar diferentes aspectos propios de la cultura japonesa, como sus tradiciones, valores, idea colectiva de desarrollo e incluso religión que posteriormente llegaron a influenciar el proceso de crecimiento y modernización del país. Seguido de esto, se analizará el proceso de liderazgo en Japón para entender cómo este influye en áreas tan importantes como lo son la toma de decisiones, la productividad, la eficiencia, entre otros.

## **2.1. Influencia de la filosofía japonesa**

Tanto la religión como la filosofía de vida japonesa tuvieron un rol fundamental en la creación de la identidad cultural de este país, así como en la de de otros países asiáticos.

---

<sup>42</sup>Los sistemas Kanban consisten en un conjunto de formas de comunicarse e intercambiar información entre los diferentes operarios de una línea de producción, de una empresa, o entre proveedor y cliente. su propósito es simplificar la comunicación, agilizándola y evitando errores producidos por falta de información. tomado de: <http://www.pdcahome.com/metodo-kanban/>

<sup>43</sup> La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. el objetivo de partida de los sistemas JIT, se traduce en la eliminación del despilfarro; es decir, en la búsqueda de problemas y en el análisis de soluciones para la supresión de actividades innecesarias y sus consecuencias. La proactividad es uno de los aspectos fundamentales de este sistema. Tomado de:

<http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>

<sup>44</sup> La tradición cultural, entendida en sentido amplio, indica todas las actividades humanas tales como religión, filosofía, estándares morales, leyes, políticas, economía, sociedad, historia, literatura y arte, en la manera en que han sido preservados, aprendidos y transmitidos en una comunidad dada o en un grupo a través de un largo periodo de tiempo (Hirai, 1983).

Uno de los aspectos más importantes en el caso japonés es el hecho de que la religión se conoce como una ‘religión de comunidades’<sup>45</sup>.

Antiguamente, era la religión de los grupos de clanes. En la Edad Media, la integridad religiosa de los asentamientos colectivos reemplazó gradualmente el grupo del clan. Sin embargo, la tradición del sistema de parentesco aún estaba viva (Sonoda, 1983).<sup>46</sup>

A lo largo de la historia pre moderna de Japón, los clanes tuvieron una alta influencia en el poder político. Tanto aristócratas como guerreros siempre tendieron a organizarse en una sociedad de clanes. De ahí que, en palabras de Minoru Sonoda, únicamente las tradiciones religiosas nacidas en el seno de estas comunidades, o las de origen extranjero que fueran aprobadas, podrían sembrar sus raíces en este país.

Robert Redfield’s (en Sonoda, 1983) argumenta que en la configuración de la cultura nacional interfieren una serie de factores a los cuales llama ‘gran tradición’ y ‘pequeñas tradiciones’. Un ejemplo de esto en el caso japonés es el avance de la cultura continental china y surcoreana, la cual fue introducida en el interior de la sociedad de clanes como una ‘gran tradición’ y que, al mezclarse con las ‘pequeñas tradiciones’ atravesó el debido proceso de transformación que caracteriza a cada comunidad local japonesa.

La inmersión del shintoísmo en la cultura japonesa sufrió el mismo proceso. Este se originó en un intercambio complementario de mitos y rituales entre las grandes y las pequeñas tradiciones; es decir entre los cultos de clanes (centrados al interior de la corte imperial) y los cultos de comunidades (basados en el parentesco y la proximidad). De manera similar, para que el budismo fuera aceptado en Japón, tuvo que adaptarse a cultos ancestrales “la fusión armoniosa entre Shinto y Budismo, llamada ‘sin-butsumo’, no fue más sino una estructura de dos pisos para asimilar el Budismo al interior de la religión de comunidad” (Sonoda, 1983). De esta manera, algunos de los budistas fueron absorbidos por la ‘gran tradición’ mientras que la mayoría empezaron a formar parte de las ‘pequeñas tradiciones’ locales.

En este punto es relevante mencionar algunos de los preceptos del shintoísmo para entender cómo este aspecto de su tradición cultural llegó a tener influencia en el crecimiento económico posterior de los años 60. En primer lugar, los shintoístas ven la historia de manera cíclica.

---

<sup>45</sup> Colectividad basada en ciertos principios de parentesco y vecindad” (Sonoda, 1983).

<sup>46</sup> Traducción libre de la autora.

En la visión shinto del mundo, la historia se repite permanentemente de manera cíclica similar al calendario agrícola. En la mitología shinto se piensa que todo es inmaduro e imperfecto en un inicio, para después convertirse gradualmente en algo mejor y mejor, siempre y cuando los esfuerzos del hombre y la protección de los dioses continúen (Hirai, 1983).

En este sentido, el Shintoísmo tiene una visión optimista del mundo. Frente a esto, el académico japonés Kunio Yanagita, defiende que esta tendencia no ha cambiado incluso en los periodos posteriores de la historia japonés. De acuerdo a Yanagita, el deseo de la mayoría de los japoneses tras su muerte es quedarse en este mundo para mantener contacto espiritual y dar bendiciones a su descendencia (Hirai, 1983).<sup>47</sup>

Además de lo anterior, hasta finales de la IIGM, la religión y la unidad nacional se han mantenido exitosamente en Japón. Lo anterior, debido a que un gran número de rituales y festivales shinto basados en la solidaridad eran realizados a lo largo del territorio japonés. Si bien en los tiempos anteriores a la IIGM y durante la época Meiji estos ritos y festivales<sup>48</sup> se presentaban de manera diferente, hoy en día esta tradición aún existe culturalmente (Hirai, 1983)<sup>49</sup>.

## **2.2. Educación:**

Uno de los factores fundamentales para que se dé un alto grado de industrialización es contar con un capital humano -tanto a nivel de dirigentes como en la sociedad en general- formado que aporte a este proceso. De hecho, en gran parte gracias al ideal confuciano de gobierno que busca contar con una élite instruida, ha dado paso a un gobierno de tecnócratas, instruidos e inteligentes que se interesan por todos sectores de la sociedad (Yeh, s.f. pág. 26).

Además de lo anterior, el crecimiento en la tasa de asistencia escolar a lo largo del país contribuyó inmensamente al esparcimiento de la cultura extranjera y el conocimiento científico en Japón. Respecto a esto, es importante resaltar que el porcentaje de asistencia escolar en 1873 era de 28.1 %, aumentando posteriormente de 81.5% en 1900 a 99.0 % en 1920. A partir de 1955 y en las últimas décadas esta tasa es del 99.9 %, siendo una cifra muy alta incluso dentro de los países desarrollados (Hirai, 1983).<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>48</sup> En los tiempos anteriores a la IIGM y durante el periodo Meiji, dichos rituales se realizaban de manera pública. Antiguamente tenía lugar el 'Jingi Seido' por medio del cual la nación misma realizaba ritos a los dioses que protegían a las personas y a la nación (Hirai, 1983).

<sup>49</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>50</sup> Traducción libre de la autora.

La educación en Japón siempre ha tenido un papel importante. En la ‘Era de Edo’, el nivel de educación era alto debido a la existencia de la *Terayoka* (escuela de templo) a donde los niños asistían para aprender a leer, escribir y calcular con ábaco y los cuales estaban disponibles a lo largo de las villas del país. Shoji Nishijima argumenta que según estimaciones, existían más de 15.000 escuelas al final de esta era. En 1879, después de la Restauración Meiji, se introdujo un sistema de educación obligatoria, por lo cual el porcentaje de asistencia aumentó considerablemente. En 1905, el 95.6% de los niños se matriculaba en la escuela primaria y el 8.8% en la escuela secundaria. Lo anterior, es evidencia del alto porcentaje de asistencia escolar, lo cual es un eslabón fundamental para el desarrollo de un país.

### **2.3. Ahorro**

Desde la II GM Japón ha tenido un volumen anormalmente elevado de ahorro que ha bastado no sólo para financiar las inversiones internas sino también, más recientemente, las inversiones en el extranjero (Yeh, s.f., pág. 22). Como se mencionó anteriormente, durante el periodo *Kodo Seichoki* (periodo de alto crecimiento) comprendido entre 1950 y 1970, Japón tuvo una tasa de crecimiento real superior al 10 %. Uno de los elementos que aportaron a que esto fuera posible fue la tendencia hacia una alta tasa de ahorro presente en la sociedad japonesa. Esta gran cantidad de ahorro financió en muchos casos las demandas de inversión que se presentaron durante estos años.

De acuerdo a Nishijima (2009), hay varias razones que explican por qué hubo mayor cantidad de ahorro en Japón: economía sin inflación, mentalidad de dar prioridad al ahorro, sistema pobre de seguridad social, sistema de caja postal extendido, entre otros.

Especialmente el sistema de ahorro postal, lo cual le permite a uno depositar y retirar dinero en numerosas oficinas de correo en todo el país, es recomendable a los países en desarrollo como una manera de reunir recursos financieros con bajo coste. Las cuentas de ahorro postal cuentan con un 20 a un 30 % del total de cuentas de ahorro en Japón (Nishijima, 2009, p.2).

## 2.4. Valores

Al igual que las estructuras económicas y políticas, las relaciones y los valores sociales<sup>51</sup> determinan la forma en que una sociedad actúa y se desarrolla. Un elemento fundamental de los valores es el hecho de que suelen ser estables incluso si hay un cambio social o económico en el interior de la sociedad.

Estos son valores que toda sociedad tiene con respecto a lo que es una buena sociedad, lo que es una buena acción social, lo que son las buenas relaciones sociales, y lo que es una buena persona como miembro de la sociedad. Estos valores limitan las opciones y hacen algunas opciones más propensas que otros, y hacen algunas decisiones casi imposibles. Este es el sistema de valores sociales que existe en cualquier sociedad, y crea un conjunto de posibilidades e imposibilidades para la acción social dicha sociedad. ( Bellah, 1962, p.208).<sup>52</sup>

Ahora bien, la gran mayoría de los valores japoneses están presentes desde el periodo *Kamakura* (1185-1333) e incluso con el príncipe Shotoku (574-622 o 573-621), es decir desde la base misma de la civilización japonesa. Esto pues, “los sistemas de valores sociales son altamente resistentes a ser alterados y muestran una tendencia a persistir a lo largo de periodos de tiempo” (Bellah, 1962, p.210)<sup>53</sup>.

En el caso japonés, la idea de grupo y colectividad es fundamental, por lo cual el *kyodotaia*<sup>54</sup> (comunidad unida por un destino en común, cuerpo de acción conjunta) es el núcleo. Además, hay un constante flujo de bendiciones por parte de los protectores de estos grupos, de los kami<sup>55</sup>, los padres, y en general, de todo tipo de figura superior. De ahí que el individuo es obligado a trabajar incesantemente para pagar a pequeña escala las bendiciones que ha recibido y sacrificarse por el grupo de ser necesario. “El individuo es consciente de sí mismo socialmente sólo a través del grupo, y el buen hombre es el que se sacrifica para ayudar al grupo a tener éxito en la prosperidad (Bellah, 1962, p.212)<sup>56</sup>.

Este aspecto de considerar primordial al grupo y no al individuo, también está influenciado en gran medida por la filosofía confuciana. Así, el sentimiento de nacionalismo procede de la gran importancia atribuida tradicionalmente al grupo, que se convirtió en la nación a raíz de la irrupción de occidente y su idea de nación-estado como unidad política fundamental (Yeh, s.f., pág. 27).

---

<sup>51</sup> Elementos culturales constitutivos del sistema social (Bellah, 1962, p.208).

<sup>52</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>53</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>54</sup> En el lenguaje japonés, comunidad usualmente se traduce como *kyodotaia* (Otsuki, 2015).

<sup>55</sup> Espíritus japoneses

<sup>56</sup> Traducción libre de la autora.

De la filosofía confuciana los japoneses obtienen otro de sus valores más importantes: la primacía de la búsqueda de la armonía, el cual en últimas busca que siempre haya consenso y sumisión, lo cual como se verá posteriormente, influirá en el proceso de toma de decisión japonés. Además, el valor de la armonía entraña también el menosprecio por quienes perturben el orden social y la importancia de la cohesión de grupo, siendo considerado el individualismo una manifestación del egoísmo absurdo. (Yeh, s.f., pág. 28

Para el país, el conservar sus tradiciones y valores es supremamente importante, a pesar de los cambios que se presenten a lo largo de las décadas. De hecho, al igual que los chinos y los coreanos, los japoneses trataron de diferenciar sus valores culturales esenciales de la ‘mera’ tecnología, afirmando que “está muy bien aprovechar la tecnología occidental para propiciar el crecimiento económico, pero protegiendo al mismo tiempo los valores tradicionales” (Yeh, S.f. pág. 27). De aquí, la consigna japonesa *wakon yosai* (espíritu japonés, tecnología occidental) a partir de la época Meiji. Por esta razón a pesar del avance tecnológico y crecimiento económico siguen manteniendo valores, de fundamento confuciano, shintoísta e incluso budista, como:

la ética del trabajo, el ahorro, la diligencia, el respeto por la instrucción, el evitar los conflictos declarados en las relaciones sociales, la lealtad para con los superiores y la importancia dada al orden y la armonía, los cuales influyen considerablemente en la dinámica de las actividades económicas. (Yeh, S.f., pág.29).

## **2.5. Administración y liderazgo<sup>57</sup> al estilo japonés**

Sin duda alguna existen ciertas características y elementos propios de la administración japonesa que están muy ligados al proceso de liderazgo tanto de empresas, como del gobierno en sí.

Algunas de estas son el empleo de por vida, la promoción por antigüedad y los sindicatos empresariales. En primer lugar, los trabajadores japoneses, empleados por grandes empresas principalmente, tienen un acuerdo tácito (no necesariamente contractual) con sus empleadores sobre no ser despedidos. Esto hace que haya una relación de lealtad empresa-trabajador y se favorezca la ‘seguridad psicológica<sup>58</sup>’ en la sociedad japonesa.

---

<sup>57</sup> Proceso por medio del cual un individuo influencia otros hacia lograr metas grupales u organizacionales. (Yukl, 1989 en: Kono, T, 2012)

<sup>58</sup> Peter Drucker explica la seguridad psicológica como la profunda convicción de una persona en edad de trabajar de que no tiene que preocuparse por su trabajo y su ingreso. Argumenta que en occidente sin embargo, prevalece lo contrario, es decir el miedo a perder el trabajo, tanto en jóvenes como en personas adultas (Drucker, 1971).

Ligada a esta seguridad se encuentra lo que podría ser el secreto más importante de la economía japonesa. Esto es, la resiliencia y adaptación al cambio, que como se explicó previamente, tiene sus orígenes en la filosofía shinto. Los empleados están siempre dispuestos a aceptar los cambios, principalmente en cuanto a procesos y tecnología, mientras que siguen manteniendo un nivel alto de productividad. Otro de los aspectos que aportan a que los japoneses muestren poca resistencia al cambio, además de la influencia cultural y políticas como el empleo de por vida, es lo que se conoce como el ‘entrenamiento continuo’<sup>59</sup>.

En este sistema, los empleados japoneses no sólo se entrenan en su trabajo, sino en diferentes áreas. Así por ejemplo, un electricista atiende a capacitaciones en áreas diferentes de la planta; un presidente atiende sesiones de computación o soldadura; o un contador sesiones de ventas (Drucker, 1971). Teniendo en cuenta esto, uno de los resultados es una mejora tanto en la calidad como en los procedimientos, que en últimas aporta a la productividad. Esta ‘mejora continua’ propia de los líderes japoneses está muy ligada a procedimientos como el ‘just in time’ y ‘kanban’ mencionados anteriormente, y tiene influencia de su tradición cultural, a saber:

Las dos grandes habilidades de los Samurái, miembros de la casta guerrera que gobernó Japón por 300 años hasta 1867, eran la esgrima y la caligrafía. Ambos requerían de un entrenamiento de por vida. En ambos, el guerrero seguía entrenando incluso si había adquirido la maestría (Drucker, 1971, p.117).

Además de lo anterior, los japoneses dedican la mayor parte de su tiempo al cuidado y desarrollo de los jóvenes, siendo esta la primera responsabilidad de la alta dirección. Al igual que muchas características del liderazgo japonés, esta práctica se remonta a más de 300 años atrás cuando los Samurái identificaban desde muy temprana edad a los jóvenes que podrían liderar la casta y los entrenaban para este fin. De manera similar, en las organizaciones existe una red informal de gerentes que actúan como ‘padrinos’ de los jóvenes durante los 10 primeros años de sus carreras en la compañía. En este sistema se espera que el ‘padrino’ llegue a conocer al joven, tenga un contacto regular con el mismo, lo aconseje y en general, cuide de él. Además, tiene ciertas funciones que reflejan la cultura japonesa, por ejemplo “introduce al joven en los mejores bares del Ginza<sup>60</sup> y en ‘casas obscenas’(...) y le

---

<sup>59</sup> Cada empleado, incluidos los dirigentes, se siguen entrenando como parte regular de su trabajo hasta su retiro. En contraste, en occidente la practica apunta a entrenar a los empleados únicamente cuando estos deben adquirir una nueva aptitud o moverse a una nueva posición. De esta manera, el entrenamiento occidental es enfocado en promoción mientras que el japonés es enfocado en desempeño. (Drucker, 1971, p.116).

<sup>60</sup> Uno de los barrios más caros de Tokio.

enseña a beber en público, pues es uno de los aspectos más importantes que debe aprender un ejecutivo japonés” (Drucker, 1971, p.121).

Este sistema es favorable en cuanto al padrino llega conocer a profundidad a su apadrinado. Así, a él se le consultará en primera instancia cuando llegue el momento de tomar una decisión en cuanto a una promoción o asignación de cargo. Estas personas sirven como un contacto humano o mentor que guía, escucha y aconseja a los jóvenes durante sus primeros años. Lo anterior demuestra una vez más una característica del liderazgo transformacional japonés, pues busca desarrollar al empleado y se preocupa no solo por otorgarle herramientas que lo hagan más productivo, sino por su crecimiento personal.<sup>61</sup>

Ahora bien, en cuanto a los sindicatos, en el caso japonés suelen ser más una cooperativa que un sindicato, pues estos en general “han asegurado el empleo estable para los trabajadores (tasa de desempleo baja) y fidelidad las empresas, lo cual ha contribuido a las estrategias de inversión a largo plazo de esas empresas” (Nishijima, 2009, p.3).

Análogamente, debido a que en los conglomerados *keiretsu*<sup>62</sup> la mayoría de las acciones está en posesión de empresas ‘amigables’ del mismo grupo, es muy poco probable que sean vendidas a empresas ‘exteriores’. Este fenómeno hace que les sea difícil a las empresas externas adquirir gran cantidad de acciones y controlar los *keiretsu*, lo cual en últimas permite al director concentrar sus estrategias en inversiones de largo plazo. Como se ve, tanto en la cultura como en la administración japonesa, la visión y la planeación a largo plazo es un factor importante, que además se ve influenciado por elementos culturales.

Una de las características principales del proceso de toma de decisión de los líderes japoneses es la ‘administración por consenso’. Los japoneses debaten una decisión propuesta hasta que hay un acuerdo. Esto se ve influenciado por la historia japonesa, debido a que al

---

<sup>61</sup> En muchas de las empresas americanas o europeas las principales quejas de los jóvenes suelen ser: “la compañía está bien, pero no tengo a quien hablar” o “necesito a alguien que me diga que estoy haciendo bien y que estoy haciendo mal, pero no hay nadie en la compañía a quien pueda acudir” (Drucker, 1971, p.122).

<sup>62</sup> Existen dos tipos de *keiretsu*. Primero, se trata de una agrupación financiera que realiza integración horizontal de una serie de empresas en diferentes industrias mediante “cross-holding de acciones” y financiación de “banco principal”. Los seis grupos más grandes de este tipo famosos son: *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumimoto*, *Sanwa* e *Ikkai*. Por otra parte, *Keiretsu* significa una red vertical para distribución de productos compuesta de fábricas de montaje, subcontratistas que suministran partes y componentes y mayoristas y minoristas que venden sus productos. Grandes fabricantes tales como *Toyota*, *Hitachi*, *Matsushita* tienen numerosos proveedores de partes y sociedades vendedoras que están estrechamente unidos con ellos mediante una relación de negocio a largo plazo. (Nishijima, 2009, p.3-4).

igual que en el comportamiento empresarial, los japoneses a lo largo de su historia han tenido la capacidad de hacer cambios de 180° para tomar decisiones radicales.

Un ejemplo de esto es la recepción del cristianismo por parte de Japón en el siglo XVI y la posterior decisión en el siglo XVII de suprimirlo completamente y cerrarse a influencias extranjeras, permaneciendo aislados alrededor de 250 años. Luego, con la restauración Meiji volvieron a abrirse a occidente y empezaron su proceso de modernización. Drucker argumenta que en 1966 cuando discutió esto con oficiales japoneses le informaron que el MICI se oponía totalmente a que las compañías japonesas se convirtieran en multinacionales e invirtieran en industrias manufacturas en el extranjero. Sin embargo “ tres años después, los mismos oficiales del ministerio, trabajando para el mismo gobierno conservador, estaban empujando inversiones japonesas en manufactura en el exterior!” ( Drucker, 1971, p.111)<sup>63</sup>.

Retomando el proceso de decisión japonés, es relevante mencionar que para esta sociedad lo importante es ‘definir la pregunta’. De ahí que el proceso está enfocado en encontrar sobre qué se trata realmente la decisión que van a tomar, y no sobre cuál debería ser la decisión final. Si bien a los administradores estadounidenses, por ejemplo, les parece raro que al negociar con japoneses estos envíen diferentes grupos de personas de distintas áreas de la empresa una y otra vez para hablar sobre el mismo tema; tiene su razón de ser: involucrar a las personas que eventualmente llevarán a cabo el acuerdo para tomar decisiones altamente eficientes.

Así, solo cuando todas estas personas tengan la información suficiente para discutir, se tomará la decisión, lo cual demuestra características del liderazgo transformacional japonés, al incluir a las personas que serán afectadas en el proceso decisión, lo cual, a la larga genera un mayor ‘engagement’<sup>64</sup> organizacional a raíz de un mayor empoderamiento.

El hecho de que los líderes japoneses se enfoquen en entender el problema, más que únicamente tomar una decisión, garantiza que todas las alternativas sean tenidas en cuenta. Además, hace más fácil la adaptación al cambio en el interior de una organización. Si bien tarda mucho más tiempo tomar una decisión en Japón que en occidente, a partir de este punto los japoneses lo hacen mucho mejor que occidente.

---

<sup>63</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>64</sup> En el contexto laboral el engagement se ha definido como “un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova, M. Shaufeli, W., 2004, p.109).

Nosotros en occidente tenemos que pasar mucho tiempo “vendiendo” la decisión y haciendo que la gente actúe sobre ella. De vez en cuando, como todos nosotros sabemos, la decisión es sabotada por la organización, o lo que es peor, tardamos tanto tiempo en tomar una decisión verdaderamente efectiva que se vuelve obsoleta, para el tiempo en el que las personas de la organización empiezan a adaptarla ( Drucker, 1971, p.112)<sup>65</sup>.

Los japoneses, en contraste, no necesitan invertir absolutamente nada de tiempo en “vender” la decisión, pues esta ya se había pre-vendido a los involucrados. Además, debido a la modalidad de su proceso de toma de decisión, cuentan con tiempo de sobra para trabajar en persuadir a los disidentes, o en hacerles pequeñas concesiones con el fin de que no destruyan la integridad de la decisión cuando esta sea tomada.

La alta inversión en tiempo, dinero y personal que este tipo de toma de decisión supone, en últimas, fuerza a los japoneses a tomar decisiones de gran importancia, pues invertir todos estos recursos en pequeñas decisiones no sería rentable. Por esta razón también, los japoneses suelen enfocarse más en planes y estrategias a largo plazo, característica de un liderazgo de tipo transformacional. Finalmente, no se puede poner en duda que muchas veces las subjetividades y opiniones propias de la naturaleza humana pueden sesgar y viciar este proceso. Sin embargo, los japoneses se disciplinan a sí mismos para no comprometerse con una recomendación hasta que la pregunta esté definida por completo. Esto trae como consecuencia que sean mucho menos propensos a tomar decisiones sesgadas.

De los líderes se espera que usen el proceso de liderazgo para lograr objetivos de largo plazo, especialmente en ambientes turbulentos y competitivos. Los líderes nipones entienden que sus organizaciones deben atravesar una serie de cambios importantes si quieren alcanzar un alto grado de desempeño en el largo plazo y para lograr esto, es importante moldear la cultura de la organización a través de un liderazgo transformacional<sup>66</sup> (LT) que “vaya más allá de la relación de intercambio transaccional recompensa-castigo” (Bass, 1997, pág.131)<sup>67</sup> Este tipo de liderazgo es fundamental al fomentar 4 patrones

---

<sup>65</sup> Traducción libre de la autora.

<sup>66</sup> El LT se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto (Bass, 1999, pág. 10-11). Este liderazgo puede ser autocrático y directivo o democrático y participativo. ( Bass, 1997, pág.136)

<sup>67</sup> Traducción libre de la autora

culturales que se relacionan con un alto desempeño: la cooperación<sup>68</sup>, la inspiración<sup>69</sup>, el logro<sup>70</sup> y la consistencia<sup>71</sup>, conocido como el *Modelo de estrategia L4*. (Anexo).

Ahora bien, el tipo de líder que esté a cargo de una determinada organización o sociedad, orientará a las mismas hacia uno de estos 4 factores. Para esto, es importante entender el concepto de Carl Jung según el cual, los seres humanos nacen con ciertas preferencias para usar sus mentes en maneras diferentes. Es decir, si bien pueden cambiar durante su vida, naturalmente nacen con diferencias que los orientarán a ejercer algún tipo de liderazgo. Basado en esto, Isabel B. Myers y Katherine Briggs desarrollaron un instrumento: El Indicador de tipo de Myers-Briggs (MBTI) para ayudar a los líderes a entender la manera en que sus preferencias personales afectan su estilo de liderazgo. El instrumento está compuesto por 4 dicotomías en base a las preferencias y que en últimas desencadena 4 tipos posibles de líder:

Dicotomías: preferencias del líder	Tipos posibles de ejercer el liderazgo
Percepción y sentimiento	Simpático y amigable: favorecen la cooperación.
Percepción y pensamiento	Práctico y analítico: favorecen la consistencia.
Intuición y sentimiento	Perspicaz y entusiasta: favorecen la inspiración.
Intuición y pensamiento	Lógico y analítico: favorecen el logro.

Sin embargo, cabe mencionar que el adoptar características del liderazgo transformacional no implica abandonar por completo el transaccional<sup>72</sup>, pues según estudios, la mezcla de ambos trae un mejor resultado que si se ejerciera cada uno por separado: “los mejores líderes integran un enfoque orientado a las tareas con uno orientado a las relaciones (...) las conclusiones han arrojado que los mejores líderes son a la vez transaccionales y

<sup>68</sup> Motiva a las personas a trabajar juntas para ayudarse entre sí a lograr objetivos comunes (Turskie, pág. 4).

<sup>69</sup> Inspira a las personas debido a sus fuertes creencias en los valores de la organización respecto a servir las necesidades sociales y ayudar al crecimiento y el desarrollo de las personas (Turskie, pág. 4).

<sup>70</sup> Motiva a las personas a tener un alto desempeño y a trabajar orientados a ser los mejores y lograr la excelencia (Turskie, pág. 4).

<sup>71</sup> Establece reglas y sistemas para ayudar a las personas a conseguir resultados consistentes de manera eficiente y efectiva (Turskie, pág. 4).

<sup>72</sup> El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre líder y seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares (Bass, 1999, pág. 10-11).

transformacionales” (Bass, 1997, pág.132). Un ejemplo de esto es Gran Bretaña, quien ha aplicado ambos tipos obteniendo resultados igualmente eficientes:

Kissinger (1994) repetidamente describía la diplomacia internacional de las naciones como justificada por el interés propio (transaccional) o los principios morales (transformacional). Gran Bretaña fue transaccional al mantener su “espléndido aislamiento” y el equilibrio de poderes europeo al tomar parte del lado que fuera más débil. Fue transformacional cuando declaró ilegal y combatió el comercio de esclavos como un asunto de principios morales (Bass, 1997, pág.131).

En el caso japonés, un estudio realizado por Yokochi (1989) arrojó como resultado que los ejecutivos japoneses efectivos tendían a ser más transformacionales que transaccionales; y dentro de esta categoría, son en su mayoría más directivos que participativos (Bass, 1997, pág. 136). La obligación mutua en las culturas colectivistas facilita la consideración individual<sup>73</sup> en los líderes transformacionales. Lo anterior debido a que los líderes en esta cultura ya tienen la responsabilidad moral de cuidar a sus subordinados y de ayudarlos a hacer un plan de desarrollo de carrera, atender sus cumpleaños, ser consejeros sobre problemas personales, entre otros. A cambio de esto, los subordinados tienen a su vez la obligación moral de corresponderles con lealtad y obediencia incondicional.

Tener estos elementos en cuenta es de gran relevancia pues para ser efectivo y competitivo en esta economía mundial, las organizaciones deben tener líderes competentes que empleen estilos de liderazgo apropiados a los valores culturales de una determinada sociedad (Bass, 1997, Hofstede 1980, 2001, et al en: Kono et al, 2012). Además, las percepciones acerca de lo que es un buen líder pueden variar de cultura a cultura, llevando a que individuos de un país prefieran y favorezcan cierto tipo (o prototipo) de liderazgo. Por ejemplo las culturas colectivistas<sup>74</sup>, como las japonesas, tienden a favorecer el paternalismo como prerrequisito para un liderazgo efectivo; mientras que en las culturas individualistas se espera que tengan comportamientos orientados al logro y sean más participativos. De ahí que Jung, Bass y Sosik (1995) sostengan que el liderazgo transformacional emerge más fácilmente y es más efectivo en las culturas colectivistas, pues las características culturales

---

<sup>73</sup> Característica del LT. Los líderes lidian con los otros como individuos, consideran sus necesidades individuales, habilidades y aspiraciones; escuchan atentamente, promueven su desarrollo, aconsejan, enseñan y entrenan. ( Bass, 1997, pág. 133)

<sup>74</sup> Sociedades en donde las personas están integradas en fuertes grupos cohesivos desde el nacimiento. A diferencia de las individualistas en las que hay ‘lazos sueltos’ entre los individuos. (Hofstede (1980), en: Kono et al, 2012, pág. 375).

de las mismas funcionan como precondiciones que facilitan la efectividad de este tipo de liderazgo a saber:

El alto respeto y obediencia hacia la autoridad que se presenta en las culturas colectivistas intensifican el proceso de -influencia idealizada, motivación inspiracional<sup>75</sup> y estimulación intelectual<sup>76</sup>-en los líderes transformacionales. La centralidad del trabajo en la ida y el alto nivel de orientación grupal en los seguidores también intensifican el proceso transformacional (Kono et al, 2012, pág., 371).

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que la culturas que presentan un mayor grado de ‘impermeabilidad cultural’<sup>77</sup> son considerablemente más homogéneas que en culturas que tengan una ‘cultura floja’<sup>78</sup>, como la estadounidense. Así, se espera que los individuos en Japón demuestren relativamente menos variabilidad que los individuos en Estados Unidos (Kono et al, 2012, p.373).

Debido a esto los japoneses se orientan en gran medida al trabajo en equipo y ponen los intereses nacionales sobre los individuales. Esto tiene cierta relación con el clúster social al que pertenecen los japoneses (Asia confuciana) en donde la orientación al equipo es alta. En Japón, se tienden a tomar decisiones importantes en grupo, se tienen relaciones de largo plazo, y los miembros creen que son interdependientes con la organización (Gelfand et al.2004 en: Kono, 2012).

Así pues, se espera que en Japón los individuos consideren la orientación al equipo como un elemento fundamental para el liderazgo efectivo y favorezcan un prototipo de líder que propicie este elemento. Adicionalmente, se ha demostrado que el liderazgo orientado a

---

<sup>75</sup> Características del LT. La influencia idealizada (carisma) y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación, optimismo y confianza (Bass, 1999, pág. 10-11). Además, el carisma enfatiza en la importancia del propósito, el compromiso y las consecuencias éticas de las decisiones, así los líderes son admirados por alinear el grupo hacia un propósito compartido ( Bass, 1997, pág. 133)

<sup>76</sup> Característica del LT. La estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores (Bass, 1999, pág. 10-11).Además, distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas (Godoy & Bresó, 2013, pág.60)

<sup>77</sup> Cultural tightness: es definida como el grado en que las culturas imponen normas claras y proveen sanciones si hay desviación de estas normas. En estas culturas, las normas se expresan sin ambigüedades y son ampliamente compartidas, y sanciones severas se imponen a aquellos que se desvíen de las normas (Kono et al, 2012, pág.373).

<sup>78</sup> Loose cultures: Opuesto al ‘cultural tightness’. En estas culturas, las normas se expresan dentro de un rango de canales alternativos, y un comportamiento que se desvíe es más tolerado. De hecho, a menudo es difícil determinar si un comportamiento es desviado o no en las ‘culturas flojas’ porque las normas y las reglas no están bien definidas (Chen et al.1996, en: Kono et al, 2012).

la integridad personal<sup>79</sup> está relacionado con las prácticas y valores de las culturas colectivistas.

Análogamente, el liderazgo transaccional, al enfocarse en objetivos de corto plazo, metas, un alto grado de control por parte del líder, recompensas, procedimientos, reglas y control; ha aportado a la productividad y eficiencia, los cuales han sido elementos fundamentales en el desarrollo de Japón entre 1960-1980.

Teniendo todos estos elementos en cuenta, se puede notar que si bien el transaccional esta presente en algunas de las organizaciones japonesas, en general se tiende a favorecer y a propiciar en mayor medida el liderazgo de tipo transformacional. Ligado a esto, los elementos culturales, la filosofía y estilo de vida de la sociedad nipona favorecieron el desarrollo durante este periodo de tiempo.

Como se vio, la cultura del ahorro, los ideales shintoistas de colectividad e idea de desarrollo grupal, el proceso de toma de decisión altamente eficiente, la ayuda en la creación de una carrera por parte de los directivos, han favorecido la eficiencia y productividad de los trabajadores japoneses. El hecho de que todos siguieron un ideal de desarrollo, en este periodo en específico, de ser altamente competitivos y productivos para poder recuperarse de las devastadoras consecuencias de las guerras, significo un gran avance en su economía.

Adicionalmente, el papel del Estado y sus líderes, su administración y proceso de planeación estratégica, ayudó a que la economía se impulsara. Las políticas adoptadas como la protección a las industrias infantiles, el comercio estratégico, el fortalecimiento de las exportaciones, junto con un proceso de toma de decisión eficiente y un liderazgo efectivo, fueron de gran importancia para impulsar el desarrollo desde arriba.

---

<sup>79</sup> Humane Oriented leadership: grado en que los individuos son estimulados y recompensados por ser justos, altruistas, generosos, amistosos y amables hacia los demás (Gelfand et al, 2004 en: Kono, 2012, pág. 377).

### 3. CONCLUSIONES

La modernización<sup>80</sup> y el crecimiento económico que experimentó el país durante el periodo conocido como el milagro japonés (1960-1980), correspondió a una serie de elementos como por ejemplo, una política industrial, instituciones sólidas, la acción conjunta entre el sector público y privado, entre otras. La dimensión tecnológica tuvo una alta incidencia en todo este proceso de desarrollo. El flujo de capital humano a los grandes centros urbanos, la inversión en educación y en I+D fueron fundamentales junto a las políticas generadas a nivel gubernamental principalmente por el MICI, políticas que de hecho, estaban arraigadas a la tradición y cultura japonesa (Drucker, 1971, 110). Así pues, el sistema de valores, las tradiciones, la identidad cultural y el liderazgo propio de esta sociedad fueron los que en gran medida permitieron que todo lo anterior fuera posible.

Del papel del Estado cabe destacar la política industrial que se convirtió en la *raison d'être* de Japón como estado desarrollista. Adicionalmente, la protección a las industrias infantiles y la intervención estatal para impulsar a las empresas, fueron acciones que impulsaron el crecimiento durante estas décadas. La importación de tecnología, la alta tasa de inversión en I +D y el fortalecimiento de los conglomerados, sin duda alguna, tuvieron un rol importante, que sería complementado con el know how y capital humano japonés.

Si bien no se puede afirmar que la cultura y el liderazgo causaron el éxito de la estrategia de crecimiento por exportaciones, no puede descartarse el alto impacto que estos elementos tuvieron en todas las decisiones y el accionar de Japón en este periodo. Ligado a

---

<sup>80</sup> En 1960 académicos de Japón, EE.UU y otros países se reunieron en Hakone y llevaron a cabo una conferencia respecto a varios temas del Japón moderno. Así, definieron las siguientes características de la modernización:

- Una alta concentración de población en las ciudades y centralización de los centros urbanos.
- Una ampliación en la circulación de materias primas y crecimiento en servicios.
- Interacción extensiva de los miembros de la sociedad y ampliación de la participación de dichos miembros en asuntos políticos y económicos.
- Crecimiento de la tasa de alfabetismo, acompañado de una orientación secular, y científica del individuo hacia su entorno.
- Una red extensiva y penetrante de comunicación masiva.
- La existencia de instituciones sociales de gran envergadura como el gobierno, los negocios, la industria y el incremento de la organización burocrática en dichas instituciones.
- Aumento de la unificación de grandes masas de poblaciones bajo un único control (naciones) y la creciente interacción de dichas unidades (relaciones internacionales) (Hirai, 1983).

lo anterior, la penetración de una idea de desarrollo presente en todas las personas y una fuerte consciencia de pertenecer a una nación unificada, fue sin duda el motor de este proceso.

Del caso japonés se destaca la armonía y la dialéctica entre la tradición y modernización. La tradición y los valores de cada sociedad deben guiar a los individuos en la búsqueda de lo que es bueno, mientras que el fin de la modernización es proveer medios más efectivos para dicha búsqueda. Pero incluso si la modernización es necesaria para mejorar la vida humana, es indispensable mantener también las tradiciones culturales. Frente a esto Hirai (1983) argumenta que las culturas tradicionales no necesitan ni rechazar la modernización ni ser absorbidas por ella. Estas dos deben armonizarse y complementarse la una a la otra, algo que Japón ha hecho muy bien y muestra de ello es su slogan '*wakon-yosai*' (espíritu japonés, ciencias occidentales) (Bellah, 1983).

Ahora bien, el proceso de liderazgo fue supremamente importante en este proceso de desarrollo al ser una forma de ser competitivo, ya sea en mercados internos como globales, acabando con el carácter místico o de regalo divino que se le ha atribuido al líder a través de la peculiaridad carismática" (Godoy & Bresó, 2013, pág. 59). En la actualidad, se sabe que es una habilidad que puede ser entrenada y que busca orientar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía.

Existen diferentes tipos de liderazgo y estos prototipos pueden variar entre culturas. Como se pudo ver en este estudio de caso, el LT puede ser mucho más penetrante en sociedades colectivistas como la japonesa, que en las sociedades individualistas de occidente.

A su vez, se han documentado correlaciones positivas entre liderazgo transformacional y el desempeño. Al contar con seguidores más satisfechos y motivados, se identifica el LT como un efectivo agente de influencia y cambio tanto por los seguidores como por los superiores (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003. En: Godoy & Bresó, 2013, pág. 60).

Así las cosas, para contar con un alto nivel de compromiso hacia un objetivo de grupo o visión, (como lo fue el desarrollar al país después de la condición en la que se encontraban tras la IIGM) es importante contar con una satisfacción intrínseca en los seguidores y en este caso, miembros de una sociedad que lleve a óptimos resultados como grupo. Esta satisfacción puede ser impulsada a través del ejercicio del liderazgo al fijar metas comunes, una visión de

desarrollo, fortaleciendo la auto-confianza de las personas, aumentando sus conocimientos y habilidades y propiciando un clima de respeto. (Godoy & Bresó, 2013, pág. 59).

Lo anterior se potencializa por medio del engagement, pues el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño está mediado por el engagement. Así, los equipos que están “engaged” no solo se esfuerzan por cumplir los objetivos, sino que se sienten emocionalmente conectados con estos. Esta relación se propaga a nivel colectivo, cuando los equipos experimentan emociones en la ejecución de estas tareas y mejoran su desempeño grupal a través de una mayor conexión entre los compañeros de trabajo en pos de lograr los objetivos propuestos (Cruz-Ortiz, V. Salanova, M. Martínez, I., 2013, 193).

En el presente trabajo se buscaba mostrar que la incorporación de un tipo de liderazgo transformacional en conjunto con uno de tipo transaccional y elementos propios de la cultura japonesa, fueron aspectos altamente influyentes en el proceso de crecimiento durante esta época desde una perspectiva no economicista.

El marco normativo y los hallazgos generales desde 1980 habían apuntado a que los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales, y que cuando ambos se combinan, se producen óptimos resultados.

Sin embargo, a lo largo de la investigación se pudo evidenciar que si bien en algunas organizaciones japonesas se presentan aspectos transaccionales (recompensas, supervisión, organización, control, metas) favorecidas por elementos culturales como la disciplina y laboriosidad, esto tiende a ser más la excepción que la regla. En el caso de la promoción por meritocracia por ejemplo, esta no se presenta mucho en el país (como si se da en occidente y las culturas ‘individualistas’) por la misma idiosincrasia colectivista del Japón. De hecho tal y como Bass argumentaba, en un ambiente cambiante, los líderes deberían ser cada vez más transformacionales que transaccionales, lo cual en el caso japonés se pudo comprobar que ocurrió y fue facilitado por su cultura.

Así pues, el estudio arrojó como resultado que, en general, el liderazgo transformacional es el que más está presente en las organizaciones japonesas tanto públicas como privadas y que además, se ve altamente favorecido por la idiosincrasia del país; lo cual influyó su crecimiento en este periodo.

Por medio del proceso de liderazgo compañías exitosas, y en este caso, países exitosos trajeron resultados excepcionales y cambios radicales con el apoyo de sus seguidores

(ciudadanos), los cuales se encontraban articulados a través de creencias, percepciones y valores (Nikezic, S., Purić, S., Purić, J. 2012).

Teniendo todo lo anterior en cuenta cabe resaltar finalmente que :

Los modos nacionales de desarrollo son todos legítimos, posibles y a decir verdad, inevitables.

Todas las naciones tienen ante sí una determinada gama de decisiones respecto del modo de desarrollo, pero la gama de alternativas y precondiciones varía de una nación a otra. (Yeh, s.f. pág., 53).

El estudiar el caso japonés podría ser importante para determinar si existe algún tipo de “modelo” japonés que pueda ser desarrollado con éxito en otros países en desarrollo. Frente a esto, Papeneck (en: Yeh, s.f.) argumenta que las políticas económicas oficiales se pueden modificar fácilmente; los aspectos de la economía se pueden modificar mediante una política a largo plazo como por ejemplo, la educación. Sin embargo, en los aspectos de la cultura es un poco más difícil influir positivamente con una política pública deliberada, al menos en el medio plazo. De ahí la importancia de este estudio de caso, al tener en cuenta estos dos elementos que en gran medida hacen del caso japonés uno ejemplar y difícilmente aplicable a otras economías.

## FUENTES CONSULTADAS

- Cohn, T. (2012) *Global Political Economy: Theory and Practice*. Sexta edición, New York: Pearson Longman.
- Frieden, J. (2006) . *Global Capitalism. Its Fall and Rise in the Twentieth Century*, New York: W.W. Norton
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administracion cientifica: contexto, realidad y mitos. *Gestion y estrategia*, 38, 17-29. Disponible en: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/PA/AM/02/federico\\_Wilson.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/AM/02/federico_Wilson.pdf)
- Hadley, E. (2003). *Memoir of a Trustbuster: a lifelong adventure with Japan*. Honolulu: University of Hawaii press. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=dMdOnql10mcC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=cordial+oligopoly&source=bl&ots=yjvvfSQPcu&sig=ItsmjAPHDiC0FGqu6Qe9z9RIJwk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjroKmt9p3LAhWDuB4KHQ0QC0EQ6AEIHTAA#v=onepage&q=cordial%20oligopoly&f=false>
- Morgenthau, H. (s.f.). *Politics Among Nations: the struggle for power and peace*. Seventh edition, Mc Graw Hill. Tomado de: [http://www.drmalickikk.atw.hu/wp\\_readings/morgenthau.PDF](http://www.drmalickikk.atw.hu/wp_readings/morgenthau.PDF)
- Oatley, T. (2012) *International Political Economy: Interests and Institutions in the Global Economy*. Quinta edición, New York: Pearson Longman.
- Otsuki, K. (2015). *Transformative Sustainable Development: participation, reflection and change*. New York: *Routledge*. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=tkS2BQAAQBAJ&pg=PA106&lpg=PA106&dq=kyodotaia&source=bl&ots=7HS5DKdpTS&sig=gYdJynEmVXysGeBd5oZPsGcR69c&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj2iL6-yfrLAhXI6x4KHSqWDCUQ6AEIRDAJ#v=onepage&q=kyodotaia&f=false>

### Artículo en publicaciones periódicas académicas

- Awokuse, T. (2005). Export-led growth and the Japanese economy: evidence from VAR and directed acyclic graphs. *Applied Economics*, 38, 593-602. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=f2dd8ff9-c67a-40e7-8982-0f5c1e256329%40sessionmgr112&hid=119>
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership Paradigm transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychological Association*, 52(2), 130-139.
- Bellah, R. (1962). Traditional Values and the Modernization of Japan. *Contemporary Religions in Japan*, 3(3), 207-219. Disponible en: <https://nirc.nanzan-u.ac.jp/nfile/3313>
- Bellah, R. (1983). Cultural Identity and Asian Modernization. *Modernization in Asian Countries: Proceedings of Kokugakuin University*. Disponible en: <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cimac/bellah.html>

- Bess, J. (1988). Leadership, conflict management and researcher motivation and productivity in Scientific R & D laboratories: The case of Japan. *The New York University: 13<sup>th</sup> Annual Conference: November 3-6, 1988*, 1-78.
- Boltho, A. (1996). Was Japanese Growth Export- Led? *Oxford Economic Papers, New Series*, 48 (3), 415-432. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=f2dd8ff9-c67a-40e7-8982-0f5c1e256329%40sessionmgr112&hid=119>
- Brauer, J. (2010). Who is the saint of the Japanese miracle? *Outlier*, 13-28. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=f2dd8ff9-c67a-40e7-8982-0f5c1e256329%40sessionmgr112&hid=119>
- Contreras, F., Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152 – 164.
- Cruz-Ortiz, V. Salanova, M. Martinez, I. (2013). *Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal*. Doi: 10.1174/021347413806196762.
- Drucker, P. (1971). What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>
- Evan, G. (1997). Spirited Enterprise: Business and Religion ¿ Odd Couple or Bossom Buddies?, *American Enterprise*, 8 (4), 53-56. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?vid=5&sid=abc96309-e7f0-4b72-8ae5-4385899beed6%40sessionmgr198&hid=113&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=0424296&db=eoh>
- Fukushige, A. Spicer, D. (2007). Leadership preferences in Japan: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 508-530
- Godoy, R. Bresó, E. (2013). ¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 59-64.
- Ichikawa, H. (2014). Japanese Post-War Economic Miracle. *Value Inquiry Book Series*, 276, 304-305. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f2dd8ff9-c67a-40e7-8982-0f5c1e256329%40sessionmgr112&hid=119>
- Katzner, D. (2001). Explaining the Japanese economic miracle. *Japan & the World Economy*, 13 (3), 303-319. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com.ez.urosario.edu.co/science/article/pii/S0922142501000561>
- Kono, T. et al. (2012). Implicit leadership theories in Japan and the US. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 50, 367-387.
- Kotter, J. (1997). Leadership lessons from Matsushita, *Executive Edge Newslette*, 28(4). Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?sid=b5d116d3-6f0f-4892-9d03->

- 5a25c155965a%40sessionmgr198&vid=0&hid=113&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210  
ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d&preview=false#AN=9705132688&db=bth
- Madan, T. (1983). Some Indian Questions Soliciting Japanese Answers. *Modernization in Asian Countries: Proceedings of Kokugakuin University*. Disponible en: <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cimac/madan.html>
- Marsi, L. (2007). El pensamiento economicista, base ideológica del modelo neoliberal. *Historia actual online*, (14), 175-190. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2529528>
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo: una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Nikezic, S., Purić, S., Purić, J. (2012). Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality Research*, 6 (3), 285-296. Tomado de: <http://www.ijqr.net/journal/v6-n3/11.pdf>
- Nye, J. (2010). Japan's Options. *Project Syndicate*. Disponible en: <https://www.project-syndicate.org/commentary/japan-s-options>.
- Pempel, T.J. (2011). The Legacy of Chalmers Johnson. *The Pacific Review*, 24 (1), 9-14. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f2dd8ff9-c67a-40e7-8982-0f5c1e256329%40sessionmgr112&hid=119>
- Perez, J. (2010). El Milagro Japonés. *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, 2(7). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/japon/07/jpgv.htm>.
- Salanova, M. Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138. Disponible en: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>
- Sonoda, M. (1983). Secularity and Profanation in Japanese Religion. *Cultural Identity and Modernization in Asian Countries: Proceedings of Kokugakuin University*. Disponible en: <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cimac/index.html>
- Straub, R et al. (2009). People & Strategy: Special Issue, the Drucker Centennial, *The Journal of the Human Resource Planning Society*, 32(4). Disponible en: [http://drucker-ws.org/pdf/HRPS\\_PSIssue32%204\\_Final.pdf](http://drucker-ws.org/pdf/HRPS_PSIssue32%204_Final.pdf).
- Tyabji, N. (1984). Japanese Miracle. *Social Scientist*, 12 (4), 73-90. Disponible en: [http://www.jstor.org.ez.urosario.edu.co/stable/3517087?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.ez.urosario.edu.co/stable/3517087?seq=1#page_scan_tab_contents)

#### **Artículos en publicaciones periódicas no académicas**

- Bass, B. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. (Ignacio Mendoza et al, trad. ) *Revista del centro de investigación Universidad de la Salle*, 7(27)25-41 ( Obra original publicada en 1999).
- Marsi, L. (2007). El pensamiento economicista, base ideológica del modelo neoliberal.

- Historia actual online*, (14), 175-190. Disponible en :<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2529528>
- Rodríguez, E. (2008). La recuperación económica de Japón y la Revolución Tecnológica. *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, 1( 1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/japon/01/era-tec.htm>
- Rodríguez, E. (2015). Algunos aspectos del desarrollo económico de Japón y los tigres asiáticos. *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, 7( 22). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/japon/22/desarrollo.html>

### **Otros documentos**

- AVSI (2008). Capital humano, recurso para el desarrollo: la experiencia en el mundo de las tres ONG italianas : AVSI, ICU y Monserrate. *Itascabili*. Disponible en: <http://www.avsi.org/wp-content/uploads/2011/07/CapitalHumano.pdf>
- Banco Mundial (2016) Gross domestic Product 2015. Disponible en: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>
- Central Intelligence Agency (CIA). (2013) *the world factbook*. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2050.html>.
- Dubois, A. (s.f.). Un concepto de desarrollo para el siglo XXI. *Un concepto de desarrollo para el siglo XXI*. Manizales, Colombia. Disponible en : <http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/economicas/lumina1/html/8/concepte sar.pdf>.
- Fitzgerald, R. ( 2015). Tokugawa Shogunate. Salem Press Encyclopedia. Disponible en: <http://eds.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?sid=f0ba3765-5634-407b-9f1d-2d17ea85a557%40sessionmgr4004&vid=5&hid=4105&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=ers&AN=89139911>
- Gil, F. & Martí, M. (2011) Cultura y Liderazgo. El proyecto GLOBE. En F. Molero & J.F.
- Hirai, N. (1983). Several Problems in the Case of Japan. . *Modernization in Asian Countries: Proceedings of Kokugakuin University*. Disponible en: <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cimac/hirai.html>
- Morales (Eds.). Liderazgo: Hecho y ficción. Madrid: Alianza Editorial, 197-219
- Ministry of finance, Japan. (s.f). Trade statistics of Japan. Total Value of Exports and Imports (1950- ) Disponible en: [http://www.customs.go.jp/toukei/suii/html/nenbet\\_e.htm](http://www.customs.go.jp/toukei/suii/html/nenbet_e.htm).
- Naciones Unidas (2015). ¿Qué es el desarrollo humano? *Departamento de Comunicación de la Oficina del Informe sobre el Desarrollo Humano*. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-desarrollo-humano>.
- Nishijima, S. (2009). Desarrollo económico y política industrial de Japón: Implicaciones para países en desarrollo. *Instituto de Investigación para Economía y Administración (RIEB), Universidad de Kobe*, 246. Disponible en: <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp246.pdf>

- The History Channel (s.f.). *Comenzó período del Shogunato Tokugawa*. Disponible en: <http://co.tuhistory.com/etiquetas/shogunato-edo>
- Truskie, S.(s.f.). Coaching Transformational Leaders with the Myers-Briggs Assessment: for a high-performance organizational culture. The People Development People (CPP). Disponible en: [https://www.cpp.com/PDFs/Coaching\\_Leaders\\_MBTI.pdf](https://www.cpp.com/PDFs/Coaching_Leaders_MBTI.pdf)
- WebJapan. (s.f.). La economía de Japón entro en la era de la globalización. Disponible en: [http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es04\\_economy.pdf](http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es04_economy.pdf)
- Yeh, S. (s.f.). *Para comprender el desarrollo: modernización y valores culturales en la región de Asia y el Pacífico*. Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. Departamento de Sociología de la Universidad de Hawái.

## ANEXOS

### Anexo 1. Diferencias entre gerentes y líderes

Gerente	Líder
Una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control	Los líderes piensan en las metas.
Un gerente es una persona que resuelve problemas	Son activos en vez de reactivos, forjan ideas en vez de responder a ellas.
La actitud hacia las metas tiende a ser impersonal o pasiva	Los líderes desarrollan nuevas opciones para problemas de vieja data y están abiertos a nuevas alternativas.
Las metas gerenciales surgen de necesidades más que de deseos	Los líderes deben traducir sus ideas en imágenes que entusiasmen a las personas.
Los gerentes conciben el trabajo como un proceso que facilita la interacción entre las personas e ideas.	Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo. De hecho debido a su temperamento suelen buscar el riesgo y el peligro, sobre todo cuando la oportunidad y la recompensa parecen prometedoras.
Para lograr que las personas acepten soluciones, los gerentes necesitan coordinar y equilibrar continuamente opiniones opuestas.	Los líderes se preocupan de las ideas, se relacionan de maneras más intuitivas y empáticas.
Los gerentes pueden carecer de empatía o la capacidad para percibir de manera intuitiva lo que piensan y sienten los que lo rodean.	El líder concentra su atención en que significan los acontecimientos y las decisiones para los participantes.
El gerente concentra su atención en cómo se hacen las cosas.	El líder se preocupa por el tema de fondo.
El gerente centra la atención en los procedimientos	Los líderes inspiran fuertes sentimientos de identidad o diferencia, de amor y odio.
Los gerentes se ven a sí mismos como conservadores y reguladores de un determinado orden existente, con el cual se identifican y obtienen recompensas.	Los líderes tienden a ser personalidades nacidas dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas.

**Fuente:** Cuadro elaborado por Abraham Zaleznick . Tomado del Seminario de profundización en liderazgo de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en la sesión del profesor Rafael Piñeros sobre 'la naturaleza del trabajo directivo'