

**Trabajo final de carrera para obtención del título de grado de Licenciado
en Administración**

Alumno: Pablo Andrés Yamakata.

DNI: 40.091.370

Carrera: Licenciatura en Administración.

Universidad Abierta Interamericana.



**Línea temática: La Restauración Meiji en Japón y el caso Toyota. Un análisis del
cambio en las organizaciones.**

Modalidad B: Estudio de Caso.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: Problemática.	
1.1 Planteamiento del problema.	6
1.2 Justificación.	8
1.3 Objetivos.	9
1.4 Marco Teórico.	10
1.5 Metodología.	11
CAPÍTULO II. El Período Edo o Tokugawa (1603-1868)	
2.1. Sistema de Gobierno Baku-Han	14
2.2. Estratificación Social	16
2.3. Economía Agraria	19
2.4. La Clase Chonin	21
2.5. Industria	23
2.6 Educación	24
CAPÍTULO III: El fin del Bakufu. Comienzo del proceso denominado Restauración Meiji	
3.1 La llegada de los barcos negros en 1853.	27

3.2. Los acuerdos desiguales y el descontento.	29
3.3. Otras causas de la Restauración Meiji.	29
3.4. La guerra Boshin y consecuencias.	32
3.5. La disconformidad ante los cambios.	34
CAPÍTULO IV: La Era Meiji.	
4.1. La Era Meiji. Extensión y características. El liderazgo Meiji.	36
4.2. La visión, los objetivos, los planes de los fundadores Meiji. La proclama de la Carta Juramento de cinco artículos.	39
4.3. Las reformas de la Restauración Meiji.	43
CAPITULO V: Un proceso de cambio en empresa privada. Reestructuración de la empresa Toyota.	50
CAPÍTULO VI: Conclusiones. En relación al objetivo general y a los objetivos específicos.	53
ANEXO: La historia en algunas imágenes y comentarios.	66
BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS.	73

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso busca efectuar un análisis acerca de la así llamada Restauración Meiji y sus posibles implicancias en estudios sobre el cambio organizacional. La misma se puede definir como la serie de acontecimientos que condujeron a una reestructuración política y social de Japón durante el período comprendido entre los años 1868 y 1912, los cuales permitieron una rápida modernización y occidentalización de la sociedad nipona hasta emerger como la primera nación del continente asiático capaz de competir con las potencias occidentales. Esto quedaría evidenciado con la victoria obtenida en la guerra ruso-japonesa hacia el año 1905. Es decir, en el contexto de guerras imperialistas en que deviene el período Meiji, un objetivo primordial era promover y alcanzar el desarrollo para adquirir fortaleza como nación y así evitar ser otro de los países invadidos y colonizados durante ese período histórico, lo cual fue sin dudas cumplido.

En el presente estudio se efectúa un relato histórico del proceso de la Restauración Meiji en Japón, siendo considerado el mismo para la historia de la teoría de la administración debido a sus singulares características, ya que es recordado por tratarse de un proceso que impulsó a esa nación desde un estado feudal a convertirse en una de las principales potencias del mundo en unas pocas décadas. La transformación del país es más asombrosa porque se produjo en todos los sectores y aspectos, económico, la industria, la agricultura, la minería, el sistema bancario, el sistema político, la estructura de las clases sociales de la sociedad, la libertad religiosa, las fuerzas armadas, la infraestructura, las costumbres, la educación, etc.

Es cierto que cómo base de esa increíble transformación no se suele percibir que ese país feudal base del explosivo desarrollo inmediato posterior poseía características muy especiales que fueron indispensables para lo que sucedería. El Japón anterior a la era Meiji era una nación basada en una producción agrícola tradicional y una fabricación de artículos

de tipo artesanal. Pero tenía un inusual desarrollo de la educación para un país aislado durante siglos del mundo exterior y en estado feudal dónde el alfabetismo rondaba en el 80% de la población sorprendente en la comparativa con naciones europeas de la época. La fabricación artesanal era de sorprendente calidad por ejemplo en la industria de la seda y en la elaboración de relojes que habían imitado de piezas llegadas a través mayormente del comercio con los holandeses, uno de los pocos países con los que se permitía un limitado comercio. La limpieza y prolijidad de los japoneses y sus ciudades y pueblos causaba sorpresa en los escasos visitantes occidentales que lograban acceso autorizado al país.

Luego de la descripción histórica del proceso de cambio ocurrido durante la era Meiji, se buscará cómo objetivo general analizar las lecciones de la Restauración Meiji para estudiar el proceso de cambio en las organizaciones modernas estatales o privadas, y otros objetivos específicos cómo encontrar algún grado de similitud o lograr establecer algún paralelismo con reestructuraciones emprendidas en instituciones privadas, y basado en el proceso Meiji encontrar lineamientos generales que podrían ser útiles para el pensamiento y diseño de procesos de reestructuración en organizaciones oficiales o privadas, que recursos se necesitarían. Considerar la significación de los eventos de crisis cómo impulsores de los procesos de reestructuración de las organizaciones, y considerando en sí misma la ciencia de la administración científica e inclusive su devenir histórico cómo el marco teórico para analizar la Restauración Meiji, siendo que sus fundadores se propusieron firmemente desde un primer momento el regirse por el pensamiento científico en su voluntad de impulsar a la nación japonesa hacia la era moderna.

CAPÍTULO I: Problemática.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde siglos anteriores, las naciones occidentales habían buscado extender su comercio, influencia y dominio por el mundo, hechos que se irían incrementando sobre todo en África, pero también en Asia continental. En 1839, el gobierno chino había prohibido la entrada del opio para proteger a su población, pero los ingleses decidieron continuar con su comercialización, lo que desembocó en las guerras del opio. Como consecuencia de estas, el Tratado de Nanking de 1842 proporcionó a Gran Bretaña el enclave de Hong Kong y la apertura comercial de doce puertos chinos para introducir esta sustancia. El tratado puso de manifiesto la debilidad del imperio chino ante las apetencias occidentales.

El 8 de julio de 1853, una flota norteamericana de barcos de guerra (evento conocido como “el día de los barcos negros” o “kurofune” por el color del casco de esos barcos de vela y el humo negro de las calderas) arribó a la actual bahía de Tokio, en aquella época llamada la bahía de Edo, e imponían al imperio japonés la apertura de sus puertos al comercio extranjero. Esta exigencia foránea acabaría con el aislamiento de la nación dispuesto por el gobierno del shogunato el cual, había durado siglos.

Los sucesos en Asia y el poderío demostrado por la flota de guerra norteamericana pusieron de manifiesto la debilidad de Japón ante las potencias imperialistas y se generó el convencimiento de que se avecinaba una inminente invasión extranjera al archipiélago. Esto generó angustia en el país e incentivó la actividad de sectores decididos a implementar transformaciones que permitieran al país estar a salvo de amenazas externas.

Sobre todo, la iniciativa partió de las provincias del sur de Japón, principalmente Choshu (actual prefectura de Yamaguchi), Satsuma (actual Kagoshima) y Tosa.

Durante los siglos de aislamiento, estas regiones habían mantenido un parcialmente disimulado contacto con el extranjero por motivo del contrabando, el cual había sido bastante tolerado por la necesidad de productos extranjeros. Otro motivo por el cual se toleraba el contrabando en el sur era el poderío de estas provincias. Los clanes samuráis que dominaban estas regiones contaban con una gran cantidad de recursos.

Las provincias sureñas que impulsarían la Restauración Meiji eran bastante autónomas desde mucho antes. En el año 1600, en la batalla de Sekigahara (que modelaría el diseño político del Japón desde entonces), el clan que dominaba Satsuma, una de las poderosas provincias del sur, había combatido para el bando perdedor, pero no había sido seriamente comprometido en la derrota y, las fuerzas ganadoras habían preferido dejar a Satsuma y demás provincias meridionales sin castigo, antes que tomarlas por la fuerza, debido a que su fortaleza había quedado intacta, e invadirlas seguía siendo una empresa difícil.

Son las provincias del sur entonces, más conscientes de la gravedad de la amenaza extranjera, con poder militar y económico, y mayor disponibilidad de tecnología moderna, las que originarían el proceso de derrocamiento del shogunato y el sistema feudal, además de la rápida y dramática modernización del Japón en todos los aspectos: político, militar, social, legal y económico.

Este proceso recibió el nombre de Restauración Meiji porque el argumento centralizador de la proclama consistía en destituir al Shogun y reponer en el poder al emperador, el cual, en la práctica era una figura secundaria de la política japonesa real.

Hay pocas objeciones sobre que Japón realmente necesitaba una profunda y rápida reestructuración para poder sostenerse frente a la amenaza del imperialismo. Pero este proceso conllevaría también enormes demandas y sacrificios por parte de la población. Por

consiguiente, un objetivo central de este caso de estudio será dilucidar si era realmente necesario llevar a cabo una transformación de tales características o, podría haberse implementado el proceso de cambio mediante una postura gradualista.

1.2 JUSTIFICACIÓN

A comienzos del siglo XIX, Japón casi no tenía relaciones con el mundo occidental y la base productiva de la sociedad era principalmente agrícola. El poder político y militar había estado en manos de los grandes señores feudales o daimios por centurias, subordinados a una especie de regente denominado Shogun, en un régimen de gobierno conocido como shogunato. Existía un emperador, pero este únicamente ostentaba el poder espiritual y religioso.

Durante ese mismo siglo, las potencias industriales de occidente se encontraban en una etapa de plena expansión comercial y territorial. En el año 1853, arriba a las costas japonesas una escuadra de la armada estadounidense, la cual tenía como objetivo reclamar por la fuerza un tratado de comercio. La nación nipona no contaba con los recursos militares suficientes para hacer frente a esta amenaza y, por lo tanto, se vio obligada a ceder ante las exigencias que le eran impuestas. Este evento, conocido como “el día de los barcos negros”, junto a las posteriores demandas que harían otras naciones europeas, demostró lo vulnerable que era el país. La nación se consideró a las vísperas de una invasión inminente, máxime considerando la intromisión que ya venían haciendo esos imperios en China y otras regiones de Asia, sin que nada pudiera detener su ambición.

Como consecuencia de estos acontecimientos, se desencadenarían en Japón una serie de eventos que llevarían a esa nación a experimentar una de las transformaciones más profundas y aceleradas que se hayan producido en la historia mundial. Japón se convertiría en un breve período de entre treinta a cincuenta años de una nación feudal a una de las potencias

dominantes del mundo de la época. Transición que no se lograría sin dramáticos acontecimientos políticos, económicos y sociales que afectaron profundamente a la población. El proceso fue sin duda exitoso, y si bien se tuvo acceso a conocimientos y asesoramiento procedente de los países modernos, los mismos no habrían alentado o deseado que Japón lograra esta increíble evolución en tan escaso lapso de tiempo. No obstante, se logró y valdría la pena analizarlo para determinar si estos hechos históricos dejan lecciones permanentes para aplicar en los procesos de cambio en las organizaciones humanas.

Particularmente, si era indispensable implementar las medidas de transformación de una manera tan abrupta y dolorosa para la población o, podría haberse logrado con un proceso de cambio más gradual. Como consecuencia de este caso de estudio, se propondrá la postura de qué si el cambio hubiera sido moderado o gradual, no se habría logrado.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar si el caso japonés aporta algún tipo de enseñanza con respecto a cómo se deberían gestionar los cambios en una organización moderna, sea en el sector público o privado y, si es necesario que ante modificaciones de largo alcance o estructurales estas se implementen de una manera drástica, o es posible administrarlas de una forma gradual.

Objetivos Específicos

A) Encontrar ejemplos con algún grado de similitudes acaecidas en las organizaciones privadas.

B) Tomando como inspiración el caso de la Restauración Meiji, determinar cómo sería una propuesta en líneas generales de reforma estructural profunda en un todo o sector del aparato estatal.

- C) Establecer, en base a lo examinado en el caso Meiji, cuáles serían los lineamientos generales que contendría una reforma estructural profunda en una organización privada.
- D) Indicar los recursos de los cuales se debería disponer y como se deberían utilizar.
- E) Determinar si es posible la implementación de cambios profundos sin una crisis previa que lo justifique o, si siempre es la crisis la que motoriza a la organización al cambio.

1.4 MARCO TEÓRICO:

El cambio en las organizaciones ha sido investigado desde los inicios de la administración científica. De hecho, administrar el cambio es indispensable para que la tarea del administrador de empresas resulte efectiva; que la intervención del mismo en la dirección de la organización represente una mejora efectiva en el funcionamiento de la empresa, no solamente administrar correctamente, sino que su accionar impulse a la organización a nuevos logros superando lo que se había logrado hasta ese momento, en tanto que una organización que no crece y se desarrolla, muere. Así, ya desde Frederick Taylor, en su fundacional libro “Administración Científica” de 1912, manifiesta que una empresa, y sobre todo se refería a las de producción, debía ser administrada científicamente, una manera de mejorar la eficiencia y detectar aquellas cosas que podían ser mejoradas en la manera de hacerlas. Implícitamente, en esa temprana visión teórica, está presente el concepto de impulsar el cambio en las organizaciones, encontrar el camino para modificarlas para su mejor rendimiento hallando el método para ello en la administración científica.ⁱ

Relaciónese las convicciones de Taylor en cuanto a administrar científicamente para mejorar (cambiar) el rendimiento con el documento fundacional de la Restauración Meiji “Carta Juramento de cinco artículos” (1868) dónde se declara que no se guiarían por las costumbres del pasado sino por las reglas de la naturaleza, o sea la ciencia, en la

administración del Japón, y que se buscaría el conocimiento para fortalecerse. Sin duda alguna, la Restauración Meiji estaba en sintonía con el marco teórico de la administración científica y con las ideas de Frederick Taylor. Sin duda las ideas de Taylor fueron seguidas por los discípulos japoneses de Taylor aunque más bien los restauradores Meiji se inspiraron en las mismas fuentes y en el mismo espíritu de la época de que emerge Taylor pues su búsqueda y conocimiento científico comienza antes que el Taylorismo no obstante que los japoneses se instruyeron en él y japoneses acudieron a instruirse con él no bien su obra “Administración Científica” se hizo conocida.

De ésta manera, la teoría toda de la administración representa el marco teórico de la Restauración Meiji, ya que justamente, desde su Carta Juramento fundacional de Cinco Artículos al asumir el emperador Meiji (Meiji significa ¡Culto a las reglas! Para una administración que proclamaba su intención de gobernar de acuerdo a las reglas de las “leyes de la naturaleza” = Ciencia). Administrar científicamente será una convicción permanente para las autoridades Meiji en su reforma del Japón y las siguientes administraciones, incorporando ideas de Taylor, el fordismo, y con éxito interactuando con el devenir de la ciencia de la administración científica con aportes propios posteriores como el Toyotismo y la contribución a la teoría de la Calidad Total.

1.5 METODOLOGÍA: Descriptiva y Hipotético Deductiva.

DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

CAPÍTULO II. El Período Edo o Tokugawa (1603-1868)

Preámbulo aclaratorio del presente capítulo: Antes de comenzar con el estudio de la era Meiji, es conveniente exponer de manera breve la situación en la que se encontraba Japón durante las décadas previas a la restauración, ya que ignorar esta importante etapa de la historia japonesa supondría una visión mermada del estudio que se pretende realizar.

Desde finales del siglo XII hasta principios del siglo XVII, la sociedad japonesa había estado gobernada por una casta guerrera o elite samurái, que tenía como figura suprema al shogun (cuyo significado literal es comandante del ejército). Este se constituía como el gobernante de facto de todo el país, con un poder similar o, incluso superior al del emperador.

Este largo período de más de 400 años se caracterizaría por la inestabilidad política, generada por las guerras civiles y trasposos de poder que eran muy frecuentes entre los distintos señores feudales.

Sin embargo, la generalidad de los historiadores coincide en que la etapa de mayor conflictividad tendría lugar entre mediados del siglo XV y finales del siglo XVI, con el Sengoku Jidai (literalmente período de los estados en guerra).

El 21 de octubre del año 1600, dos inmensos ejércitos samurái, uno encabezado por Ishida Mitsunari en representación de Toyotomi Hideyori, hijo de uno de los grandes unificadores de Japón, Toyotomi Hideyoshi, y otro encabezado por Tokugawa Ieyasu, el señor feudal más importante en ese momento, se enfrentarían por obtener el control absoluto del país. La victoria decisiva de Ieyasu en la denominada batalla de Sekigahara, le permitiría instaurar el shogunato Tokugawa e imponer la paz y el orden por más de 250 años, acabando de esta manera con las interminables guerras feudales que devastaron Japón durante el

período Sengoku y, culminando con la unificación comenzada por su predecesor Oda Nobunaga. Cabe destacar que habría algunos levantamientos posteriores de menor magnitud por parte de los seguidores del clan Toyotomi, pero estos llegarían a su fin hacia el año 1615 con el sitio del castillo de Osaka y la muerte de Hideyori.

Ieyasu establecería la nueva sede del gobierno en la ciudad de Edo (actualmente Tokio), trasladando así la ubicación de la capital, que desde el shogunato Ashikaga (1336-1573) se encontraba en Kioto.

Es importante realizar una breve introducción sobre la era Edo, no solo para brindar una explicación más abarcativa y enriquecedora de la historia japonesa, sino porque durante esta etapa se establecieron las bases que permitieron la posterior industrialización y modernización de Japón. Las condiciones que se generaron a lo largo de este período fueron las siguientes:

A) Estabilidad y unidad política.

B) Crecimiento del sector agrícola.

C) Elevado nivel educativo.

D) Promoción de la industria por parte de los gobiernos locales (daimios).

E) Auge del comercio, de las finanzas y de una clase comerciante enriquecida.

En lo que resta de este apartado, se hará una breve explicación sobre las condiciones enumeradas anteriormente. Nótese que algunas de las mismas no se observan incluso en varios países de la actualidad.

2.1 Sistema de Gobierno Baku-Han

Para lograr el equilibrio en el ámbito político, el shogunato establecería un nuevo sistema administrativo centralizado, mediante el cual, el mismo shogun tendría autoridad nacional y absoluto poder sobre los señores feudales locales de cada una de las provincias japonesas o daimios.

Su nombre proviene de la combinación de los términos bakufu (gobierno sobre la tierra) y han (provincia o dominio).

Ieyasu asignaría a los daimios grandes extensiones de tierra y, al mismo tiempo, estos jurarían lealtad al shogunato. La producción de todo Japón en ese momento se calculaba en treinta millones de kokus (un koku equivalía a 150 kilos de arroz y era lo mínimo indispensable para que una persona viviera un año), de los cuales, siete millones corresponderían a la familia Tokugawa, mientras que los restantes veintitrés millones serían repartidos entre los distintos daimios, que en promedio ascendieron aproximadamente a 270 durante todo el período Edo. Asimismo, los daimios estaban divididos en tres categorías. En primer lugar, la familia Tokugawa y los miembros directamente emparentados a la misma eran denominados shinpan daimyo. Naturalmente, estos gozaban de un trato preferencial y poseían puestos estratégicos en el gobierno.

En segundo lugar se encontraban los fudai daimyo, los cuales habían sido recompensados con tierras próximas a los dominios del shogunato debido a su lealtad durante

la batalla de Sekigahara, y también ocuparían importantes cargos políticos. Por último, los tozama daimyo o señores de fuera, que se vieron obligados a depender del nuevo régimen luego de la victoria del mismo en el año 1600. Al ser considerados señores en paridad, se les permitió conservar sus territorios en la periferia del archipiélago, alejados de la capital, pero serían excluidos de cualquier asunto político de relevancia. Sin embargo, sus dominios aún eran mayores que el resto de los daimios y, por esta razón, el shogun nunca llegaría a confiar en ellos. Estas provincias son las que posteriormente se sublevarán contra el shogunato a mediados del siglo XIX.

Los gobiernos locales tenían cierto nivel de autonomía, ya que estos podían implementar políticas internas y tomar decisiones relativas a la administración, fiscalidad, educación y promoción de la industria en sus dominios. Mientras que el bakufu tenía control absoluto de las relaciones exteriores y la emisión de moneda.

Es importante mencionar que a lo largo del período Tokugawa se perfeccionaría un sistema de control que tendría como objetivo debilitar a los señores feudales y reducir las posibilidades de que estos llevaran a cabo levantamientos en contra del régimen. Este sistema recibiría el nombre de sankin kotai (servicio alternado). Según este, los daimios estaban obligados a residir alternativamente un año en Edo, en viviendas lujosas en torno al castillo del shogun, y un año en sus respectivas provincias. Cada vez que los señores feudales regresaran a sus dominios, estos debían dejar a sus esposas y herederos en sus residencias de Edo, como rehenes del shogunato. Además, el financiamiento de los viajes corría a cargo de las arcas del daimio, y por supuesto, estos viajes debían hacerse con todo tipo de lujos, dado el estatus que correspondía a su posición. De esta manera, los daimios que contaban con menor poder adquisitivo se veían obligados a contraer deudas.

2.2 Estratificación Social:

Shinokosho, el sistema de clases sociales del Japón Feudal. El Shinokosho, o las cuatro divisiones de la sociedad pre Meiji, estaba compuesto por Shi o la clase guerrera, la clase No eran los campesinos agrícolas, Ko los artesanos (artesanos propiamente dichos y trabajadores especializados en manufacturas) Sho la clase comercianteⁱⁱ, en ese grado de jerarquías. En principio, ésta era la división social de cuatro clases en que estaba mentalizada la sociedad japonesa, aunque en la práctica era algo más compleja. Por ejemplo, la clase comerciante se consideraba una clase de menor orden porque no era productora (cómo ocurría muchas veces en Europa debido a los pensamientos de Aristóteles en ese mismo sentido), sin embargo, tanto en Japón cómo en otras partes del mundo sabemos que por más que se considerase una clase inferior la clase comerciante al acumular capital el resultado práctico es que al acumular capital se gana en importancia porque con éste se compran tierras se sostienen soldados, se conciertan casamientos ventajosos socialmente, etc. Además entre la clase samurái, el término samurái incorpora una clase amplia que incluye individuos en situaciones muy diferentes entre sí. Es que bajo el nombre samurái, que significa "el que sirve", se incluían desde soldados de bajo rango, oficiales de bajo rango, el equivalente de lo que sería un sargento en un ejército moderno, oficiales de mayor rango, el equivalente de capitanes, coroneles, generales. Samurái es un término genérico para referirse a un guerrero, de tal manera que un soldado podía referirse a sí mismo cómo "Yo soy un samurái", lo mismo que un general, pero en realidad los generales y señores feudales podían percibirse cómo "samuráis" (guerreros) aunque en los niveles más altos en realidad pertenecían a la clase noble que estaba por fuera y sobre el Shi - No - So - Ko o sistema social de cuatro clases básicas. Lo mismo había campesinos que en ciertas ocasiones se les permitía o exigía incorporarse a la tropa militar de su señor feudal Daymio con un armamento básico y escaso entrenamiento militar que por tal motivo podía considerarse a si mismo cómo ascendiendo de

clase y convirtiéndose en un miembro de la casta samurái y esto era cierto pero sólo hasta cierto punto. Los samuráis derrotados a su vez caían al punto más despreciable de un guerrero, un combatiente que había sobrevivido a la derrota de su señor ya sea mediante la huida o rendición, por privilegio de clase todavía se le concedía la dispensa de seguir considerándose samurái pero se trataba de un Ronin, un samurái sin señor, alguien que vió caer a su amo y no dio su vida para evitarlo, por lo que en realidad era más bien un mercenario, con suerte conseguía alguna tarea para otro señor feudal que por despreciable labor o demasiado peligrosa le era asignada y quizás cobraría o sólo recibiría una burla, siempre despreciado por los samuráis del nuevo señor al que servía. También entraban en la categoría samurái individuos que habían nacido en esa clase social pero en lugar del arte de la guerra se dedicaban a la ciencia, la literatura, eran escritores, profesores, etc.

Con respecto a las clases de artesanos, comerciantes, también otro tipo de profesionales, gente de las finanzas, tendieron con el tiempo a confundirse en una misma clase, la de la gente del movimiento económico de la ciudad, cómo veremos más adelante.

El emperador y su corte, en una sociedad donde el poder había sido tomado por el Regente o Shogun y sus servidores que vivían en lugar diferente, quedan durante el shogunato del período Edo en una posición ambigua, un paréntesis, un limbo. Por supuesto en un país donde el emperador tenía un significado hasta religioso, también fundacional, símbolo vivo de los orígenes de la nación y de su permanencia por los siglos, el emperador se lo reconocía nominalmente cómo por encima de todo el sistema social del país, así como su familia y su corte. En los hechos, la mayoría de los ingresos destinados a la clase más alta iban destinados al Shogun su familia y entorno; la corte imperial recibía recursos limitados y a veces al palacio le faltaba mantenimiento; tenía escasas tropas y le era imposible al emperador intentar imponer por la fuerza su voluntad sólo aportaba su opinión y se trataba de tenerle en cuenta para salvar las apariencias. Las tropas de la corte imperial bastaban sólo

para una cierta defensa porque en definitiva su seguridad justificaba el rol del Shogun. El sistema se legalizaba en que el Shogun proclamaba las disposiciones tomadas "en nombre del emperador". Y si aún así un emperador resultaba molesto, siempre se podía sustituirlo por otro individuo de las ramas de las familias aceptables por sangre para ser imperiales, y el antiguo emperador era recluido en un templo. Hechas estas no pocas salvedades hacemos un repaso de las cuatro clases sociales básicas, necesarias para un orden social:

El gobierno dividía a la población en cuatro (salvando las aclaraciones arriba), rígidas clases sociales:

Por encima de todo se encontraba la clase gobernante, compuesta por el shogun, los daimios y los nobles samuráis de alto rango. Dentro de la división de las cuatro castas estarían dentro de la clase samurái pero está claro que no eran los clásicos samuráis o guerreros están en un nivel superior, son la clase noble. Los samuráis de todas las categorías (samurái como vimos en sentido amplio, samuráis de varias categorías, samuráis nobles, oficiales de alto rango y samuráis de rango medio o bajo) estaban autorizados a llevar armas y constituían el único estamento al que se le permitía portar apellido (naturalmente, la familia imperial también tenía ese derecho pero en la práctica no se aplicaba). Esta casta conformaba aproximadamente del 5% al 10% de la población total, según las fuentes.

La familia imperial y los cortesanos (kuge) que se asentaban en la antigua capital de Kioto, cómo dijimos, estaba en un limbo, por fuera o arriba del sistema de clases o era la clase alta excelentísima, pero debido a haber perdido el poder real sobre el país, si bien mantenían su estatus por tradición, carecían de influencia política. Esto se reflejaba también en lo económico. Si en un sentido simbólico el emperador y su entorno tenían la máxima importancia, en la práctica muchas veces las propiedades imperiales denotaban falta de

mantenimiento, quién ostentaba el poder real, el Shogun, concentraba la riqueza, aunque al emperador se lo respetase y consultase.

El supuesto segundo nivel en la pirámide social era ocupado por el campesinado, que constituía aproximadamente el 80% de la población. Se consideraba una pieza importantísima en la sociedad ya que conformaba la base productiva de la misma y, además, era la principal fuente de ingresos de la casta samurái.

En el tercer nivel más bajo de la jerarquía se encontraban los artesanos y comerciantes, las dos clases sociales más supuestamente bajas ko y sho, que en conjunto recibían el nombre de chonin (habitantes de la ciudad). A diferencia de los campesinos que no podían abandonar sus tierras, los chonin residían en centros urbanos ubicados principalmente en las ciudades de Edo, Kioto y Osaka. Ya sabemos qué, cómo en otras partes del mundo, la clase de los comerciantes, por razones cuasi filosóficas, se consideraba de menor valor, en la práctica por su nivel de ingreso difícilmente podía estar por debajo del campesinado, a lo sumo de los propietarios de granjas. Esta clase social adoptaría un rol protagónico en el florecimiento cultural ocurrido durante el período Genroku (1688-1704).

Y por fuera y debajo del sistema social básico de cuatro castas, estaba una clase más baja que cualquiera, personas que por alguna razón quedaban fuera de las cuatro clases, por ejemplo por tarea a que se dedicaban, (impuras) cómo sepultureros, carniceros, etc. Los burakomin, los intocables.

2.3 Economía Agraria

Durante el período Tokugawa, el sistema económico del país era principalmente agrícola y se fundamentaba en el cultivo del arroz. La unidad de producción básica era la

familia. A cada una se le garantizaba una porción de tierra y, por ley, estaba obligada a permanecer en la misma, trabajarla y pagar impuestos. En la práctica, sucedía que muchos campesinos emigraban hacia otros territorios para evitar las altas cargas impositivas, políticas irracionales del gobierno local o simplemente para mejorar su calidad de vida.

Los campesinos, que conformaban la principal fuente de financiamiento de la elite samurái, debían pagar sus impuestos en especie. La responsabilidad del pago no recaía sobre ellos individualmente, sino que era plurifamiliar, es decir, se agrupaban generalmente en conjuntos de cinco familias (goningumi). La tasa impositiva era elevada, ya que en la mayoría de los casos no caía por debajo del 40% de la cosecha.

Asimismo, existían dos métodos de recaudación, y cada daimio podía implementar aquel que le fuera más conveniente. El primero de ellos se denominaba kemi, y consistía en la inspección anual de los campos cultivados por parte de un funcionario del gobierno, el cual evaluaba el rendimiento de la producción y determinaba el monto a pagar. Los inspectores, a menudo recibían sobornos, a cambio de reducir el valor de la producción y así aliviar la carga impositiva.

El segundo método, denominado jomen, consistía en el establecimiento de un monto fijo en base al rendimiento promedio que las tierras hubieran tenido en los años previos. Este monto permanecía invariable por un plazo de tres a cinco años. De esta manera, el gobierno tenía unos ingresos estables y se ahorra el costo de enviar inspectores a los campos. Los campesinos, a menudo preferían este método, ya que no debían tratar con intermediarios y, podían quedarse con los excedentes de producción para luego venderlos en los mercados nacionales.

Otro instrumento que utilizaban los daimios para recaudar dinero eran los contratos a plazo o forwards, mediante los cuales vendían el arroz que aún no había sido cosechado.

Estos tipos de contrato eran similares a los contratos de forwards que se utilizan en los mercados actuales.

Hasta mediados del siglo XV, la producción de arroz solo se podía llevar a cabo en unos pocos terrenos donde existía un constante suministro de agua. Sin embargo, algunos daimios y campesinos adinerados conscientes de esta situación, comenzarían proyectos a gran escala por todo Japón para desarrollar nuevos sistemas de irrigación. Como resultado, habría una dramática expansión de las tierras cultivables y un rápido crecimiento de la población. Hacia finales del siglo XVII, el crecimiento acelerado también traería como consecuencia algunos efectos negativos en la economía: escasez de trabajo, deforestación y frecuentes inundaciones.

Durante el siglo XVIII, la superficie apta para el cultivo apenas aumentó, pero se pondría mayor énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos que condujeron a un aumento de la productividad en todas las tierras agrícolas del país. Además de mejorar la producción del arroz, se incrementó también el cultivo de otras plantas: trigo, soja, mijo, morera, té, índigo, lino, tabaco, uvas, mandarinas, calabazas, patatas y cártamo. Los factores que contribuyeron a estas mejoras fueron el doble cultivo, nuevas especies de arroz, fertilizantes y la elaboración de herramientas.

2.4 La Clase Chonin

Esta categoría incluye al conjunto de comerciantes, prestamistas, artesanos y productores de servicios en general que surgieron en Japón a principios del siglo XVII, y cuyo papel fue determinante en el desarrollo económico y cultural ocurrido a lo largo del período Edo.

Los chonin representaban aproximadamente el 13% de la población total y residían en los núcleos urbanos que se habían formado alrededor de los castillos de los daimios. Algunas de estas ciudades castillo (jokamachi) se convirtieron en importantes centros comerciales con poderosos gremios artesanales, que llegaron a monopolizar el comercio de determinados productos como el índigo y el azúcar. Sin embargo, a pesar de poseer el poder económico, ocupaban el estrato más bajo en la jerarquía social, ya que estaban mal vistos por dedicarse a actividades consideradas improductivas de acuerdo a los principios del confucianismo (especialmente los comerciantes y prestamistas).

Durante la era Genroku (1688-1704), y paralelamente a la cultura oficial promovida por el shogunato, surge una contracultura accesible a todas las clases sociales y motivada por la creciente inversión de la clase chonin: la cultura del mundo flotante o ukiyo. Es así como en las distintas ciudades empiezan a construirse barrios destinados al placer y el entretenimiento, casas de apuestas, casas de té, restaurantes, tiendas y teatros. Asimismo, durante este período surgen elementos característicos del arte tradicional japonés: los grabados ukiyo-e, el teatro kabuki y bunraku, los artistas profesionales o geishas y la lucha sumo. Es importante señalar que en este mundo flotante el orden social se revertía, de manera que los comerciantes se encontraban por encima de la clase samurái, mientras que la moral y los valores tradicionales eran objeto de burla.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los avances científicos en el sector agrícola permitieron al campesinado generar excedentes de producción que luego podían ser vendidos en los mercados de arroz ubicados en Edo y Osaka. A su vez, los señores feudales recaudaban los impuestos en especie y debían transportarlos hacia estas ciudades. De esta forma surgen los cambistas de arroz (fudasashi), los cuales comienzan a construir depósitos para almacenar estas grandes cantidades de arroz que eran traídas desde todas las provincias de Japón. Los cambistas recibían un pago por cada depósito, y al mismo tiempo debían entregar al

depositante un recibo que funcionaba a modo de papel moneda. Muchos de ellos inventaron instrumentos de crédito, lo cual alentó el espíritu empresarial.

El sistema de residencia alternada (*sankin kotai*) impuesto por el shogunato Tokugawa implicó un notable desarrollo económico y logístico. Los viajes de ida y vuelta que debían realizar los señores feudales con sus vasallos entre la ciudad de Edo y las provincias, supusieron un estímulo a la construcción de carreteras, hospedajes y tiendas. Asimismo, la creciente demanda de productos agrícolas y artesanales por parte de las familias de los daimios y de las comitivas que constantemente llegaban a la ciudad de Edo, también propició la expansión económica.

Debido a la prosperidad de la clase *chonin* y el incremento de las actividades comerciales, el período Edo fue testigo de un vertiginoso crecimiento de la población, mayormente en las zonas urbanas. Alrededor del año 1600 la población de Japón era de doce millones de habitantes, y a mediados del siglo XVIII había aumentado a treinta millones. En Edo vivían más de cuatrocientas mil personas a mediados del siglo XVII, y una centuria después la cifra aumentó hasta alcanzar el millón. En ese mismo plazo, la ciudad de Osaka que tenía una población de doscientos mil habitantes, pasó a tener cuatrocientos mil. Hacia el año 1700, en la ciudad imperial de Kioto vivían trescientas cincuenta mil personas.

2.5 Industria

Paralelamente a la tecnificación y crecimiento de las actividades agrícolas, cada provincia comenzaría a invertir en industrias locales para elevar el nivel de vida de la población y así incrementar los ingresos fiscales. Varias de las mismas llegaron a ser muy prosperas: la herrería, la carpintería, la industria de la seda, la papelera, las artesanías de cerámica y los productos alimenticios.

Tal vez la provincia que demostró un mayor desarrollo industrial fue Satsuma (actual prefectura de Kagoshima), que a pesar de las restricciones impuestas por el bakufu Tokugawa en materia de comercio internacional, empezaría a importar productos de occidente a través de su estado vasallo Ryukyu (el antiguo nombre de la prefectura de Okinawa) y a fabricar principalmente hornos de fundición, cañones y barcos. Cabe destacar que Satsuma fue el primer dominio de Japón en producir arcabuces (tanegashima) hacia mediados del siglo XVI.

El desarrollo del comercio y de las actividades bancarias también conllevaría un aumento drástico de la urbanización y de los contratos de construcción. Sin embargo, la mayor demanda de madera llevaría posteriormente a una rápida deforestación que daría como resultado incendios forestales, inundaciones y erosión del suelo. Alrededor del año 1666, el shogunato desarrollaría un sistema sustentable de gestión de los bosques mediante una serie de medidas que incluían reducir la cantidad de árboles cortados, incrementar el número de árboles plantados y la previa autorización de los daimios y del shogun para hacer uso de la madera.

Además, la explotación de minas se convirtió en una importante fuente de ingresos exclusiva del shogunato (tenía el monopolio de esta actividad), gracias a la implantación de los métodos traídos de la América colonial española hacia finales del siglo XVI.

2.6 Educación

A menudo, la educación en el período Edo es citada como la principal causa de la rápida industrialización ocurrida durante la era Meiji. Los europeos que llegaron a Japón a lo largo del siglo XIX quedaron sorprendidos con el nivel de alfabetización que tenían los habitantes de estas islas. El índice se encontraba alrededor del 80% para los hombres y 70% para las mujeres (más alto que el de muchos países occidentales de la época), siendo estas

cifras mayores en ciudades como Osaka y Edo. La educación se convirtió en un fenómeno nacional y era accesible tanto para la clase dirigente como para el pueblo llano.

Durante la vigencia del orden Tokugawa se crearían instituciones educativas para cubrir las necesidades de las diferentes clases sociales. En primer lugar, para la casta samurái se establecieron escuelas en Edo y en las distintas provincias del país. La enseñanza se centraba en los principios del confucianismo y se promovía como una ideología para legitimar y mantener el orden social.

Además, se enseñaban lenguas extranjeras (primeramente el idioma holandés y, más tarde, el inglés), ciencia (medicina, navegación y táctica militar), liderazgo político y literatura china antigua. Hacia finales del período Edo, algunas de estas escuelas comenzarían a permitir el ingreso de estudiantes no pertenecientes a la clase samurái.

También se crearon escuelas profesionales privadas donde se aceptaban alumnos tanto de la clase samurái como del pueblo común. A los mismos se los instruía en variados temas: religión, literatura antigua japonesa, idiomas, medicina, ciencia y tecnología. Un gran número de estudiantes provenientes de estas escuelas tomarían parte activa en la Restauración Meiji, como Yamagata Aritomo e Ito Hirobumi, ambos primeros ministros de Japón y miembros del Genro (un grupo de consejeros imperiales de gran prestigio considerados como los padres fundadores del Japón moderno).

Asimismo, dentro de los templos budistas surgieron institutos (terakoya) que estaban destinados a brindar educación básica a los niños que no tenían acceso a la escuela formal. En estas escuelas se les enseñaba principalmente a leer, escribir y a usar el ábaco para hacer cálculos matemáticos. Si bien inicialmente fueron organizaciones caritativas, posteriormente se convertirían en entidades con fines lucrativos.

Por último, la política de aislamiento nacional o sakoku (cierre del país) impuesta por el shogunato Tokugawa no impediría totalmente el ingreso de los conocimientos y avances científicos provenientes de occidente. Esto sería gracias al denominado rangaku, es decir, el aprendizaje mediante la información y los libros que se adquirían de los comerciantes holandeses asentados en la isla de Dejima (ubicada en la actual ciudad de Nagasaki). Se estudiaron diversas áreas que incluyeron la geografía, medicina, ciencias naturales, astronomía, arte, idiomas, física, matemática y ciencias mecánicas.

CAPÍTULO III: El fin del Bakufu.

“Recuperamos el Japón combatiendo para el Emperador desde el sur hasta el norte”

(Tokio Yamakata o Yamagata -abuelo del autor del presente trabajo-, relatando en la Argentina el proceso en el que participaron sus antepasados en Japón en épocas de la Restauración Meiji-Guerra Boshin)

Comienzo del proceso denominado Restauración Meiji.

3.1 La llegada de los barcos negros en (1853).

Poema

Taihei No

Nemuri o samasu

Jokisen

Tatta Sihai de

Yoru mo nemurezu

Los barcos a vapor

Rompen el descanso de los halcones

del pacífico;

unos meros cuatro barcos alcanzan

para hacernos perder el sueño en las noches

El poema corto de cinco líneas de tipo kyoka – famoso en la época - es cómico o irónico en doble sentido o diferentes posibles interpretaciones simultáneas, una sutileza, en

cuya versión traducida arriba expresa el efecto que produjo en la sociedad la aparición de la flota de guerra norteamericana.

El 8 de julio 1853, llegaron a la bahía de Tokio (en la actual ciudad de Uraga) cuatro barcos negros militares americanos dirigidos por el almirante norteamericano Matthew Perryⁱⁱⁱ. La palabra negros hace referencia al color en que estaban pintados los cascos y el humo que arrojaban sus chimeneas, ya que eran barcos a vapor y vela. Los cuatro navíos armados extranjeros, el Mississippi, el Plymouth, el Saratoga, y el Susquehanna, causaron una profunda impresión a la vista de la población local, naves de una tecnología armamentística muy superior a lo que estaban acostumbrados a ver tras siglos de aislamiento, en épocas que llegaban precedidos por las noticias de actos de agresión por parte de potencias expansionistas en Asia continental; sin dudas el efecto que causó en el Japón simbolizaba un preanuncio de la conquista de la nación en manos de potencias agresoras poderosas.

En realidad la pequeña pero avanzada y poderosa flota norteamericana llegaba con todo el propósito de impresionar al país de oriente. Arribó al puerto de Uraga en la bahía de Edo (Tokio) en la actual prefectura de Kanagawa y exigió abrir los puertos de ese país al comercio con los Estados Unidos. La impresión que la flota causó permitió imponerle la apertura del Japón al comercio internacional después de dos siglos de casi total aislamiento salvo un limitado comercio con holandeses, chinos y alguna otra excepción.

Es que la facilidad con que la fuerza extranjera se impuso sobre las autoridades generó una sensación de indefensión de la nación propia frente a futuros posibles atropellos de potencias conquistadoras, como venía ocurriendo en otras partes del mundo; eso impulsó una serie de eventos que condujeron a un proceso de cambio en la estructura política, social, económica, militar, rápido, profundo y exitoso que impactó en la historia mundial, y que es recordado con el nombre de Restauración Meiji^{iv}.

3.2. Acuerdos desiguales y descontento:

A los acuerdos forzados con los Estados Unidos le sucedieron otros con potencias extranjeras, tratados que se recuerdan cómo “Tratados desiguales” ^{vi} ya que imponían condiciones desfavorables al Japón. Lo anterior provocó un período de rápido desarrollo del comercio exterior y de la occidentalización del país, pero cómo se trataba de imposiciones extranjeras generó un descontento interno que se materializó en un movimiento xenófobo y radical: el Sonnō jōi «Reverenciar al Emperador, expulsar a los bárbaros» ^{vi}. A su vez, las imposiciones extranjeras fueron percibidas como consecuencia de incompetencia del shogunato ^{vii} y de esa disconformidad se iniciaría el proceso de cambio.

También tuvo incidencia que el emperador Kōmei simpatizó con las ideas del Sonnō jōi (reverenciar al emperador, expulsar a los bárbaros, y pese a su débil autoridad simbólica se atrevió a denunciar a los tratados impuestos por las potencias extranjeras. Incluso logró que se promulgara la orden imperial «Expulsar a los bárbaros» que el shogunato no tenía intenciones de poner en práctica. Se hizo evidente que el emperador deseaba oponerse a los abusos extranjeros y el shogunato no reaccionaba ^{viii}. Eso inspiró ataques contra el bakufu y contra extranjeros en Japón. Una consecuencia fue el asesinato del comerciante inglés Charles Lennox Richardson. Por esto, el shogunato Tokugawa tuvo que pagar una indemnización de cien mil libras esterlinas. También se produjo el bombardeo de barcos extranjeros en el puerto de Shimonoseki, en el feudo de Choshu, actual provincia de Yamaguchi (Gran Bretaña, Francia, Holanda y los Estados Unidos, 1863-1864) para desalentar la resistencia a las imposiciones extranjeras. Choshu era una de las provincias del sur del Japón dónde se centralizaba la resistencia a las potencias ^{ix}.

3.3. Otras causas de la Restauración Meiji:

Además de las causas de los acontecimientos propias de ese momento histórico, existían motivaciones que databan ya desde siglos anteriores. El shogunato Tokugawa se había instaurado siglos antes con la victoria en la batalla de Sekigahara. En esa batalla, clanes samuráis del sur como el clan Mori de Choshu (actual provincia de Yamaguchi), el clan Shimazu de Satsuma (actual Kagoshima) y el clan Tosa de la provincia homónima también del sur, habían participado sin mucho compromiso para el ejército adversario del clan Togukawa que se convertiría en el shogunato; luego se retiraron no bien la situación de la batalla se había definido sin dar mucha resistencia y con sus tropas prácticamente intactas ^x. Por su bajo compromiso en la batalla y porque en caso de querer aniquilar a éstos feudos aún constituían una fuerza muy poderosa que podía inclusive revertir el resultado de la batalla ya ganada, el clan Togukawa prefirió no proceder a fondo con los feudos del sur y aceptarlos en el nuevo orden del shogunato con escasas sanciones. Pero en la intimidad de los clanes gobernantes del sur la inquina contra el shogunato persistió y de hecho de los feudos de Choshu (clan Mori), Satsuma (clan Shimazu) y Tosa surgiría siglos después las fuerzas bélicas de la Restauración Meiji.

Otros motivos importantes por el cual los territorios de los señores feudales del sur del Japón son el origen del proceso de la Restauración Meiji son:

En la época los feudos del sur poseían mucha población y comparativamente riqueza lo cual les permitía sostener muchos samuráis activos, sobre todo Satsuma (Kagoshima) ^{xi}. Además, pese a las políticas de aislamiento del shogunato las provincias del sur habían tenido mucho mayor contacto con el extranjero por medio del escaso comercio que se permitía –también habían comerciado en el período previo al aislacionismo ^{xii}–, comerciaban por ejemplo con los holandeses pues estaba autorizado, pero también a través del contrabando, lo que resultaba en una mayor adquisición de tecnología moderna y armamentos por parte de las provincias del sur ^{xiii}.

Todas las causas brevemente explicadas arriba crearon las condiciones para que el feudo de Choshu, del clan Mori, intentara o al menos fue acusado de promover un levantamiento contra el shogunato intentando alcanzar Kioto, la sede del emperador, en la rebelión Hamaguri de 1864, también conocida como el incidente Kinmon, con el objetivo de restaurar al emperador en el poder, en lugar del Shogun. Éste suceso, del que fue acusado el clan Mori de Choshu como instigador ^{xiv}, originó por parte del shogunato el emprendimiento de la así conocida como la “Primera Expedición a Choshu”. En ésta expedición el shogunato quería castigar al dominio o feudo de Choshu y a su clan gobernante Mori por sus actividades contra el shogunato (decían querer “restaurar al emperador”, es que en la soberanía imperial se legitimaba el poder, el shogun también gobernaba “en nombre del emperador”, querían deponer al shogunato), Choshu salió bastante bien librado porque en ésta expedición eran importantes las tropas del dominio de Satsuma, que aunque era un importante rival de Choshu en el sur del país, también eran aliados en cuanto a la disconformidad de ambos respecto al Shogun. Por lo tanto Saigo Takamori el líder de Satsuma (el cual por las acciones posteriores militares al final de su vida sería inmortalizado como “el último samurái) desconfiando de las intenciones del shogunato contra su propio dominio de Satsuma una vez que se aniquilara a Choshu optó por implementar un castigo limitado, nominal. El feudo de Choshu en la práctica quedó intacto sólo con el arresto y ejecución de algunos de los responsables ^{xv}.

Posteriormente, una facción opuesta al shogunato volvió a imponerse en Choshu, lo que provocó en 1866 una segunda expedición de castigo a Choshu, pero en esta ocasión, Choshu y Satsuma establecieron una alianza secreta, la así llamada alianza Satcho (Satsuma-Choshu).

Esta alianza colaboró para que la segunda expedición de castigo a Choshu fracasara estrepitosamente. Otra causa fue que cada vez Choshu estaba mejor preparado, lo que hacía

que fuera desproporcionadamente poderoso en relación a su tamaño, sobre todo por la modernización de tipo occidental de su armamento y estrategias, gracias a su contacto con Occidente. La derrota del ejército del shogunato enviado contra Choshu provocó su desprestigio y que otros dominios se aliaran a Choshu.

En 1866 falleció el emperador Komei, pero le sucedió su joven hijo, el emperador Meiji, que también quedó bajo la influencia de las fuerzas de Choshu y Satsuma. En el mismo año también falleció el shogun siendo sucedido en su cargo por su joven hijo Togukawa Yoshinobu. El nuevo shogun, comprendiendo la debilidad del shogunato frente a las fuerzas combinadas de sus adversarios renunció a su autoridad y a su puesto ofreciéndoselos al emperador, y convocó a reunión de daimios (señores feudales locales) para conformar el nuevo gobierno. Sin embargo, la esperanza de Tokugawa Yoshinobu era que se le permitiera conservar buena parte de su estructura de gobierno y poder participar del nuevo sistema con lo cual aún sería muy influyente en la nueva administración.^{xvi}

Los líderes de Satsuma y Choshu que habían liderado el proceso de vencer a los Tokugawa no estaban dispuestos a permitir que éstos retuvieran una gran parte de su poder con el riesgo que esto implicaba e impusieron que se declarase no sólo la abolición del shogunato sino que se le confiscaban las tierras a Yoshinobu. Por eso si bien éste había aceptado las demandas comprendió que eliminarían totalmente a los Tokugawa del nuevo gobierno y confiscarían sus propiedades y optó por enfrentar militarmente a las fuerzas que lideraban Choshu y Satsuma. Éste enfrentamiento es conocido como guerra Boshin ("guerra del año del dragón, 1868) o guerra de la Restauración.

3.4. La guerra Boshin y consecuencias:

En forma breve se trató de cinco enfrentamientos, Toba-Fushimi, Monte Ueno, Nagoaka, Aizu y Hakodate; con el conflicto siguiendo un curso de sur a norte, a medida que

las tropas del shogun eran derrotadas sucesivamente por las "tropas imperiales" (mayormente las tropas de las provincias de Choshu-Satsuma con otros aliados como Tosa, con el aval del emperador). La diferencia de equipamiento occidental, formación moderna (aunque en el bando de los Tokugawa también había asesores occidentales y equipamiento occidental en menor grado) hizo que la guerra fuera relativamente breve. También colaboró a las victorias que las tropas del shogunato debían enfrentar al ejército que portaba el estandarte del emperador, siendo esto inaceptable para guerreros japoneses. Yoshinobu Tokugawa y sus partidarios terminaron rindiéndose. Posteriormente el trato hacia Yoshinobu terminó siendo muy generoso debido a que uno de los líderes del movimiento Meiji, Saigo Takamori, intercedió para que tuvieran clemencia. Tanto Yoshinobu como muchos de sus partidarios fueron incorporados a la administración Meiji y desarrollaron brillantes carreras.^{xvii}

La así llamada Restauración Meiji, qué no se llama revolución porque no declara derribar al poder sino la rehabilitación del emperador, depone a quién ejercía el poder real en el país o sea al Shogun, y aunque el emperador Meiji es proclamado cómo el auténtico soberano del Japón que está siendo restaurado, de hecho, una cuota importante de poder queda en manos nuevamente de otras personas, los líderes del movimiento victorioso. De éstos líderes, en ésta primera etapa, se destacan tres, el triunvirato Ishin, cuyos integrantes eran Toshimichi Okubo, Saigō Takamori y Kido Takayoshi (también conocido como Katsura Kogorō^{xviii} entre otros nombres. El liderazgo Meiji surge por un lado de señores feudales o daimios que estaban descontentos con el gobierno del shogunato y también paralelamente de activistas políticos de grupos nacionalistas principalmente el Sonno Hoi (reverenciar al emperador, expulsar a los bárbaros). Aunque no necesariamente todos los miembros de estos grupos activistas eran de clase samurái, muchos si lo eran, samuráis de clase baja que encontrarán así una manera de participar en los asuntos nacionales pese a ser de origen de bajo rango en una sociedad de castas. Es el caso del mencionado Saigo Takamori de Satsuma.

También Aritomo Yamagata de Choshu que completaría la reforma de las fuerzas armadas. Yamagata es un colaborador en las épocas fundacionales que irá adquiriendo un rol más importante en las décadas siguientes, dónde el liderazgo se mantendrá en manos de líderes Meiji sobrevivientes aglutinados en el Genro, consejos de ancianos o "padres fundadores Meiji", hasta la desaparición física de los últimos hacia la segunda década del siglo veinte.^{xix}

3.5 La disconformidad ante los cambios. Los samuráis.

Con el fin de la Guerra Boshin y la victoria sobre el clan Tokugawa habría terminado el aspecto bélico de la historia de la Restauración Meiji si no fuera porque, por una parte, ningún movimiento de reforma es absolutamente lo que proclama ser sino que implica otros cambios que no eran los que habían llegado a percibir sus partidarios que sucederían. La Restauración implementó cambios que no eran lo que tenían en mente muchos de los que lucharon por su victoria y quizás, no hubieran apoyado si hubieran comprendido cómo los afectarían los cambios, aunque en realidad, en las iniciales ideas de la Restauración se podían anticipar. Concretamente, la clase samurái fue duramente afectada por la transformación.

Respecto a los samuráis, la visión de los reformadores era terminar con una sociedad con clases sociales por nacimiento, dónde los militares accedían a esa profesión por nacimiento, recibiendo un estipendio y derechos por parte de las autoridades provinciales o nacionales, a cambio de su actividad como samuráis o guerreros profesionales. El fin de la clase samurái afectó a los samuráis de rango medio y bajo, pese a que muchos de los líderes de la reforma eran de ese origen. En cambio, los samuráis de clase alta, los daimios o señores feudales, altos oficiales, fueron preservados y conservaron algunos de sus derechos y fueron indemnizados por sus tierras por lo que algunas familias samuráis de clase alta continúan siendo poderosas hasta la fecha, aunque discretamente en la sociedad moderna.

Para la mayoría samurái de clase baja las reformas Meiji constituyeron el fin de su mundo y su clase social, lo qué produjo varios levantamientos contra el mismo gobierno que habían ayudado a establecer, el más significativo y recordado fue el último, la llamada guerra del sudeste o la Rebelión de Satsuma, Seinan Sensō, en la cual incluso uno de los fundadores de la Restauración, Saigo Takamori, aunque renuente porque conocía que el cambio era irreversible, se puso al frente de sus samuráis seguidores que así se lo solicitaron y fue derrotado en sucesivos combates hasta el último, el más famoso, la batalla del monte Shiroyama a las puertas de la ciudad de Kagoshima (Satsuma) y que por eso es recordado cómo "El último samurái". Con la batalla de Shiroyama queda pacificado el Japón de la Era Meiji.

CAPÍTULO IV: La Era Meiji.

4.1. La Era Meiji. Extensión y características. El liderazgo Meiji.

La era Meiji comenzó oficialmente el día 23 de octubre de 1868, día que formalmente cambió el nombre de la era Keio a Meiji (cada era lleva el nombre nuevo que se le da al emperador luego que deja de serlo en general por fallecimiento, son nombres para la historia, post mortem). Se declaró una amnistía general y el Emperador viajó a Tokio y el castillo de Edo se convirtió en el castillo imperial ^{xx}. Se considera que éste período se extendió entonces desde el 23 de octubre de 1868 al 30 de julio de 1912, el tiempo de reinado del emperador Meiji. En realidad su nombre era Mutsuhito, Meiji su nombre póstumo, significa “culto a las reglas”.

Durante éste período se produjo un cambio en la sociedad japonesa de los más rápidos y considerados exitosos en la historia mundial. Una profunda transformación de un país feudal que pasó por una modernización y occidentalización (o quizás sea mejor decir una asimilación entre su cultura tradicional propia y la cultura moderna) que lo convirtió en pocas décadas en una potencia mundial ^{xxi}.

En el mismo año que asciende el emperador Meiji, se produjo como vimos la guerra Boshin que derribó al sistema anterior del shogunato o regente que gobernaba “en nombre del emperador”. Dicho de otra manera, cae el dominio del clan Tokugawa en el cuál el emperador era una figura simbólica y el poder pasa a los líderes del movimiento Meiji, líderes que emergieron por su actividad política propugnando una transformación del país. Ese activismo los llevó a destacarse y evitar el sistema tradicional de castas ya que varios de ellos venían de la clase samurái de bajo rango; también entre los líderes había señores feudales que apoyaron el movimiento y eran de provincias poderosas pero relegadas a un segundo plano durante el shogunato. Si bien esos señores feudales conservaron su influencia

– muchas de esas familias señoriales siguen existiendo discretamente – el liderazgo visible emergió de los activistas nacionalistas provenientes de familias samuráis de bajo rango^{xxii}. También de la corte imperial, relegada anteriormente por los funcionarios del Shogun.

Ésta es una lista de líderes Meiji destacados durante el período:

De la Corte Imperial de Kioto (los nobles que rodeaban al emperador durante el período anterior o período Edo, que era el poder nominal o simbólico del país aunque en realidad el poder lo tenía el Shogun que no residía en Kioto sino en Edo):

Iwakura Tomomi (1825-1883)

Saionji Kinmochi (1849 - 1940)

Sanjō Sanetomi (1837-1891)

Del dominio de Satsuma:

Godai Tomoatsu (1836 -1885)

Kuroda Kiyotaka (1840 -1900)

Matsukata Masayoshi (1835 -1924)

Mori Arinori (1847-1889)

Ōkubo Toshimichi (1830 -1878)

Oyama Iwao (1842 - 1916)

Saigō Takamori (1827 -1877)

Saigō Tsugumichi (1843 - 1902)

Terashima Munenori (1836-1893)

Del dominio de Chōshū:

Inoue Kaoru (1835 -1915)

Itō Hirobumi (1841 -1909)

Kido Takayoshi (1833 -1877)

Ōmura Masujirō (1824 -1869)

Takasugi Shinsaku (1837-1867)

Yamagata Aritomo (1838 -1922)

Del Dominio de Tosa:

Gotō Shōjirō (1838 -1897)

Itagaki Taisuke (1837-1919)

Sakamoto Ryōma (1836 -1867)

Del dominio de Hizen:

Etō Shimpei (1834 -1874)

Oki Takato (1832-1899)

Ōkuma Shigenobu (1838-1922)

Soejima Taneomi (1828-1905)

Otros:

Hayashi Tadasu (1850-1913)

Inoue Kowashi 1844-1905)

Katsu Kaishū (1823-1899)

Yokoi Shonan (1809-1869)

Yuri Kimimasa (1829-1912)

Nótese que de las provincias líderes Satsuma, el clan dominante es el clan Shimazu, y de Choshu, el clan Mori (existe el apellido Mori en Satsuma pero no corresponde al clan gobernante en Choshu). Ni los apellidos Shimazu ni Mori aparecen en ésta lista de políticos destacados, de todas formas los señores feudales tuvieron fuerte influencia pero su participación política era más discreta.

Entonces, el poder en la era Meiji estaba en manos de líderes de origen en la clase baja samurái y señores feudales de las provincias victoriosas en un plano discreto, ya que la era feudal había terminado. En ese trasfondo de poder político real, oficialmente el poder se le atribuía al emperador Meij “restaurado” en el poder, en realidad influyente pero al estilo de la monarquía inglesa constitucional, los líderes políticos asegurándose el centro de la escena, pero con una mayor influencia del emperador que antes. Conservando sobre la población un valor simbólico tan importante que mucho más tarde los norteamericanos mantuvieron su figura al final de la segunda guerra mundial.

Éstos fueron en síntesis los líderes de la Era Meiji: El emperador, los políticos surgidos de la lucha por derrotar al sistema anterior, algunos señores feudales que entregaron su cargo pero conservaron influencia más discretamente.

4.2. La motivación, los objetivos, los planes de los fundadores Meiji. La proclama de la Carta Juramento de cinco artículos.

Es significativo para el presente trabajo orientado a obtener información útil proveniente de la historia para el análisis de la administración y la gestión del cambio

organizacional, preguntarnos si quienes se hicieron con el poder en aquel período y transformaron la nación, intentaban desde un principio, hacer lo que lograron.

Una primera orientación de cual eran sus intenciones se podría encontrar en la proclama de los activistas nacionalistas paramilitares partidarios del movimiento o filosofía del *Sonno Joi* del que emergieron varios de los líderes, cómo Saigo Takamori: *Sonno Joi* significa: honrar al emperador (representante simbólico de gobierno legítimo; símbolo de la nación, su cultura, valores, historia, permanencia, religión), y expulsar a los bárbaros (éste sentimiento anti extranjero en aquella época hay que comprenderlo en el marco de la inminente y real amenaza de invasión que padecía Japón debido a su debilidad militar respecto a las potencias). O sea, la primera ideología que cohesionó a los futuros restauradores era “honra al emperador”, en rechazo al shogun: gobierno legítimo (el emperador, fuente de la soberanía en la mentalidad tradicional japonesa), en lugar del gobierno ilegítimo del shogun percibido cómo incompetente ante el peligro exterior y usurpador, y “expulsar a los bárbaros” o sea, rechazar las imposiciones extranjeras y conservar la autodeterminación. Ése es el origen de la ideología Meiji. Pero para lograr esas aspiraciones, había que remover al shogun, transformar el país para hacerlo poderoso capaz de enfrentar amenazas de invasión.

Una declaración ideológica también breve como el *sono hoi* y algo posterior a ésta, se halla en la “Carta o declaración de juramento”^{xxiii} en cinco artículos, una declaración de intenciones proclamada durante la entronización del emperador Meiji en 1868, que a pesar de su brevedad deja entrever que mucho de lo realizado después ya estaba planeado con anterioridad.

a) Se establecerán ampliamente asambleas deliberativas y todas las cuestiones serán decididas en discusiones abiertas.

b) Todas las clases, altas y poderosas, se unirán para llevar a cabo vigorosamente la administración de los asuntos del estado.

c) Las personas comunes, no menos que los civiles y los oficiales militares, podrán seguir sus propias decisiones para que no haya descontento.

d) Se romperán las malas costumbres del pasado y todo se basará en las justas leyes de la naturaleza.

e) Se buscará el conocimiento a través del mundo para fortalecer la fundación del regimiento imperial.

Interpretando la carta o juramento en cinco artículos:

“Se establecerán ampliamente asambleas deliberativas y todas las cuestiones serán decididas en discusiones abiertas.”: Se permitirá participar a personas que antes hubieran sido excluidas, por no pertenecer a las clases nobles; comienza el fin de la división de castas de la sociedad feudal japonesa para permitir un mayor dinamismo en la sociedad. De las clases samurái de bajo rango como se dijo, emergieron muchos de los líderes.

“Todas las clases, altas y poderosas, se unirán para llevar a cabo vigorosamente la administración de los asuntos del estado.”: No era intención de la Restauración Meiji que a las clases altas y poderosas (el samurái promedio era una especie de clase media, media alta, media media o media baja pero no “clases altas y poderosas”) le fueran removidas sus posiciones, poder e influencia, salvo a los derrotados del shogunato aunque a muchos de ellos se los terminó integrando. Al contrario, serían respetados y llamados a colaborar y muchas familias importantes de la era anterior lo siguieron siendo durante el período Meiji e inclusive hasta la actualidad.

“Las personas comunes, no menos que los civiles y los oficiales militares, podrán seguir sus propias decisiones para que no haya descontento.”: Se le otorgarían a las clases bajas japonesas derechos y libertades que no existían en la sociedad feudal y deben existir en una sociedad moderna. En el Japón Feudal las familias que no eran samuráis no poseían apellido, pese a que con los siglos era una regla que poco a poco muchos encontraban la forma de superar sin que hubiera mucho castigo. Todos podrían alistarse en el ejército aunque no fueran de la clase samurái, se permitió una mayor movilidad social.

“Se romperá con las malas costumbres del pasado y todo se basará en las justas leyes de la naturaleza”: Habría cosas que cambiarían para siempre. La sociedad se organizaría según el conocimiento científico y se eliminarían leyes, usos y costumbres que no se consideraran aptas para un mundo moderno. Algunos interpretaron que las cosas iban a cambiar en una forma que los iba a perjudicar e intentaron resistirse; otros comprendieron demasiado tarde que, si bien los cambios eran positivos para el futuro del país, iban a afectarlos perdiendo condiciones de vida que disfrutaban antes, pero que debía ser eliminadas para permitir el progreso. Como en toda época de cambio profundo en un país, la primera generación veía los sacrificios y las posteriores los beneficios.

“Se buscará el conocimiento en todo el mundo para fortalecer la fundación del regimiento imperial” Esto no fue percibido por la mayoría de los samuráis que formaban los antiguos ejércitos de los señores feudales. Desde el comienzo la Restauración Meiji se proponía eliminar su casta militar y sustituirlos por un ejército nacional moderno. Apoyaron una reforma que se proponía suprimirlos.

La breve proclama de cinco artículos refleja, que en líneas generales, quienes impulsaron con éxito tan grande transformación, tenían delineados desde un principio los objetivos, y los planes de reestructuración.

Para 1877, con la derrota de las tropas samuráis de Satsuma al mando del ex líder fundador Meiji, Saigo Takamori, en la batalla de Shiroyama^{xxiv}, la reforma profunda que había comenzado en 1868 había logrado pacificar al país eliminando las resistencias, al menos las de características militares, primero el shogunato y luego los samuráis. A partir de ese momento, la reforma continuaría con resistencias mucho menores. Hubo agudos cambios en las condiciones de empleo de la población en los años posteriores; la rápida tecnificación del país generó desempleo en forma similar a las primeras épocas de la revolución industrial en Inglaterra. Se perdieron muchos empleos en la agricultura por la tecnificación. Hubo reclamos y protestas. Un país que se reestructuró totalmente en treinta años era una vecindad agitada para vivir y trabajar.

4.3. Las reformas de la Restauración Meiji.

Reformas de la Restauración Meiji por áreas:

Reformas políticas:

La más importante, cambio de gobernantes y forma de gobierno. El poder, que había estado por siglos en manos del shogunato del clan Tokugawa desde su triunfo en la batalla de Sekigahara^{xxv} mantenía al emperador como decaído símbolo sin poder real (La verdad es que en la historia se gobierna usualmente “en nombre del emperador” pero los líderes Meiji tomaron decisiones participando mucho al soberano y con un gran respeto). El control del país pasaba a provincias que habían pertenecido al bando opositor en la batalla que fundó el shogunato Tokugawa pero se les había permitido asimilarse en discreto segundo plano al shogunato debido a su renuente y escaso involucramiento en combate en Sekigahara y conservaban un gran poderío intacto en el extremo sur, sobre todo Satsuma y Choshu.

Apertura al extranjero: El clan Tokugawa había cerrado el país casi totalmente al contacto con el exterior. Las provincias del sur que lideraron el cambio Meiji habían mantenido contacto con el extranjero aprovechando su lejanía y poderío, tenían cierta autonomía. Estaban informados y en contacto con el mundo, adquirían tecnología y conocimientos gracias al escaso comercio permitido y al contrabando, etc. Gracias a ese contacto, cuando el shogun se decidió a terminar con la pequeña y díscola Choshu comprobó que ésta era casi una pequeña potencia militar occidental y su vecina Satsuma también estaba bastante tecnificada (además era una provincia más poblada y promovía la existencia de un número desproporcionado de samuráis, se comprende el motivo). Por eso sus líderes no cumplen la consigna “expulsar a los extranjeros” en sentido estricto. Se buscó defender la autodeterminación del país de las potencias extranjeras, pero se incrementó el contacto y cooperación con el exterior para acelerar la modernización del país. Se abandonaron en parte costumbres antiguas para asimilar a la nación al mundo. Esta apertura enfureció a muchos seguidores iniciales de la Restauración, aunque lo que más realmente afectó fue la desaparición de la antigua forma de obtener ingresos.

Participación en los asuntos nacionales de personas no provenientes de la nobleza: De hecho, muchos de los dirigentes Meiji cómo se mencionó antes eran samuráis de bajo rango. Estas personas no hubieran tenido participación en tiempos anteriores. Oficiales hijos de familias militares de bajo rango, cómo Saigo Takamori y Aritomo Yamagata entre otros, pudieron destacarse en la lucha por la autodeterminación de su país, estudiar en escuelas filosóficas y militares, y así seleccionados para capacitaciones y tareas alcanzaron altos puestos en las fuerzas armadas y el gobierno.

Reformas militares:

De gran importancia real era la reforma de la estructura de defensa. Porque se vislumbraba ya la ocupación extranjera si existía debilidad propia. Se disolvieron los ejércitos samuráis de los feudos y se los sustituyó por un ejército nacional moderno al que se podían alistar personas de distinto origen, al estilo occidental. Esto fue resistido por muchos samuráis que apoyaron la reforma cuando ya era tarde. No sólo hubo resistencia de los samuráis, no faltó queja de los campesinos porque pese al honor de pertenecer al ejército nacional y el fin de la rígida división de clases, ahora eran reclutados al Yamagata o servicio militar obligatorio de tres años (apodado así por el general Aritomo Yamagata que completó la modernización del ejército) y la posibilidad real de combatir. El nuevo ejército era de características modernas, al estilo de los ejércitos de las naciones occidentales. Logrado con equipamiento de tipo occidental, asesores occidentales y formación profesional de los jefes militares. Eso cumplió el propósito Meiji de evitar la invasión de Japón.

Los dirigentes fundadores Meiji pensaron al desarrollo militar en sentido de defensa, aunque no todos. Saigo Takamori quería involucrar al Japón en guerra en Corea, y el contrapunto con Aritomo Yamagata forzó la salida de Saigo del gobierno. El general Aritomo Yamagata era reacio al involucramiento del Japón en conflictos externos y en ese sentido se pronunció en los documentos cuando fue consultado, un elemento moderado durante su permanencia hasta la década de 1920, unos pocos años después del fin de la era Meiji a que pertenecía; pero obedecía las decisiones conjuntas del gobierno. En buena parte la salida de Yamagata del gobierno se debió a su fuerte influencia y disputas entre grupos de poder, aunque se enmascaró en otro tipo de conflictos, se lo retiró honrosamente; ya era mayor y con problemas de salud y falleció a pocos años. También la marina de guerra tuvo un gran impulso, convirtiéndose en pocas décadas en la tercera armadas del mundo, independiente del ejército. Despejada la influencia Yamagata y ya definitivamente finalizada la era Meiji y extinguidos los “padres fundadores” que se esforzaron a poner a salvo a su nación, el

militarismo japonés ya no tendría la misma contención interna, con una siguiente generación de dirigentes que no se había desempeñado en la debilidad de la era feudal, recibió una nación ya poderosa mundialmente y carecía de la prudencia de sus predecesores.

Reformas sociales:

Como se expresó más arriba, la eliminación del sistema tradicional de castas en Japón fue una de los más significativos cambios. La movilidad social, el hecho de tener el individuo la posibilidad de ascender socialmente o cambiar su condición social, es sin duda un estímulo al progreso individual y a su vez del conjunto de la sociedad, un requisito para una nación moderna. Antes de la Restauración, los individuos que no pertenecían a la clase samurái o a la clase noble se les prohibía utilizar apellido, o a lo sumo su profesión como apellido. La gente trataba de sortear esta regla que sin duda era discriminatoria. El probable motivo de la exclusividad de la posesión de apellidos es que los mismos en una sociedad de castas conferían derechos por nacimiento, derechos de sangre, por lo tanto las únicas clases sociales que podían tener apellido eran aquellas que por nacimiento en esa sociedad se les adjudicaba la pertenencia a un nivel superior. Probablemente si hubieran conservado apellidos en un país de islas descubrirían que la mayoría están emparentados... el sistema feudal anterior que fue derogado por las reformas para un país moderno apuntaba a sostener el status quo y minimizar la movilidad social en los señoríos feudales.

Reforma económica:

La misma tecnificación y aplicación de ciencia y conocimientos científicos que propulsó el estado se aplicó a la industria y a la agricultura. Eso llevó a un rápido incremento de la productividad del país con una industria en expansión y aumento de la producción agrícola... lo que como en otros lugares y tiempos de la historia mundial, no genera inmediatamente un mayor bienestar de la población... muchos agricultores se encontraron

pronto desempleados porque un aumento de producción agrícola por mayor tecnificación implica la necesidad de menos demanda de mano de obra. No pocos optaron por la emigración inclusive fomentada por el gobierno, y sus descendientes conforman las colectividades japonesas en lugares tan disimiles como Hawaii, Perú, Brasil o Argentina, que se formarían con una mayor afluencia posterior, pero comenzó en la época de la restauración Meiji; cómo el viaje del barco Kasato Maru en 1908, que trajo el primer contingente importante de trabajadores japoneses al puerto de Santos en Brasil, dando un primer impulso grande a la existencia de la colectividad japonesa en el Brasil, y también en la Argentina, ya que por ejemplo el realizador de esta investigación es descendiente de aquel grupo fundador que siguió del viaje del Kasato Maru a Brasil y continuó a la Argentina.



Arribo del Kasato Maru a Brasil 18/06/1908. Un grupo continuó a Argentina, entre ellos Motokichi Yamagata bisabuelo del autor. 18 de Junio es el día de la Emigración en Japón por éste viaje.

pag. 13

KOKOKU SHOKUMIN KAISHA.
(THE JAPANESE STEAMSHIP COMPANY)
No. 1, Ichibang, Yamanashi, Akiyama-cho, TOKYO, JAPAN.

Migrants
LIST OF JAPANESE IMMIGRANTS SENT BY THE JAPANESE STEAMSHIP "KASATO-MARU," CAPTAIN
A. G. STEVENS, SAILING FROM KOBE, ON THE 23rd APRIL, 1908, TO THE PORT OF SANTOS, BRAZIL.

No.	NAME.	Sex.	Age.	Profession.	Class of Passage.	Last Residence.	Time in Last Residence (Years).	Quantity.	Number.	Mark.
491	Matsumura Shinji	Female	30	7-at-me	Matsumura Shinji	Kanama	30	1	20	Hand
492	Tokichi	Male	18	"	"	"	18	1	"	"
493	Obata Yasutake	"	29	"	Obata Kijiro	"	29	1	"	"
494	Kanamata	Female	28	"	"	"	28	1	"	"
495	Kanikawa Gichichi	Male	31	"	Kanikawa Gichichi	"	31	1	"	"

KASATO-MARU Lista de bordo - página 13

496	Yamagata	Female	27	"	"	"	27	1	"	"
497	Kanamata Koro-take	Female	26	"	Kanamata Koro-take	"	26	1	"	"
498	Yamagata Sei	Female	27	"	"	"	27	1	"	"
499	Yamagata Motokichi	Male	29	"	Yamagata Motokichi	"	29	1	"	"
500	Yamagata Kichitaro	Male	30	"	Yamagata Kichitaro	"	30	1	"	"
501	Yamagata Asakichi	Male	21	"	"	"	21	1	"	"
502	Yamagata	Female	17	"	"	"	17	1	"	"
503	Hanada Koro-take	Female	27	"	Hanada Koro-take	"	27	1	"	"
504	Hanada	Female	23	"	"	"	23	1	"	"
505	Kagawa	Male	18	"	"	"	18	1	"	"
506	Kawakura	Female	29	"	Kawakura Koro-take	"	29	1	"	"
507	Kawakura	Female	26	"	"	"	26	1	"	"
508	Yamagata Kichitaro	Male	16	"	Yamagata Kichitaro	"	16	1	"	"
509	Yamagata	Female	21	"	"	"	21	1	"	"

Registro de llegada al puerto de Santos, Brasil, de los migrantes japoneses del histórico viaje del vapor Kasato Maru, el 18 de junio de 1908. El viaje es recordado porque éste contingente está vinculado al origen de la colectividad japonesa en Brasil y Argentina; un grupo continuó hacia Argentina y se estableció en Buenos Aires. Con el número 496, 497 y 498 se observan el bisabuelo del autor del presente trabajo, Yamagata Motokichi, su bisabuela y esposa, Yamagata Sei, y un hermano menor de Motokichi, Yamagata Asakichi. A la derecha, se observa el padre de Yamagata Motokichi, Yamagata Kichitaro, que permaneció en Japón y figura cómo "jefe de familia". Los Yamagata prefirieron cambiar el apellido a Yamakata en Argentina. Los Yamagata eran agricultores pero habían sido samuráis en el pasado, había guerras antiguas y querían comenzar una vida nueva argentina. El clan Yamagata es un clan presente en muchos episodios del Japón feudal. Foto extracto de los archivos del Museo de la Inmigración en San Pablo, disponibles en internet.



Conmemoración Google 100 años del arribo del Kasato Maru (2008) y de la colectividad.

Los beneficios para el Japón de las reformas a largo plazo están sin discusión más allá de los sacrificios de la primera generación.

En la industria, Japón era a priori un país con características muy especiales, dado que pese a ser un país feudal antes de las reformas, tenía un alto grado de educación que sorprendía a los observadores occidentales y una gran calidad en una industria artesanal, no fabril, como por ejemplo en la industria de la seda.

Con el estímulo gubernamental al desarrollo, el país contaba con gente instruida para aprender de la industria de occidente y realizar innovaciones. Asesores occidentales fueron convocados, se desarrolló un sistema bancario para la administración de fondos que permitió un rápido y explosivo desarrollo industrial. Por otra parte, un país isleño siempre mira al océano. Levantada la restricción aislacionista, la sociedad japonesa encontraría vías para el desarrollo marítimo.

Los líderes Meiji estimularon activamente el desarrollo de un sistema de bancos para el desarrollo nacional. Al principio un sistema al estilo de la reserva federal estadounidense pero luego optaron por un sistema de banco central al estilo europeo con el Bank of Japan cómo centro de la actividad bancaria aunque de capital mixto estatal y privado. Gran parte del estímulo a actividades que desarrollaron la economía japonesa contaron con el apoyo del Banco de Japón a lo largo de la historia moderna.

CAPITULO V: Un proceso de cambio en empresa privada.

La reestructuración de la empresa Toyota. El surgimiento del Toyotismo.

Un caso de cambio en la organización en una organización empresarial y no en un país con algunas características relacionables a lo acontecido en la Restauración Meiji es el análisis de la crisis de la empresa Toyota en 1949.

La época del caso difiere, la Restauración Meiji comienza en el siglo diecinueve y los sucesos en la organización Toyota datan de la posguerra de la segunda guerra mundial. Desde 1945 Japón se encuentra ocupado por las tropas norteamericanas y por tanto las decisiones del gobierno japonés estaban muy vinculadas a su especial relación de posguerra con los Estados Unidos de América. Concretamente la presencia del ejército americano en tierras niponas le resultaba muy costosa a ese país por lo que el gobierno de ocupación implementó duras medidas de ajuste en el año de 1848, uno de cuyos resultados sería una reducción de costos para los Estados Unidos^{xxvi}. Esa reducción incluyó una fuerte reducción de los trabajadores estatales. Fue muy profundo el recorte de trabajadores del ferrocarril, lo que generó también graves incidentes con los trabajadores. El Scap programa para la estabilización económica impuesto por el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas al gobierno japonés proclamaba como objetivo lograr estabilidad fiscal, monetaria, de precios, salarios para alcanzar estos objetivos lo más rápido posible, y así poder maximizar la producción para exportar (y también bajar los costos de las bases norteamericanas).

Las políticas de ajuste en una primera fase desde lo macroeconómico llevan a una reducción de la actividad económica, y esto en el caso Japón, a la empresa Toyota el descenso de la demanda de producción de vehículos le generó a la empresa una crisis financiera durante el año siguiente, en 1949^{xxvii}.

La crisis financiera obligó a la empresa Toyota a ponerse en manos de un grupo de bancos liderado por el Bank of Japan. Éste impuso a Toyota una drástica reducción de personal así como una adaptación de sus niveles de producción al número de los que efectivamente se vendían. Esto a su vez llevó a una fuerte huelga obrera en Toyota en 1950. Ésta huelga así como otras que se produjeron en 1952 y 1953, representaron la derrota de los sindicatos obreros que se defendían anteriormente integrados como sindicatos de sector de actividad industrial pasando a ser simplemente sindicatos internos de la empresa, lo que debilitó muchísimo su combatividad, impidiéndole resistir políticas de racionalización y reducciones salariales; esto favoreció la implementación por parte del ingeniero Ohno, de técnicas de producción flexible. También permitió la formación de un equipo obrero de trabajo muy implicado en el espíritu de la empresa, ligado a los destinos de la misma. Esta sería parte de las causas que permitiría a Toyota, un año más tarde, cuando cambian las condiciones del mercado, a responder al aumento de la producción que exigían las órdenes de compra solicitadas a Toyota por el ejército norteamericano debido a la guerra de Corea (4679 camiones)^{xxviii}, y que el toyotismo o administración Toyota fuera posteriormente analizado y exportada su aplicación en occidente.

También el plan de ajuste impuesto por el Bank of Japan a Toyota en 1949 implicaba la separación de divisiones de componentes.

La empresa a través de sus directivos implementaría técnicas de trabajo Just in time, también la eliminación de desperdicios. Además cada operario controlaba varias máquinas lo que representan adelantos con respecto al fordismo del sistema Toyota también conocido posteriormente como sistema Lean ^{xxix}.

El caso Toyota se presenta como un buen ejemplo para encontrar similitudes con la Restauración Meiji. Tiene varias características en común, por ejemplo:

La Restauración Meiji y el caso Toyota suceden en el mismo país.

En ambos casos existe una presión externa que exige una modernización y reforma cómo condición para la supervivencia de la organización. En el caso de la Restauración Meiji la amenaza de invasión extranjera y que el país se transformase en una colonia de potencias extranjeras a menos que se reformase y modernizase para impedir ser invadido: lo que fue logrado. En el caso Toyota las condiciones macroeconómicas en Japón debido al ajuste a la economía japonesa decidido por el gobierno causó una caída de la actividad económica que obligó a Toyota a aceptar las condiciones del Bank of Japan y asociados para recibir un rescate financiero. Las condiciones impuestas implicaban reducir la plantilla de personal y aumentar la producción al mismo tiempo lo que se logró con una modernización vertiginosa. La reforma del sistema de producción resultó revolucionaria basada en la aplicación de tecnología y cambios en el sistema de administración de la producción que hoy son parte de la historia de la administración.

Tanto el Japón Meiji cómo la empresa Toyota enfrentaron duras resistencias al cambio que vencieron aplicando severas medidas con gran firmeza alcanzando el éxito, no sin generar descontento y con un gran costo para las partes intervinientes pero se justifica porque permitió asegurar la soberanía y el progreso del país en el caso Meiji, y la resolución de la crisis y el crecimiento de la empresa Toyota. La desaparición de la clase samurái, los despidos y el debilitamiento de los sindicatos en Toyota.

CAPÍTULO VI: Conclusiones.

En relación al objetivo general: Las lecciones de la Restauración Meiji. Enseñanzas para la gestión del cambio en la organización moderna, estatal o privada. Implementación del cambio drástico o en forma gradualista: Cómo vimos, la Restauración Meiji, constituyó un caso con características únicas en la historia universal de reforma del aparato estatal y también de toda la sociedad que transformó una sociedad feudal en una de las economías más potentes del planeta en pocas décadas. El objetivo general de describir su proceso era, como se indicó anteriormente, encontrar algún tipo de enseñanza aplicable a la gestión de los cambios en una organización moderna estatal o privada, y si sería necesario aplicar los cambios en forma drástica cómo en la Restauración Meiji o convendría aplicarlo en forma gradual.

¿Qué nos lleva a plantearnos optar entre reformas drásticas versus reformas graduales?

La resistencia al cambio. Evaluar los recursos necesarios para vencer las resistencias hasta el cambio total. ¿Cuál es la resistencia, porque, cual es su magnitud?

En el caso del Japón del período Edo, la principal oposición fue el sistema previo, el bakufu o shogunato, y una vez derrotado el mismo, el brazo militar del sistema feudal, los samuráis, inclusive los que habían combatido a favor de las reformas, más tarde resintieron el cambio. Vencidos el shogunato y los samuráis, todo continuó mucho más ordenadamente. Hubo resistencias posteriores, agricultores disconformes afectados por las nuevas condiciones, gente desempleada optó por la emigración.

Las mayores resistencias provinieron de sectores que tenían liderazgo en la organización anterior y que se beneficiaban con el sistema tradicional. La resistencia dentro del liderazgo mismo.

Como se desarrollaron los hechos, muchos no comprendieron a tiempo lo que enfrentaban y su resistencia fue tardía. Por ejemplo el shogunato tuvo siglos para incorporar tecnología y conocimientos del extranjero y liderar el cambio en lugar de sucumbir ante él. Muchos samuráis resistieron la reforma que hacía desaparecer su propia clase cuando era tarde para detenerla. Una lección es que la rapidez y potencia de las reformas evitó resistencias más poderosas o tempranas. Si el shogunato hubiera liderado la modernización. Si los samuráis de Satsuma hubieran resistido antes. La rapidez e intensidad de las fuerzas de cambio evitaron mayores resistencias.

¿Porqué la resistencia al cambio?

Se lo percibe cómo perjudicial a la situación propia en la organización, temor a pérdida del puesto o status actual. El shogunato se resistió para conservar su poder. Los samuráis para evitar la desaparición de su clase.

No se ve recompensa en colaborar con el cambio cuando este se complete. Y se percibe que en lo personal no se recibirá recompensa. Los funcionarios del shogunato perdían sus puestos, (posteriormente la administración Meiji fue magnánima e incorporó a muchos). Los samuráis apoyaron serían perjudicados como individuos y como grupo. Los campesinos primero vieron una mayor libertad y posibilidad de ascenso social, posteriormente hubo reclamos por el desempleo debido a la tecnificación, y por el establecimiento del servicio militar obligatorio de tres años para todos los hombres en condiciones y edad.

Sorpresa y temor ante lo desconocido. Un cambio explicado en una forma positiva encuentra menor resistencia. En ese sentido la proclama “honrar al emperador, expulsar a los bárbaros” fue un gran convocante al inicio del proceso, y no decía quienes serían afectados por las reformas. Honrar al emperador, la Carta Juramento de Cinco Artículos fueron proclamas que difundieron los objetivos de la Restauración con una perspectiva positiva. Mucho más tarde se entenderían los sacrificios. La proclama fue eficaz. El país se vio beneficiado a futuro, presentó los esfuerzos requeridos desde una perspectiva alentadora.

Otra causa de resistencia es la fidelidad a los intereses grupales (Saigo Takamori encabezando la última resistencia samurái pese a saber que era inútil por pedido de su gente).

Desconfianza. La desconfianza produce rechazo al cambio. La pequeña provincia de Choshu al rechazar las fuerzas del Shogunato robusteció la confianza de los indecisos y diluyó la desconfianza.

Razones políticas. A veces la resistencia al cambio proviene de enfrentamientos políticos entre los que deberían supuestamente liderarlo. La provincia de Satsuma era un fuerte rival de Choshu en el sur del país, pero apoyó a Choshu en contra del enemigo común. Si no hubieran dejado de lado las diferencias, el movimiento habría fracasado (Posteriormente la provincia de Satsuma sufriría el costo del apoyo a su adversario, pero eso es posterior al derrocamiento del shogunato).

Temor al fracaso: Nuevamente, la aplastante victoria de Choshu en la Segunda Expedición punitiva contra Choshu en la que el shogunato intentó detener a los rebeldes, disipó el temor al fracaso. La provincia de Choshu estaba decidida, el resto de sus aliados, tenían distinto grado de duda^{xxx}.

Enfoque de implementación defectuoso: A veces no es el cambio que se desea hacer, sino cómo se lo implementa. En el caso de la Restauración Meiji, la implementación fue correcta. Quizás la pregunta es si hoy podrían repetirse las condiciones en que se lo realizó y si la forma de hacerlo sería admisible hoy. Una guerra civil, aunque corta y exitosa para derrotar al bakufu, el sofocamiento de varios levantamientos incluido el final la guerra del sudeste con la batalla de Shiroyama y la muerte del "último samurái", el prócer Saigo Takamori, quizás sería un costo demasiado alto para los estándares actuales. De todas maneras, siempre que se implemente un cambio profundo tendrá sus costos y perjudicados, en beneficio de la organización .

De todo esto se concluye en el objetivo general que el cambio tiene mayores probabilidades de éxito si se aplica en forma drástica que gradual. A pesar de las diferentes características de la organización estatal y la privada el cambio tiene mayores posibilidades si se aplica de forma drástica, con la salvedad que en cada situación en la actualidad habrá que evaluar previamente que grado de sacrificio tenemos la posibilidad de exigir. El sacrificio de la población japonesa durante la Restauración Meiji fue muy grande.

A pesar de los sacrificios, un cambio exitoso será provechoso y necesario para el éxito y supervivencia de la organización. La Restauración Meiji fue indispensable.

En relación al objetivo específico de encontrar un paralelismo entre el caso de la Restauración Meiji y el de una empresa privada: Anteriormente, se analizó el caso de la empresa Toyota, cuando la crisis de 1948 le obligó en 1949 a realizar una reestructuración. Se encontraron similitudes o elementos relacionables entre lo sucedido en esa empresa y el caso Meiji para el estudio de casos de reestructuración en empresas privadas. Cómo reacciona una organización y sus líderes para implementar un proceso de reestructuración ante una

amenaza del medio ambiente que pone en riesgo su supervivencia, sea el Japón o una empresa como el caso Toyota.

Respecto a determinar en líneas generales una reforma estructural profunda en el aparato estatal, tal cómo se puede observar en el caso Meiji, la reestructuración en todo o gran parte del aparato estatal conlleva características de dramatismo; no es el caso Meiji una excepción; En Argentina hubo ejemplos de reestructuraciones estatales con conflictividad social. Cuanto más grande la organización, más grande la reforma, mayor exposición, más gente afectada. Difícilmente alguna organización esté más a la vista que el sistema estatal, afecte más gente, encuentre mayor resistencia.

En general, una "reforma" se propone hacer desaparecer un sistema antiguo y sustituirlo por uno nuevo en todo o en parte. Lo primero es deshacer lo antiguo, sólo después se construye lo nuevo. Personas, espacios, edificios, capitales, etc., son afectados. Gente que había logrado convivir con el antiguo estado de cosas, es algo que conocen y han aprendido a desempeñarse en ese entorno. La reforma viene para hacer desaparecer la vida que conocían. Tendrán que adaptarse, capacitarse; si es posible. Para reducir costos, quizás se espera reducir personal, o asignarles más tareas.

Las personas se agrupan socialmente, forman grupos de trabajos, amistades, contactos. Forman sindicatos de trabajadores, asociaciones profesionales, alianzas informales que son visibles o no. Si le temen al cambio, ejercerán una resistencia, tanto individual como agrupada, visible o silenciosa. La resistencia puede ser física, legal, sindical, de influencias, etc.

Cierto nivel de resistencia es siempre esperable. El ser humano teme a los cambios y desconfía, desde la relativa seguridad de lo conocido. Y la realidad es que al efectuar reformas se les exigirá demandas, desde aprender nuevas tareas hasta la cesantía. El esfuerzo

de reforma es grande y sólo apoya si se cree que habrá beneficios a largo plazo; y muchas veces aquellos que atraviesan las reestructuraciones no son los que se beneficiarán, las personas perduran menos que las organizaciones. Lograr la colaboración es fundamental, y se informan los propósitos presentando una perspectiva positiva.

Hay resistencias que quizás se puedan atenuando las consecuencias negativas para la gente; obteniendo fondos para ofrecer indemnizaciones, retiros voluntarios, capacitaciones, jubilaciones anticipadas, etc. Es preferible lograr los objetivos por medio de las negociaciones; no siempre se puede eludir el conflicto.

Habrán aspectos legales, los cuales asesorarán profesionales del derecho.

Se formarán equipos de trabajo, para implementar los cambios. Antes, se diseñarán los cambios a implementar y se evaluará si es posible lograrlos, se determinan los recursos materiales, humanos, financieros, necesarios. Si contamos con suficientes recursos para vencer las resistencias.

Las grandes transformaciones suelen impulsadas por una crisis previa. O la anticipación clara del advenimiento de una crisis. Ayuda a obtener colaboración hacer comprender la crisis y sus consecuencias. Alan P. Balutis, director de la rama de servicio del Sector Público para Cisco Systems inc., da algunas recomendaciones acerca de reorganizaciones gubernamentales^{xxxii}:

La reforma no es la cura para todo. A veces, un cuidadoso análisis demuestra que el problema se origina en procedimientos erróneos, personal pobremente entrenado, un débil liderazgo, más que por la estructura requiriendo reformas.

Levantar el secreto rápidamente y difundir el plan. Los planes de reorganización suelen tener que ser diseñados más o menos secretamente, para asegurarse que las ideas no

emergen a la luz ya condenadas a la desaprobación y el fracaso. Pero una vez que se hacen públicas, el círculo debería expandirse rápidamente para involucrar a empleados, sindicatos, partes interesadas clave, políticos influyentes, y no sólo comités de trabajo del gobierno, etc.

Las reorganizaciones a menudo están sobrevaloradas en cuanto a lo que realmente pueden conseguir. Suelen estar "diseñadas" para simplificar y racionalizar, lograr eficiencia y economía, etc. Estas metas son consistentes con la doctrina tradicional de la administración pública. Pero será difícil, medir el éxito real en términos de "se logró una mayor eficiencia", "se racionalizó la estructura", etc. Los logros ciertos son difíciles de alcanzar y medir su grado de éxito.

Respecto al ahorro, las reorganizaciones siempre se justifican en términos de una doctrina tradicional de administración pública económica y eficaz. Pero el seguimiento de los gastos y donde ahorrar en una agencia estatal, suelen resultar en más gasto. La afirmación del ahorro, como base para una reorganización importante, es más una expresión de voluntad que una realidad.

La implementación de la reforma no suele seguir la política de aplicación prevista. Los resultados se desvían de las expectativas. Cualquier división estatal que se decide reorganizar realiza una gran carga de actividades burocráticas: presupuesto, finanzas, subvenciones, personal, adquisición, seguridad, bienes inmuebles y personales, y otros servicios administrativos. La magnitud de estos esfuerzos solo puede ser entendida por alguien familiarizado con los sistemas de gestión federales (los líderes Meiji estudiaron los ejemplos de Europa y los Estados Unidos y reincorporaron funcionarios del shogunato que conocían el sistema anterior). La implementación real de los cambios a menudo se complica.

Las reorganizaciones tienen efectos traumáticos. La preocupación con la implementación suele ser si no poco el ajuste y demasiado tarde. Pero los reorganizadores

deben prestar también atención a los ajustes excesivos. El nivel de ajuste debe justificar la obtención de objetivos que justifiquen el sacrificio exigido para lograrlo.

Medir dos veces, cortar una. La ejecución y diseño deben encontrar el equilibrio correcto: un plan de alto nivel, flexibilidad para que el nuevo equipo de liderazgo resuelva los detalles, la participación de ejecutivos de carrera empoderados como "copropietarios", con detalles sobre autoridades administrativas críticas. Es importante sacar a la entidad recién creada con el pie derecho.

Tratar con suavidad los asuntos para que no se dificulten. Respecto a la intención de centrarse en ahorrar y simplificar y lograrlo rápidamente. Cuando se está eliminando paulatinamente programas y procesos y colocando nuevos, se los ejecuta en paralelo, y los costos aumentarán por período antes de que se nivelen. Si se intenta prematuramente hacer recortes, los programas se interrumpen, los servicios sufren, los empleados y los clientes están insatisfechos, y la reorganización cae bajo críticas adicionales. Evitar la prisa excesiva, tratar a los empleados adecuadamente, mantener el servicio al cliente, todos estos asuntos tratados gradualmente a menudo tienen un mayor impacto en el resultado final.

Reorganizar para rediseñar, repensar la estructura y usar la tecnología para transformar la forma en que se hace el trabajo.

Construir una administración estatal, una estructura de gobierno realmente moderna .

En cuanto a establecer, en base al caso Meiji, los lineamientos generales que contendría una reforma estructural profunda en una organización privada: Una definición de reestructuración es, “Reestructuración es el término de gestión común para el acto de cambiar las estructuras legales, de propiedad, operativas u otras de una empresa con el fin de hacerla más rentable o mejor organizada para sus necesidades actuales. Otras razones para la

reestructuración incluyen un cambio de propiedad o estructura de propiedad, escisión o una respuesta a una crisis o cambio importante en el negocio, como quiebra, reposicionamiento o compra. La reestructuración también puede describirse como reestructuración corporativa, reestructuración de facturas y reestructuración financiera. La gerencia involucrada en la reestructuración a menudo contrata asesores financieros y legales para ayudar en los detalles del contrato y la negociación. También puede hacerlo un nuevo CEO contratado específicamente para tomar las decisiones difíciles y discutibles requeridas para salvar o reposicionar la empresa. Generalmente involucra una cuenta de financiamiento, vendiendo porciones de la compañía para poner en orden y reorganizar o reducir las operaciones.” xxxii

Cuando un directivo o más bien un grupo directivo es convocado o decide realizar una reestructuración es porque algo muy trascendente está ocurriendo o se desea implementar. O una situación externa a la empresa obliga a la misma a reestructurarse o una situación interna, una propuesta de compra de la empresa, fusión, etc. Algo muy importante está sucediendo o por suceder.

Si tomamos en cuenta lo sucedido en la Restauración Meiji, los líderes tenían un plan concreto de que iban a hacer desde el principio, en la Carta de Juramento de Cinco Artículos de la asunción del emperador Meiji en 1868, decían que el país se iba a basar menos en las tradiciones y más en la ciencia (“leyes de la naturaleza”) y que iban a modernizar al estilo occidental al sector militar para la defensa del país (“se buscará a través del mundo para fortalecer y fundar el regimiento imperial”). Que iban a participar de la dirección gente que no era de los nobles (“todas las cuestiones serán decididas en discusiones abiertas”), que las personas de altos cargos iban a ser respetadas en la transformación (“Todas las clases, altas y poderosas, se unirán para llevar a cabo vigorosamente la administración de los asuntos del estado.”). Desde el principio el plan estaba diseñado claramente y proclamado: Las clases dirigentes iban a ser respetadas (los gobernadores o daimios fueron indemnizados por la

entrega de sus tierra; inclusive funcionarios del shogunato fueron reinsertados en altos puestos del gobierno Meiji después de que se calmaron los ánimos); se anunciaba que en el aspecto militar se iban a desarrollar fuerzas armadas al estilo occidental (si estudiaban bien lo anunciado los samuráis iban a ser reemplazados por un ejército imperial moderno, y de hecho hubo samuráis que lo entendieron y realizaron atentados) e iba a haber una apertura a occidente, eso queda claro cuando dice que se buscará conocimiento en todo el mundo y se iban a regir por la ciencia – leyes de la naturaleza – El plan estaba claro, y convocaba desde el principio al patriotismo, simbolizado en la figura del emperador (honrar al emperador, la proclama del sonno hoi). Uno de los puntos fuertes del movimiento Meiji fue la capacidad para proclamar lo que se iba a hacer invocando al bien de la nación de modo que mucha gente apoyó con entusiasmo sin darse cuenta que el bien nacional requería el sacrificio propio hasta que fue demasiado tarde para resistirse, o si se dieron cuenta no comprendieron en toda su magnitud la exigencia hasta que ya no se podía luchar contra el cambio.

Por lo tanto, si tomamos la lección de la Restauración Meiji para aplicar en la empresa, los líderes tienen que tener todo planeado desde un principio. Deben anticipadamente tener muy claro que quieren lograr y estar decididos a lograrlo. Habrán calculado los requerimientos y las dificultades que se podrán presentar y conocen que cuentan con los recursos y con el apoyo para vencer todas las dificultades y resistencias.

A las personas, a los grupos, se le explicará con claridad porque es necesario realizar los cambios, que son necesarios para el futuro y el presente de la organización, cómo ésta será una mejor empresa y prolongará su existencia, proveerá un mejor servicio para la sociedad, y sus integrantes estarán mucho mejor luego de atravesar todos los esfuerzos y sacrificios necesarios para alcanzar los objetivos de cambio... No es la idea en centrar la difusión cuantos sacrificios se le exigirá a sus integrantes... quizás para cuando termine la reestructuración muchos ya no pertenezcan a la misma... otros cosecharán los esfuerzos de

los esfuerzos de los que ya no están. Se buscará atemperar las consecuencias para los que queden en el camino, de todos modos dejan de pertenecer a una organización, que sin las reestructuraciones dejaría de existir. La falta de cambio compromete a la organización, la reforma es inevitable. Se ofrecerán indemnizaciones de retiro, oferta de empleo en empresas subsidiarias, capacitaciones pagas para que logren reinsertarse. Un ajuste que intente ser lo más respetuoso de las personas y familias en lo posible y una actitud ética en cuanto sólo se lleva a cabo las reformas porque son realmente necesarias y tratando de perjudicar lo menos posible a las personas vinculadas a la organización, y a la sociedad en general, pasado el tiempo y con una mirada retrospectiva, se entenderá que las difíciles decisiones fueron las correctas para todos.

Los recursos de los cuales se debería disponer y como se deberían utilizar: Antes de iniciar la reforma, se suele hacer un análisis de cada uno de los sectores de la empresa y su totalidad. Se evalúa el plantel de personal propio, el mercado, los clientes, la competencia, etc. ^{xxxiii}

Elaborar un plan de reestructuración o plan de negocio. Eso implica una revisión realista de que es lo que está mal y los errores cometidos y que es lo que realmente hay que modificar para lograr el éxito de la organización. También prever con quién o quienes se va a tener que renegociar y acordar para lograr los cambios necesarios: Bancos, directivos, accionistas, sindicatos, empleados, proveedores, clientes, oficinas del estado, otras empresas, etc. El plan de reestructuración empresarial tiene que ser coherente en lo operativo y en lo financiero. Tiene que ser viable, posible y realista, en cuanto por ejemplo a flujo de caja, nivel de ventas, producción, etc.

Establecer acuerdos que aporten soluciones y faciliten la reestructuración. Llegar a acuerdos con todos aquellos que pueden apoyar las modificaciones u obstaculizarlas en lo

posible. Sindicatos, bancos, directivos, etc. También una estimación realista del grado de oposición que se enfrentará si fuera el caso.

Financiación. Tener claro el cálculo que contamos con los recursos financieros que serán necesarios a lo largo de la ruta para alcanzar los objetivos.

Un buen equipo de gestión: Contar con las personas adecuadas y grupos para llevar adelante las tareas de reforma.

Apoyo político: Es decir que contamos con alguien o grupos en las altas esferas que nos sostendrán cuando las cosas se pongan difíciles y tengan el poder para sostenernos ante las resistencias, las críticas, los problemas o las adversidades. Según el tipo de organización, las características de la reforma, a quienes afecta, alguien tiene la capacidad para bajar o levantar el pulgar en los momentos inciertos para que sigamos o no adelante. Puede ser un grupo de la asamblea de accionistas, políticos del gobierno que consideran de importancia para la sociedad las reformas de la organización, el banco que financia y monitorea la marcha de la empresa y está involucrado con la organización, alguien que detenta poder real en los momentos críticos.

Información: Para la toma de decisiones en una empresa en todo momento incluido un proceso de reforma se requiere excelente información para la toma de decisiones, lo que incluye comunicación fluida con todos los actores que pueden aportar datos, conocimientos e ideas que faciliten las operaciones.

¿Es necesaria una crisis previa que justifique la reestructuración?

Sin duda la presentación de una crisis concientiza a los actores de la urgencia de modificaciones. Ayuda a convocar voluntades. Probablemente, sin la crisis es mucho más difícil lograr que la gente reaccione. Sin embargo, no se puede afirmar que la inexistencia de

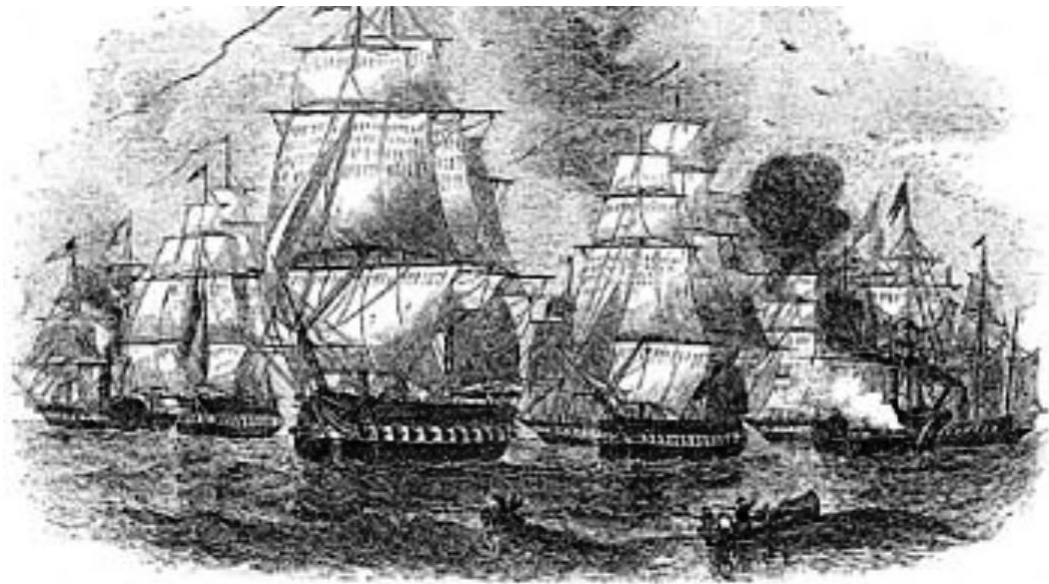
una crisis previa impedirá una reforma. Sin duda, deberá realizarse una gran tarea de concientización para que las partes se avengan a colaborar. Informando las ventajas de emprender un cambio. Las posibilidades de evolucionar y progresar. Alimentar la imaginación de las personas de la organización estimulando el deseo de lograr nuevas metas. Los seres humanos han retomado el camino una y otra vez a lo largo de la historia luego de lograr conquistas, de modo que se puede convencerlos a ponerse en marcha, una vez más, hacia nuevos objetivos.

ANEXO

La historia en algunas imágenes y comentarios.



Distrito Fuyika, que conserva características del período Edo, anterior a la Era Meiji (Fuente: Setouchfinder.com).



El día de los barcos negros, dibujo japonés de la época. Fuente: Wikipedia Barcos Negros. Llegada de la flota americana.



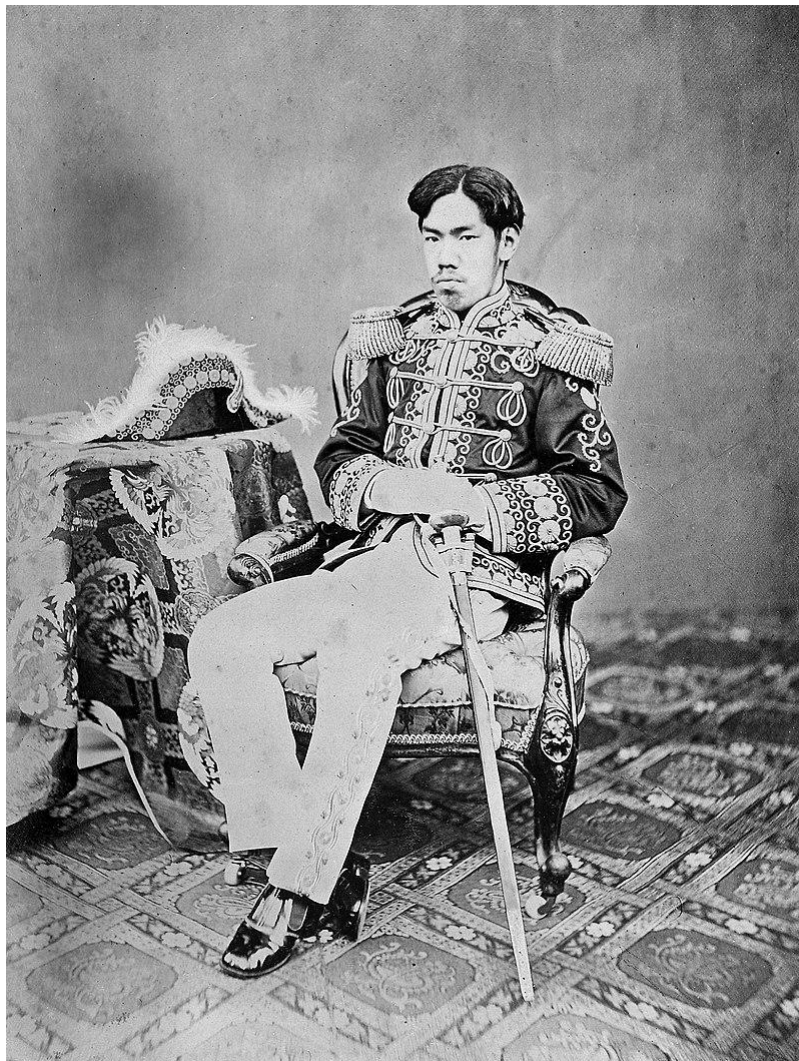
Samuráis de Satsuma en fines de la era Edo principios era Meiji. Felipe Beato fue un fotógrafo autorizado por el shogunato excepcionalmente en un país cerrado al extranjero. Fuente: Daily Mail sitio web.



Vendedor de canastas, a fines de la era Edo. El Japón feudal tenía un gran nivel educativo y una desarrollada elaboración artesanal, que favoreció al desarrollo industrial posterior.



Mujer caminando a fines del período Edo. Por Felipe Beato. Fuente: Daily Mail sitio web.



Emperador Mutsuhito (o Meiji post mortem) en su juventud, cuando se estableció el gobierno Meiji. Fuente: Wikipedia.



Los adversarios de la juventud y en la madurez, o el maestro y el discípulo, o los amigos, (ambos de origen samurái de bajo rango) o los enemigos mortales: Saigō Takamori (izq.) del feudo de Satsuma, uno de los tres líderes centrales de la Restauración Meiji primitiva (triunvirato Ishin). A su derecha, Arima Yamagata del feudo de Choshu. Satsuma y Choshu eran dos provincias adversarias que se aliaron para derrocar al shogunato. Saigō Takamori fue uno de los líderes supremos y Arima Yamagata uno de los oficiales militares más importantes. Posteriormente Saigō Takamori abandona el gobierno Meiji y responde al pedido de los samuráis de Satsuma de ponerse al frente de los reclamos samuráis. Arima Yamagata al mando de las tropas imperiales derrota a su adversario y compañero Saigō Takamori en la batalla de Shiroyama. Saigō Takamori muere y se vuelve leyenda como El último samurái y el general Arima Yamagata consigue completar la modernización de las fuerzas armadas japonesas. Ya anciano logran desplazarlo del poder fuerzas políticas de la provincia de Satsuma (Kagoshima) y es retirado a un respetuoso ostracismo pocos años antes de su muerte. Fuente de las fotos: Wikipedia.



Uno de los sitios de la revolución industrial Meiji preservado por el gobierno del Japón y la Unesco. Fuente: Unesco

<https://whc.unesco.org/en/list/1484/gallery/>



Satsuma Choshu: Sello de cristal y mango de espada samurái (tsuba) en propiedad de la familia del autor de éste trabajo. La foto del sello está invertida para que se lea. Los dos símbolos de la izquierda en sentido vertical se lee Yamagata y a la derecha el nombre. Los ancestros eran de Choshu la provincia de Aritomo Yamagata y migraron a Satsuma-Kagoshima la tierra de Saigo Takamori décadas antes de migrar a Buenos Aires. Uno de los motivos de la emigración fue el típico desempleo de la Era Meiji causado por las “revoluciones industriales” en el inicio al reemplazar mano de obra por maquinaria tanto en el campo con la industria hasta que se equilibraría el sistema económico.



La ciudad de Kagoshima vista desde la altura del monte Shiroyama, el monte fue lugar de la batalla del mismo nombre dónde fue derrotado Saigo Takamori líder fundador de la Restauración Meiji pero después al frente del reclamo de los samuráis, fue vencido al final por su compañero el general Aritomo Yamagata. Saigo, recordado cómo “el último samurai” aceptó el pedido de sus guerreros pese a saber que el tiempo de los samuráis había terminado, y Aritomo Yamagata lo enfrentó por el mismo motivo, porque sabía que la modernización era inevitable y necesaria para la supervivencia de la nación japonesa. En frente, se observa el volcán Sakurajima. Atrás y a la izquierda del volcán sobre la costa se ubica aunque no se observa la aldea de Tarumizu, donde nació un año después de la batalla el bisabuelo del autor de éste trabajo, Motokichi Yamagata que vino a la Argentina. Fuente: Sitio Japan Tour <http://www.japan-tour.jp/en/shiroyama-park/kyushu/kagoshima/natural-scenary/3862>



La planta industrial de la empresa Toyota en los años cincuenta. El Toyotismo. Fuente: Allaboutlean.com



El Café El Japonés que regentearon los bisabuelos del autor del presente texto en Buenos Aires en la década de 1920 que es recordado por ser lugar de reunión del grupo Boedo de literatura que tenía miembros como Roberto Arlt, Alvaro Yunque, Elías Castelnuovo, entre otros. La placa en avenida Boedo y San Ignacio que recuerda su ubicación. El proceso de Restauración Meiji inicio el proceso de migraciones como la de los Yamagata/Yamakata a Argentina, que completadas con migraciones posteriores conformarían las colectividades japonesas en Argentina, Brasil y Perú, entre otros lugares del mundo. Fuente: Café El Japonés de Boedo, Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_El_Japon%C3%A9s



Palacio imperial en Tokio, vista panorámica. Derrotado el shogun, el se trasladó a Edo. La ciudad fue rebautizada como Tokio (capital del éste). El antiguo palacio del shogun el actual palacio imperial. Fuente: wikimedia commons.



Otra vista del palacio imperial. Fuente: nomads.com

BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS

Referencia en Capítulo I: Marco Teórico: ⁱ Organization Change: Theory and Practice por W. Warner Burke. Cap.3 pág.31

https://books.google.com.ar/books?id=Af70nJTaPP0C&pg=PA30&lpg=PA30&dq=taylor+frederick+how+to+change+organization&source=bl&ots=4454ezHk53&sig=ACfU3U2NUFxn7cSTY07jwIX_nlDnHfj-Ag&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXzOON5-3nAhUINX0KHdUxAa4Q6AEwDHoECAkQAQ#v=onepage&q=taylor%20frederick%20how%20to%20change%20organization&f=false

Referencias en Capítulo II: Período Edo o Tokugawa:

ⁱⁱ <https://samurai-world.com/shinokosho-japans-feudal-social-class-system/>

Referencias en Capítulo III: El fin del Bakufu.

ⁱⁱⁱ “Wikipedia – Barcos Negros https://es.wikipedia.org/wiki/Barcos_Negros - poema japonés que puede traducirse de distintas maneras, una de ellas que es la que se transcribe es un comentario semioculto sobre el impacto que produjo en la sociedad japonesa la llegada de los barcos norteamericanos al mando del Comodoro Perry en 1853.”

“<https://www.histarmar.com.ar/AcademiaUruguayMyFI/2003/CuandoelComodoroPerry.htm>”

^{iv} <http://bartjapanworld.blogspot.com/2012/07/era-meiji.html>

^v La modernización de Japón durante la era de la restauración Meiji David J. Sarquís

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/65917/57850>

^{vi} Hagiwara, Kōichi (2004). 図説 西郷隆盛と大久保利通 (Vida Ilustrada de Saigō Takamori y Okubo Toshimichi), 2004.

ASIN 4309760414, pág. 34 (en japonés) wikipedia – Guerra Boshin.

^{vii} Beasley, W.G. (2000) The Rise of Modern Japan: Political, Economic, and Social Change Since 1850, Phoenix Press, Toronto, pág. 31,2, citado en <https://www.samurai-archives.com/snj.html>, párrafo 9.

^{viii} https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_Boshin#cite_note-8

^{ix} <http://estudiandojapon.blogspot.com/2008/11/el-bombardeo-de-shimonoseki.html>

^x <https://historum.com/threads/lost-the-war-yet-ended-up-like-a-winner-%E2%80%94-the-shimazu-clan-after-ad-1600-sekigahara.177336/>

<https://www.britannica.com/event/Battle-of-Sekigahara> (“The Mori clan would not move during the battle”).

^{xi} Origins of Japanese Wealth and Power, John H. Sagers, pág. 32 “Satsuma was becoming one of the wealthiest domains in Japan.” <https://www.palgrave.com/gp/book/9781403971111>

^{xii} The Nanban and Shuinsen Trade in Sixteenth and Seventeenth-Century Japan Mihoko Oka punto 4 Merchants at the Time of the Opening of Nagasaki Port https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-4053-5_8

^{xiii} NAGASAKI IN THE MEIJI RESTORATION: CHOSHU LOYALISTS AND BRITISH ARMS MERCHANTS

Sidney De Vere Brown, párrafo 6. http://www.uwosh.edu/home_pages/faculty_staff/earns/meiji.html

^{xiv} http://miburo-makoto.jp/jiken_En.html “1864 Kinmon incident The incident that Choshu-han invaded Kyoto.→The detailed explanation”.

University of Kansas: Brief story of Japan’s modern army page 3-4

<https://kansaspress.ku.edu/samples/chapters/9780700622344.pdf>

^{xv} https://es.qwe.wiki/wiki/First_Ch%C5%8Dsh%C5%AB_expedition

^{xvi} Cambridge History of Japan volume 5 The nineteenth century, pág.21.

^{xvii} https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_Boshin.

^{xviii} <https://www.kcpinternational.com/2014/09/ishin-no-sanketsu-of-the-meiji-restoration/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Three_Great_Nobles_of_the_Restoration

^{xix} Japan Reference, articles history Genro <https://jref.com/articles/genro.189/>

^{xx} 1868 in Japan – Wikipedia

Referencias Capítulo IV La Era Meiji:

^{xxi} https://es.wikipedia.org/wiki/Era_Meiji

^{xxii} https://es.wikipedia.org/wiki/Sonn%C5%8D_j%C5%8Di

^{xxiii} https://es.wikipedia.org/wiki/Carta_de_juramento

^{xxiv} https://es.wikipedia.org/wiki/Batalla_de_Shiroyama

^{xxv} https://es.wikipedia.org/wiki/Batalla_de_Sekigahara

Referencias Capítulo V: Un proceso de cambio en una empresa privada (Toyota):

^{xxvi} Japan a documentary history volumen 2. Japan under occupation pág. 497.

https://books.google.com.ar/books?id=xJxf1W74XSoC&pg=PA497&lpg=PA497&dq=japan+austerity+1948&source=bl&ots=NmgebUgH7k&sig=ACfU3U3TlSN_MwA7LFCQwhzTUcdG8Y5M_w&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiuv4O4n-nnAhURA9QKHQnYAs0Q6AEwDnoECAkQAAQ#v=onepage&q=japan%20austerity%201948&f=false

<https://books.google.com.ar/books?id=Ljj2NYSmSN4C&pg=PA16&lpg=PA16&dq=toyota+crisis+1949&source=bl&ots=Rnw3UhfuUV&sig=ACfU3U3IEXgPBMBcJ4bRxwXBudILv7LrZA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiHpZzWnunnAhUXILkGHYrbAjqQ6AEwAnoECAcQAQ#v=onepage&q=toyota%20crisis%201949&f=false> pág. 16 El sitio de los calcetines. Christian Marazzi Ediciones Akal

xxviii Toyota Global. Special demand caused for Korean War. https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item2.html

xxix Lean manufacturing pág.12 https://www.academia.edu/38583716/Lean_manufacturing

Referencias a "Enfocando al objetivo general: las lecciones de la Restauración Meiji:

Referencias a Capítulo VI: Conclusiones.

xxx Organizational Change: 8 Reasons Why People Resist Change Robert Tanner MBA
<https://managementisajourney.com/organizational-change-8-reasons-why-people-resist-change/>

xxxi <https://www.govexec.com/management/2019/01/ten-things-know-about-government-reorganizations/154088/> <https://www.meritalk.com/profile/alan-p-balutis/>

xxxii [://www.scribd.com/document/332983043/Corporate-Restructuring](https://www.scribd.com/document/332983043/Corporate-Restructuring)

Referencias a 4.2.D) Indicar los recursos de los cuales se debería disponer y como se deberían utilizar.

xxxiii <https://www.emprendepyme.net/como-reestructurar-una-empresa-de-forma-exitosa.html>

