

LA TRADICIÓN DETRÁS DE LA CALIDAD

AUTOR

SHOHEI KAWABE (1)

(1) EX VOLUNTARIO SENIOR DE LA JICA
(JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY)
EN EL INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD, **INACAL**

La geografía de Japón habla por sí misma: rodeado por aguas, conserva recursos minerales insignificantes, un contexto que hizo de este país uno de los mayores importadores de energía de recursos naturales.

En 1945, la rendición de Japón en la Segunda Guerra Mundial supuso que toda su actividad social, comercial e industrial quedara completamente devastada. Japón exportó entonces toda su producción disponible, como por ejemplo la lata, para importar recursos energéticos. Esta escasez de recursos naturales e industriales dio lugar a definiciones como "sin desperdicio", eficiencia y re-uso en la tradición japonesa.

Al pensar en la noción de “buena calidad” probablemente hagamos una conexión con algunos conceptos conocidos de gestión de calidad, tales como la teoría de las 5S, actividad de control de calidad, las 7 herramientas de la calidad o el diagrama de causa y efecto. Este artículo recupera la memoria de los viejos tiempos en Japón para describir cómo estos conceptos se han nutrido y encuentran una raíz en la sociedad y los sistemas educativo y laboral japoneses.

Cultura educativa

La educación obligatoria en Japón comienza a los 6 años y termina a los 15. La escuela primaria se extiende por seis años y la escuela secundaria a lo largo de tres. Estos nueve años de educación son, además de currículo académico, la base de la disciplina en la sociedad japonesa.

En cuanto a su extensión horaria, las escuelas funcionan de lunes a viernes de 8 AM a 15 PM y se dividen en cuatro horas por la mañana y dos por la tarde. Antes de comenzar la clase, un alumno asignado verifica que la pizarra esté limpia y que tanto tizas como borrador se encuentren en la posición correcta. Cuando el profesor entra en la clase, los alumnos muestran su respeto poniéndose de pie e inclinándose para recibirlo.

No hay una cafetería para el almuerzo en la escuela y los alumnos disfrutan de su comida dentro del salón de clases. Normalmente un grupo de seis alumnos se encarga de recoger el almuerzo de todos y llevarlo de la cocina al salón para distribuirlo entre sus compañeros y su maestro, con quien comparten esta instancia.

Al finalizar la clase, los alumnos barren el salón y quitan el polvo con trapos húmedos y, por último, infor-

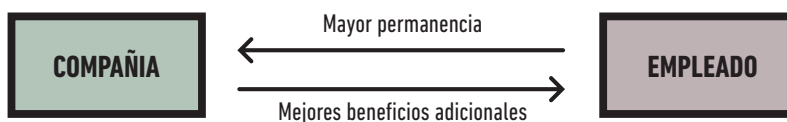


Figura 1. Relación permanencia/beneficios en la compañía.

man al maestro que han terminado esa tarea; las escuelas de primaria y secundaria no contratan porteros ni auxiliares de servicio para realizar la limpieza de las clases.

La descripción de esta rutina permite apreciar cómo desde las primeras etapas de su educación todos los japoneses practican el concepto de las 5S: clasificación, limpieza, organización, disciplina y compromiso. Mediante la educación obligatoria, no sólo se aprenden las materias académicas, sino que también se hereda y alimenta la base de la tradición, fortaleciendo aspectos como el respeto a los maestros y a la propia tradición, la responsabilidad como miembro de una clase, la ayuda a los compañeros, la auto motivación y la virtud de la honestidad.

Después de la educación obligatoria, la mayoría de los alumnos asiste a la escuela preparatoria y a la universidad, y buena parte de los universitarios lo hace a tiempo completo.

Con frecuencia, los padres afrontan el costo de la educación superior. Algunos estudiantes trabajan a tiempo parcial o solicitan un préstamo financiero a través de organizaciones apoyadas por el gobierno. Así, una gran porción de su tiempo se concentra únicamente en el estudio universitario.

Es preciso terminar la educación universitaria con un grado de 4-5 años a los 25 años de edad, de lo contrario no habrá oportunidad de trabajar en empresas privadas líderes y de alto prestigio. Las empresas prefieren

nuevos graduados con buen talento en lugar de aquellos más experimentados, dado que las organizaciones ofrecen a sus empleadores todos los conocimientos, habilidades y experiencia tras su ingreso, un proceso conocido como “dar color a la compañía”.

Los nuevos graduados universitarios tienen que ser talentosos y flexibles para adaptarse a esta cultura.

Sociedad laboral

En el pasado, el cambio de trabajo no era considerado favorable. La prosperidad de las compañías se ha logrado con la lealtad de los empleados a las empresas, gerencias y/o empleadores que, a su vez, les ofrecen seguridad en el empleo.

Los recién contratados se convierten en miembros del sindicato de la empresa de forma automática. Los futuros candidatos a CEO y miembros del directorio de la compañía también se unen como primer paso.

La relación entre la empresa/administración y los empleados puede explicarse como una sociedad de interés mutuo en la que se comparte la cultura y su importancia. Bajo esta relación el empleado experimenta varios roles de trabajo y obtiene habilidades versátiles que aumentan su valor. Esto implica un beneficio no sólo para los empleados, sino para las empresas, ya que contribuye a decisiones de negocio y a una producción más flexibles y acordes al cambio en el mercado.

Básicamente, las grandes empresas de Japón han adoptado el sistema basado en la antigüedad, en el cual los sueldos, salarios y pensiones se pagan en función del tiempo de servicio a la compañía. En ese sentido, los trabajadores prefieren permanecer en la misma empresa, con una vida estable, en lugar de cambiar de trabajo y asumir riesgos financieros. El sistema refleja un aspecto de la cultura conservadora de Japón.

Las empresas son responsables de incluir a sus empleados en las pólizas de seguros, tales como seguro médico, seguro de desempleo, seguro de accidente y lesión y pensiones. Además, ofrecen beneficios adicionales, tales como la cobertura de los costos de desplazamiento o viviendas con alquileres extremadamente bajos.

Algunos brindan programas educativos para los empleados, por ejemplo, cursos básicos de contabilidad, de perfeccionamiento de inglés o de estudio en el extranjero. En estos casos, la compañía cubre cada uno de los costos asociados.

Todos los empleados participan de la actividad de control de calidad sin pago de horas extras, porque la actividad es voluntaria, incluso cuando está asociada al trabajo. A modo de compensación, esta contribución será considerada un factor importante para su promoción.

Gestión para la Calidad en Japón

Después de la Segunda Guerra Mundial Japón se encontraba con una economía deteriorada y tratando de buscar la manera de sobrevivir. Luego de este episodio dedicó todo su esfuerzo a la exportación de productos al mercado más grande y desafiante en el mundo, como lo fue Estados Unidos. Sin embargo, la mercadería

no satisfacía y se la consideraba “barata y de mala calidad”.

Esta reputación desesperó a Japón, y en forma conjunta las empresas, los directivos y los empleados se esforzaron por encontrar la solución y construir un proceso que permitiera cumplir con la calidad que el mercado exigía.

Al tiempo que Japón atravesaba esta difícil etapa, el país fue aprendiendo del mercado y construyó en su operación las bases del concepto de gestión de calidad. Este fue el punto de inflexión para la economía japonesa, que se revitalizó para el éxito futuro.

En los últimos 20 años Japón ha cambiado drásticamente y ya no es el mismo. La relación entre el empleador y el empleado también se ha modificado. La movilidad a mitad de la carrera

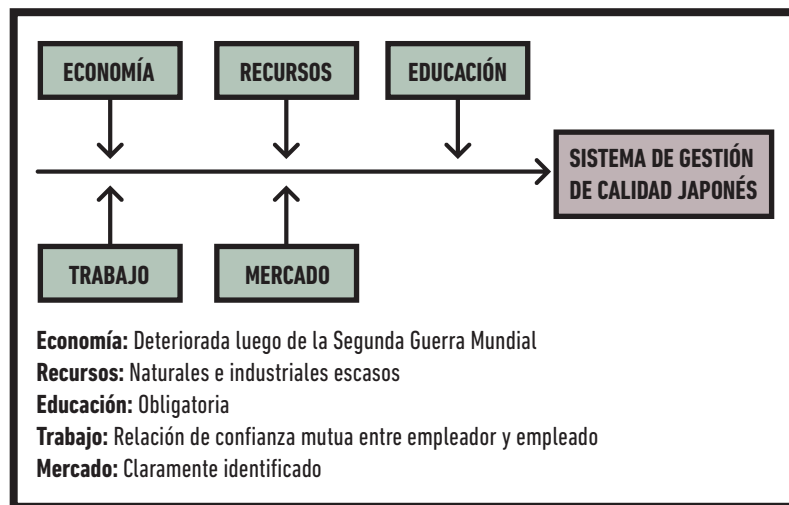
profesional se ha vuelto más común y, en general, las virtudes japonesas variaron.

Hoy puede ser tiempo de revisar la teoría, el sistema y el proceso de la calidad para actualizarlo y satisfacer las necesidades del presente, haciéndolo universal para personas de diferentes culturas. La calidad no es simplemente un asunto académico, sino que debería demostrar sus beneficios al mundo real: sin resultados, no atraerá la suficiente atención.

El Sistema de Gestión de Calidad japonés se ha nutrido con una fuerte motivación en su tradición. Confío en que Uruguay construirá sus sistemas únicos y propios, y las teorías y procesos que se ajusten a su cultura y a la práctica del concepto “Uruguay, País de Calidad” para un futuro próspero.

EDAD	6	13	16	21	24	60
	Escuela primaria	Secundaria Junior	Secundaria Senior	Universidad	Compañía	
	Educación				Trabajo	

Figura 2. Esquema de la típica vida educativo/laboral en Japón.



- Economía:** Deteriorada luego de la Segunda Guerra Mundial
- Recursos:** Naturales e industriales escasos
- Educación:** Obligatoria
- Trabajo:** Relación de confianza mutua entre empleador y empleado
- Mercado:** Claramente identificado

Figura 3. Cinco atributos del Sistema de Gestión de Calidad Japonés.