

# P RÁCTICAS DE PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES: JAPÓN-MÉXICO

Myrna Delfina López Noriega  
Lorena Zalthen Hernández\*

*El objetivo de hoy es ser felices y disfrutar lo que hacen,  
prepárense para que su objetivo de vida no sea  
que den las cinco de la tarde, para salirse del trabajo.*  
Carlos Kasuga Osaka

## Introducción

Ante los desafíos empresariales, merced de un mercado global en el que la economía funciona como una unidad de tiempo real, donde los procesos de capital y de gestión, el mercado de trabajo, los flujos de información y la tecnología operan desde el espacio de la globalidad. Adicionalmente, en relación a las nuevas formas de organización y gestión se observan también importantes transformaciones, donde las antiguas formas burocráticas, rígidas y herméticas, han dado lugar a estructuras organizacionales de gran flexibilidad y abiertas.

Desde finales del siglo pasado ya algunos autores (Gallardo y Sánchez, 1995; López 1999) habían reconocido una gran turbulencia en el ambiente de operación dado el cambio profundo de su entorno: cambios acelerados e imprevisibles y una gran incertidumbre asociada a ellos; por lo cual el reto que vienen enfrentando los administradores es hacer y mantener competitiva a su organización, tomando como herramienta invaluable el proceso de planeación y la toma de decisiones que se realice.

El material que aquí se presenta nos remite a una comparación entre las prácticas más frecuentes en el proceso de planeación y toma de decisiones en dos países que, de acuerdo a diversos autores (Lawrence y Yeh, 1994), son diametralmente opuestos desde el punto de vista cultural: México y Japón. Aunque hay que resaltar que los conceptos y herramientas de calidad total que han nacido y tenido éxito en Japón, forman parte de los contenidos que se enseñan en la mayor parte de las escuelas de administración y negocios en México.

## Materiales y métodos

Dado que los principales medios de información para realizar este trabajo son fuentes de carácter documental, esto es, libros, revistas y artículos científicos de diversas bases de datos cuyo marco temporal es de 1995 a la fecha actual -a excepción del documento de Lawrence y Yeh (1994) por cuya relevancia se decidió incluir-, podemos señalar que es una investigación documental. A su vez, ya que se logra caracterizar: el proceso de planeación y toma de decisiones de los países señalados, estamos hablando de una investigación descriptiva.

Las etapas seguidas en la investigación fueron: 1) Acopio de

bibliografía básica sobre el tema, que permitió conocer los autores más citados y relevantes; 2) Se elaboraron fichas bibliográficas en el programa EndNote, lo que permitió generar una base de datos referentes al mismo tiempo; 3) A través de una lectura rápida del material se ubicaron las ideas principales y la calidad del material recabado; 4) Se elaboró el esquema y diseño del trabajo escrito y del cartel, esto permitió tener un registro visual del esqueleto de ambos documentos; y 5) Finalmente se procedió a la redacción y elaboración del cartel.

## Resultados y discusión

La toma de decisiones constituye la base de la planeación y se espera que los altos ejecutivos tomen las mejores decisiones para su cumplimiento. Sin embargo, de acuerdo a Bateman y Snell (1999, p.108) las principales decisiones gerenciales tienen una estructura deficiente y se caracterizan por la incertidumbre, el riesgo y el conflicto. Es evidente que la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. La realización de estas metas permite a la organización registrar crecimiento a largo plazo, así como seguir siendo rentable y sobrevivir.

Dado que la planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas que en una organización se persiguen (Koontz y Weyhrich, 1998), de acuerdo a Bateman y Snell (1999) los pasos de planeación formal y sus contrapartes en el proceso de decisiones responde de acuerdo a la figura 1.

\* Docentes en la Dependencia de Educación Superior Socio Económico Administrativa de la Universidad Autónoma del Carmen.

Cantú et al (2006), en su libro *Desarrollo de una cultura de calidad*, haciendo referencia al artículo de Lawrence y Yeh (1994) señalan que las prácticas relacionadas con las filosofías japonesas son opuestas a gran parte de rasgos de la cultura mexicana, por lo que, si se pretenden implantar en México, es necesario que previamente se implanten estrategias de cambio cultural.

En lo que se refiere a toma de decisiones, a diferencia de las empresas japonesas, en las organizaciones mexicanas es raro que se faculte al trabajador para tomar decisiones, estas recaen en los altos mandos.

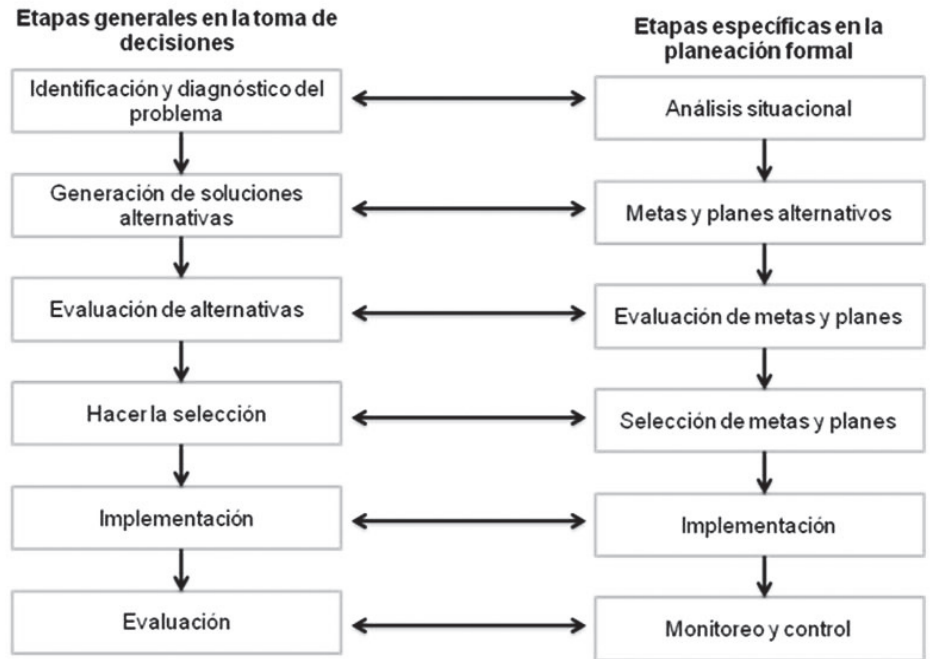
La naturaleza jerárquica propia de la cultura mexicana sería la causa principal que obstaculizará la implantación de procedimientos de toma de decisiones compartida y de mejoramiento continuo a largo plazo, mientras que en Japón la planeación a largo plazo arroja como resultado actividades de mejora en grupos pequeños, y despliegue de políticas de calidad en toda la compañía (Lawrence y Yeh, 1994).

Resumiendo, en término de procesos de toma de decisión podemos señalar de acuerdo a la figura 2, que existen notables diferencias en el proceso de planeación y toma de decisiones de ambos países. Mientras que la planeación en Japón desarrolla políticas constantes las que permiten tener un manejo de las empresas adecuada, a través de una toma correcta de decisiones para alcanzar los fines planteados.

Si bien, el estilo de administración en México se encuentra en una etapa de transición (Koontz y Weyhrich, 1998), la realidad es la planeación está orientada a corto plazo; incluso la planificación como país no es lo suficientemente fuerte como para orientar los destinos de las organizaciones ante la fuerte influencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y el entorno cambiante ante las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.

El éxito que Japón alcanzó en el incremento de productividad gracias al estudio y enfoque administrativo que han tenido las empresas en cuanto a la toma de decisiones y responsabilidad compartida, en este sistema son fundamentales las sugerencias de mejora por parte de los empleados, a quienes se les proporciona entrenamiento continuo y tienen seguridad en empleo de por vida con un énfasis especial so-

Figura 1. Etapas de la toma de decisiones y pasos formales de planeación



Fuente: Bateman y Snell, 1999; p.131.

Fuente: Bateman y Snell, 1999; p.131.

Figura 3. Comparación entre el proceso de toma de decisiones de México y Japón		
MÉXICO		JAPÓN
Estilo tradicional Autocrático	Estilo participativo	
Tomadas por el dueño.	Tomadas por la Alta Dirección, una estructura jerárquica muy reducida.	La autoridad definitiva sigue residiendo en la alta dirección.
No se consulta al grupo gerencial.	Se extienden hacia abajo, tanto como es posible.	Participación de muchas personas en la preparación y toma de una decisión.
Se ponen en práctica las decisiones sin cuestionarse	Se otorga la autoridad necesaria para tomar decisiones correspondientes a sus propias áreas.	Para una toma de decisión se insiste en el consenso. El problema y las posibles soluciones se examinan en los niveles de la jerarquía organizacional.
Puesta en práctica lenta o parcial.	Las relaciones horizontales facilitan la puesta en práctica inmediata.	Lenta toma de decisiones, rápida instrumentación de las decisiones.
La responsabilidad sobre las decisiones está dividida.	Combina autoridad con realización de trabajo.	Responsabilidad ambigua en la toma de decisiones.
Al presentarse problemas se justifican.	El enfoque es de mejoramiento constante, más que de búsqueda de culpas.	Nadie se siente responsable por la decisión.

Fuente: elaboración propia a partir de Koontz y Weyhrich, 1998: p.229; Lawrence y Yeh, 1994; Stephens y Greer, 1995.

bre la antigüedad de los trabajadores. La toma de decisiones se caracteriza por un gran despliegue de esfuerzos del colectivo para definir el problema, antes de tomar una decisión. Como se aprecia en la figura 3, existen marcadas diferencias en este proceso de toma de decisión.

Como bien señalan Cantú et al, la propia estructura jerárquica de las organizaciones mexicanas impide que el involucramiento y compromiso de los trabajadores sea similar a los de Japón, por lo cual estos autores proponen promover la conciencia de colaboración mutua y el significado humano del trabajo que puede enriquecer la vida del trabajador (2006: 19). Lo anterior permitirá introducir elementos que impliquen la planeación de las actividades propias y que a su vez sean evaluables.

**Conclusión**

En un intento por emular el éxito empresarial japonés se imitan sus prácticas administrativas, sin considerar que los rasgos culturales del mexicano son el primer obstáculo para su implantación en las empresas. No se ha logrado superar la idea de que el concepto de calidad va más allá del simple cumplimiento de ciertas especificaciones o de un status, sino como un proceso de mejora continua. El balance de resultados: un fracaso rotundo en el intento por elevar la competitividad de las organizaciones mexicanas basada en estas prácticas. Sin embargo, lo anterior no significa que no se pueda aprovechar la experiencia de Japón para contribuir a consolidar prácticas administrativas acordes con la realidad nacional; sin perder de vista la fuerte presencia de las PYMES en la economía mexicana, por lo cual es prioritaria su integración al tejido empresarial de las cadenas productivas de empresas de mayor tamaño y promover con ello su fusión a un mercado altamente globalizado a través de empresas mexicanas competitivas.

**Figura 2. Comparación de Prácticas de Planeación entre México y Japón**

MEXICO		JAPÓN
Estilo tradicional Autocrático	Estilo participativo	
Planeación a corto plazo (con base en los periodos presidenciales)	Orientada a largo plazo (flexible para asimilar cambios de gobierno)	Orientada a largo plazo. Políticas monetarias y fiscales que armonizaron con la estructura industrial.
Consiste en metas "deseables"	Planes y compromisos específicos.	Selección de propósito y objetivos de la organización; toma de decisiones para lograr los fines.
Responsabilidad del dueño.	Responsabilidad de la Alta Dirección.	Responsabilidad colectiva (ringi). Propuesta mediante el proceso ringi: ringi-sho.
No suele documentarse	Documentada y remitida a todos los niveles.	Estructura informal de información.
Reactiva más que proactiva	Existe congruencia entre planes a corto y largo plazo.	Toma lenta de decisiones, rápida instrumentación de estas.
Se considera confidencial	Se involucra a los departamentos de cada área o función.	El ringi-sho circula entre diferentes departamentos antes de su aprobación formal.

Fuente: elaboración propia a partir de Koontz y Weyhrich, 1998: p.226-231; Lawrence y Yeh, 1994.

**Referencias**

Bateman, T. y Snell S. (2001) *Administración: Una Ventaja Competitiva*, 4a. Ed. Editor McGraw-Hill. México, D.F

Cantú, J. et al (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad/ China*: McGraw-Hill Latinoamericana

Gallardo, A. y Sánchez, A. (1995) *La turbulencia y la planeación en las organizaciones. Gestión y Estrategia. No. 7, La nueva Administración Pública y aspectos problemáticos de la microgestión*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapozalco. Enero a Junio 1995. Obtenida el 28 de noviembre de 2011 En: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.htm>

Koontz, H. y Wehrich (1998). *Administración: una perspectiva global*, 6ª Ed. Editor McGraw-Hill, España.

Lawrence, J. y Yeh, R. (1994): "The influence of Mexican culture on the use of Japanese manufacturing techniques in Mexico", *Management International Review*, vol. 34, pp. 49-66

López, J. (1999). *Los desafíos empresariales ante la globalización. Gestión en el Tercer Milenio*. UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas. Año 2, No3, Agosto 1999. Obtenida el 28 de noviembre de 2011 En: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/administracion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/administracion.htm)

Stephens, G. y Greer, C. (1995). *Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences*. *Organizational Dynamics*, 1995, Summer: 39-55.