Proceso de decisión en Japón

Para los occidentales, el proceso decisorio adoptado por las empresas japonesas parece obviamente como largo e incierto, sobre todo con respecto a la comunicación y las negociaciones. De hecho, los japoneses tienden a tomar tanto tiempo basándose en el método decisorio llamado ***ringui-sei***.
El sistema se articula como se indica a continuación: la propuesta es formulada en el nivel bajo de la organización y se pone por escrito por el promotor entre los colegas de su propio grupo de trabajo; cada miembro perteneciente al grupo relacionado estampa su propio *hanko*, el sello de firma, en el documento para la verificación. Cuando todo el grupo ha estampado su propio firma, el documento está circulado otra vez entre los participantes para el consenso final, y luego llegado al departamento superior que repite el mismo proceso hasta que llegue al máximo nivel de la empresa.

Cada vez que la propuesta escrita y refrendada es remitida al rango un poco más alto de la estructura empresarial, los responsables de los grupos se consultan para verificar si la propuesta puede ser efectivamente considerada o no. Sólo cuando la propuesta recibe la aprobación de la mayoría, debaten con los superiores, si los responsables consideran que la propuesta merece ser realizada, discuten juntos con los empleados para analizar a fondo eventuales problemas y éxitos.

Después de este largo (casi interminable) proceso, sólo cuando todas los participantes consensuan, se lanza el proyecto, con la esperanza de que no enfrenten ningún problema o modificación durante las negociaciones con los clientes: de hecho, en este caso hay que repetir el mismo proceso descrito, que falta el tiempo doble para encontrar una solución final. Los que están encargados de gestión de comunicación con los clientes extranjeros (como export manager) no siempre tienen poder decisivo: a veces son sus promotores de las ideas que son registrados por escrito antes de llegar a los responsables.

Esta larga espera parece insoportablemente ineficiente para los clientes occidentales. Sin embargo, no es fácil para ellos entender la concepción del sistema japonés, cuyo objetivo es convencer a los empleados que todos son parte de la empresa recibiendo en cambio su solidaridad y fidelidad absoluta. Este sistema jerárquico está arraigado en cada nivel organizativo de la sociedad japonesa, basada en el colectivismo que la difiere sustancialmente del mundo occidental, que se refleja en el individualismo.