

## **Filosofía Comercial Básica del Grupo Panasonic**

### **Introducción: Regresando a la Filosofía Comercial Básica**

Como miembro del Grupo Panasonic, ¿cómo entiende nuestra filosofía de gestión? “Es el Objetivo Básico de Gestión, el Credo de la Compañía y los Siete Principios, ¿verdad?” “Se trata de que el propósito de los negocios es contribuir a la sociedad.” Quizá esto sea lo más que se ha entendido.

Desde que me volví CEO del Grupo Panasonic, – de hecho, con base a mi experiencia de gerencia antes de eso en un gran rango de negocios desafiantes – he tenido un gran sentimiento de crisis. Creo que la razón de que Panasonic haya perdido la fortaleza que tenía, que no haya podido crecer, y que algunos de sus negocios se hayan visto envueltos en una situación extremadamente difícil, es que a muchos de sus empleados les faltaba un entendimiento firme de la Filosofía Comercial Básica de Panasonic.

Queremos que cada uno de ustedes maximice y demuestre sus habilidades y destrezas, que claramente identifiquen su estado final ideal, que compartan las opiniones que necesitan ser compartidas, que tomen rápidamente decisiones de alta calidad mediante la integración de opiniones diferentes, y que estén atentos a las mejoras necesarias, todo para que podamos ser inigualables en nuestra contribución para con los clientes y la sociedad. Siempre debemos observar con honestidad la situación del momento, y si esta está en conflicto con la dirección de la sociedad, o si hay un mejor camino, no dudaremos en escoger con prontitud un camino nuevo y mejor. Creo que cuando Panasonic era fuerte, estaba llena de este tipo de lugares de trabajo y, en mi opinión, esta era la fuente de su fortaleza.

En el Grupo Panasonic, se espera que los empleados individuales actúen como gerentes. Para que Panasonic vuelva a ganar su esplendor, hemos recolectado la sabiduría de varios individuos, sabiduría que cada uno de nosotros como gerentes debemos mantener con firmeza en forma de este material de lectura. Espero que cada empleado del Grupo Panasonic lo consulte con atención y frecuencia, y que trabaje con sus superiores, subordinados, colegas, clientes y socios comerciales para poner en práctica la

Filosofía Comercial Básica a diario y así construir la sociedad ideal con  
afluencia material y espiritual.

Yuki Kusumi, CEO del Grupo

1 de Octubre de 2021

## 1. La misión de la empresa

¿Cuál es el propósito de que las empresas existan? Nuestro fundador Konosuke Matsushita creía que el rol y misión de una empresa es satisfacer el deseo de la gente de vivir con una mejor calidad de vida.

En otras palabras, pensaba que la misión original de una empresa es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante el suministro de productos y servicios de calidad superior que sean útiles en la vida de las personas, a precios razonables, y en cantidades apropiadas. Creía que el dueño de una empresa con tal misión no es la empresa misma, sino la sociedad, y esto se expresa mediante la frase “una compañía es una entidad pública de la sociedad”.

Si uno considera que las empresas son una entidad pública de la sociedad, se puede concluir que la sociedad ha otorgado los recursos de gestión necesarios para esa empresa, los cuales incluyen al personal, capital, terreno y materiales. La empresa debe de contribuir a la sociedad a través de su participación en actividades que hagan el mejor uso de los recursos otorgados por la sociedad y, por lo tanto, crear un valor agregado.

En general, se tiene la visión que el propósito de una empresa es obtener ganancias. Sin embargo, el Grupo Panasonic considera que las ganancias son algo que la sociedad le da a la empresa como premio por sus contribuciones, y entre más grandes sean estas contribuciones, más grande serán las ganancias. Por otra parte, si una empresa no genera ganancias, esta no está cumpliendo con su responsabilidad social, o no tiene la habilidad de hacerlo, por lo que debe ser reformada de inmediato.

Adicionalmente, una empresa conduce sus negocios al mismo tiempo que mantiene relaciones con clientes, socios comerciales, accionistas, la sociedad, y muchos otros inversionistas. Como una empresa es una entidad pública de la sociedad, no es aceptable que esta se desarrolle a costa de los inversionistas. La única manera para que una empresa se desarrolle a lo largo del tiempo es haciéndolo junto a los inversionistas.

Los empleados juegan un papel significativo para que la empresa cumpla con sus responsabilidades sociales. En una sociedad en constante cambio, es imposible que una empresa cumpla con sus responsabilidades sociales mediante la creación continua de valor agregado para la sociedad si sus empleados no hacen más que realizar las tareas que se les asignan. Todos los individuos que trabajan en una empresa deben mejorar a diario su propio trabajo, incluso si es tan solo un poco. Esto llevará a la mejora y al desarrollo de los estilos de vida de la gente y la sociedad.

## **2. La misión del Grupo Panasonic y lo que debemos hacer ahora**

El fundador continuó pensando en la verdadera misión de la empresa, y el 5 de Mayo de 1932 reunió a todos sus empleados para hacer un anuncio importante. El Grupo Panasonic se refiere a este evento como *Meichi*, la revelación de nuestra misión corporativa.

El fundador dijo, “Nuestra misión como industrialistas es sobrepasar la pobreza y traer riqueza a la sociedad. Las compañías podrán prosperar tan solo trabajando bajo este propósito.” Como el agua del grifo en Japón en ese entonces, la cual salía libremente del grifo, el precio de los bienes debía ser tan bajo como fuese posible. En otras palabras, la eliminación de la pobreza llegaría a alcanzarse mediante la producción de un suministro inacabable de bienes.

Sin embargo, la verdadera intención del fundador, según estaba contenida en su Filosofía del Agua del Grifo, fue comunicada en las siguientes palabras, las cuales expresan el objetivo que buscaba: “La felicidad humana puede ser mantenida y mejorada mediante la afluencia material y espiritual. La verdadera felicidad solo puede alcanzarse cuando la paz espiritual de la mente se combina con un suministro ilimitado de bienes materiales.”

Para alcanzar esa misión, el fundador inició un plan de 250 años, el cual consiste en diez fases sucesivas de 25 años, con el objetivo de alcanzar una “tierra de paz y prosperidad,” es decir, una sociedad ideal. Sin embargo, el plan no debe terminar después de los primeros 250 años, sino extenderse por 250 años más en busca de ideales más altos de una manera adecuada a su era.

A pesar que la Filosofía del Agua del Grifo fue formulada unos 90 años atrás, el objetivo de alcanzar la afluencia material y espiritual sigue siendo igual de válido en la actualidad.

De hecho, muchas sociedades, especialmente aquellas de las naciones desarrolladas, están repletas de bienes materiales, pero si se toma en cuenta la destrucción ambiental que empeora rápidamente y la disminución de recursos de energía, existe el gran problema de que nuestros hijos, nietos y las generaciones futuras no puedan disfrutar la misma calidad de vida que nosotros vivimos en el presente.

Hasta ahora, hemos participado en el comercio principalmente desde la perspectiva del incremento de una abundancia material a través del suministro de bienes. Sin embargo, esto está lejos de la sociedad ideal que el fundador visualizó. Aún así, ya no podemos regresar al pasado. Debemos

volver a visualizar una sociedad ideal, una que tenga tanto abundancia material como espiritual, y trabajar para alcanzarla.

Para alcanzar nuestra sociedad ideal, debemos abordar los problemas sociales de manera firme cuando estos surgen y contribuir a su resolución. De estos, los problemas ambientales globales deben tener la mayor prioridad en el siglo veintiuno.

El Grupo Panasonic inició su propio Estatuto Ambiental en 1991 mucho antes que otras compañías, y hemos luchado contra este problema por muchos años. Al visualizar el futuro, para ser una compañía que lidera el camino para tratar con los problemas ambientales, debemos continuar tomando pasos proactivos desde una variedad de perspectivas, incluyendo la minimización del daño al ambiente de parte de nuestros productos y servicios, y reduciendo la cantidad de energía que usamos en nuestras actividades de producción.

### **3. El Objetivo Básico de Gestión**

El propósito del comercio del Grupo Panasonic y su misión se han mantenido sin cambios desde el anuncio *Meichi*, y el Objetivo Básico de Gestión captura esta filosofía de manera concisa. Es un principio guía para todas nuestras actividades de gestión, y también es la base primaria para determinar el camino que la compañía debería tomar.

*Reconociendo nuestras responsabilidades como industrialistas, nos dedicaremos al progreso y desarrollo de la sociedad, y al bienestar de las personas a través de nuestras actividades comerciales, mejorando de esa manera la calidad de vida en todo el mundo.*

En otras palabras, como industrialistas, buscaremos vehementemente completar esta misión para contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Cada día, debemos continuar buscando el progreso proveyéndole a la sociedad productos y servicios inigualables para mejorar el bienestar y calidad de vida de la gente en todo el mundo.

#### **4. El Credo de la Compañía y los Siete Principios**

El Credo de la Compañía y los Siete Principios expresan nuestra actitud ante la manera en la que realizamos nuestro trabajo diario como empleados del Grupo Panasonic.

• **Credo de la Compañía:** *El progreso y el desarrollo solo pueden realizarse a través de la combinación de los esfuerzos y la cooperación de cada empleado de nuestra compañía. Unidos en espíritu, nos comprometemos a realizar nuestras tareas corporativas con dedicación, diligencia e integridad.*

Para contribuir al desarrollo de la sociedad a través del comercio, es esencial que cada uno de nosotros colabore y trabaje con sinceridad en el día a día. Solo cuando cada organización establezca sus propias metas altas, cuando sus miembros los entiendan por completo y los hagan parte de sí mismos, y cuando haya trabajo en equipo basado en la confianza mutua, solo entonces se podrán alcanzar los objetivos de la organización y finalmente del desarrollo de la sociedad.

• **La contribución a la sociedad:** *Nos conduciremos en todo momento de acuerdo al Objetivo Básico de Gestión, cumpliendo así fielmente las responsabilidades que tenemos como industrialistas para con las comunidades en las que operamos.*

Nuestra misión es contribuir con el desarrollo global y la prosperidad, al igual que con la armonía del ambiente global a través de las actividades comerciales, todo para poder alcanzar una sociedad ideal. Teniendo siempre esto en mente, debemos comprometernos a alcanzar una calidad, costo y servicio inigualable a lo largo de nuestras operaciones diarias.

• **Justicia y honestidad**: *Seremos justos y honestos en todas nuestras actividades comerciales y conductas personales. Sin importar lo talentoso y sabios que seamos, no podemos ganarnos el respeto de los demás ni mejorar nuestro respeto para nosotros mismos sin integridad personal.*

Debemos observar las normas y reglas de la sociedad como algo natural, y también debemos de conducir nuestras actividades de manera justa y sin prejuicios, libre del egoísmo. Es importante que siempre nos comportemos con integridad y con un sentido de juego limpio. Sin esta mentalidad, ni siquiera aquellos con sabiduría y talento podrán calificar para ser miembros del Grupo Panasonic.

• **Cooperación y espíritu de equipo**: *Reuniremos nuestras habilidades para alcanzar nuestras metas en común. Sin importar lo talentosos que seamos como individuos, si no tenemos cooperación y espíritu de equipo seremos tan solo una compañía en papel.*

Alcanzaremos incluso mejores resultados al unificar nuestros esfuerzos y reforzar nuestro espíritu de equipo. Es importante utilizar opiniones diversas y personalidades diversas, además de cooperar teniendo un espíritu de unidad. Sin esto, no importa lo talentoso que sea el personal que reunamos, pues no podremos demostrar nuestras fortalezas como organización.

- **Esfuerzo inagotable por el mejoramiento**: *Constantemente buscaremos mejorar nuestra habilidad para contribuir con la sociedad a través de nuestras actividades comerciales. Solo podemos cumplir con nuestro Objetivo Básico de Gestión y ayudar a la realización de la paz y prosperidad a largo plazo mediante el esfuerzo inagotable.*

Para cumplir nuestra misión, debemos trabajar tan duro como sea posible, superar las dificultades y mantenernos progresando. No importa el tipo de trabajo que hagamos, siempre debemos de aprender, pensar con seriedad y realizar nuestros esfuerzos en la práctica en base a un fuerte sentimiento de pasión, todo para que una nueva creatividad e ingenuidad pueda surgir y traer mayor progreso y mejora.

- **Cortesía y humildad**: *Siempre seremos cordiales y modestos, respetaremos los derechos y necesidades de los demás para fortalecer relaciones sociales sanas y mejorar la calidad de vida en nuestras comunidades.*

Debemos honrar la cortesía y ser humildes en nuestro enfoque cuando trabajamos. Es importante que en nuestra vida diaria hagamos el esfuerzo de tratar a todos con respeto, nos abstengamos de volvernos arrogantes, y tengamos la voluntad de hacer reflexión crítica de nosotros mismos.

- **Adaptabilidad**: *Adaptaremos continuamente nuestro pensamiento y comportamiento de acuerdo a las condiciones cambiantes a nuestro alrededor, procurando actuar en armonía con la naturaleza para asegurarnos del progreso y el éxito de nuestros esfuerzos.*

Debemos continuar identificando correctamente y adaptándonos a los cambios y la evolución de la sociedad. Para hacerlo, es importante evitar ver

las cosas desde una perspectiva cerrada, y en lugar de eso identificar las tendencias mayores subyacentes a lo que está pasando, al igual que su esencia.

Debemos enfrentarnos a las cosas de manera directa, viéndolas por lo que son de manera objetiva, sin quedarnos atrapados en el egocentrismo y las preconcepciones. Para adaptarnos a una sociedad que progresa y se desarrolla continuamente, tampoco debemos olvidar mantener un fuerte deseo y esfuerzo para progresar continuamente.

- **Gratitud**: *Realizaremos nuestros actos en base a un sentimiento de gratitud por todos los beneficios que hemos recibido, con confianza en que esta actitud será fuente de alegría y vitalidad ilimitada, permitiéndonos así superar cualquier obstáculo que encontremos.*

Nuestro trabajo y vida diaria se apoyan en la asistencia de todas las partes involucradas, al igual que de muchas otras en las que van incluidas nuestros colegas, familiares y la gente en la sociedad entera. Es importante que siempre devolvamos la asistencia que recibimos con un sentimiento de gratitud.

La contribución al progreso social con gratitud para con los demás y el deseo de devolver la asistencia que otros nos brindaron nos traerá alegría ilimitada, al igual que la fuerza y el coraje para superar cualquier dificultad.

## **5. La Filosofía Comercial Básica del Grupo Panasonic**

La Filosofía Comercial Básica del Grupo Panasonic está definida como la práctica, y la mentalidad asociada, del Objetivo Básico de Gestión, el Credo

de la Compañía y los Siete Principios. Arataro Takahashi, ex-director de Matsushita Electric, quien apoyó al fundador durante la reconstrucción pre- y post-guerra y en los periodos de expansión, decía lo siguiente acerca de la práctica de la Filosofía Comercial Básica.

*En medio de competencia fuerte, debemos ser inigualables en nuestro trabajo. Si nuestro trabajo entrega productos que a los consumidores les encante usar, veremos recompensas con toda seguridad. Sin embargo, si no podemos obtener estas recompensas, eso será la prueba de que nuestro trabajo no está al nivel requerido. Por ello, debemos analizar y resolver cualquier problema que se presente.*

*Nuestra meta no es buscar ganancias o expandir nuestra compañía, sino ser inigualables en nuestro trabajo para que los consumidores nos escojan incluso después de pensarlo cuidadosamente. Si continuamos creando productos que enriquezcan las vidas de la gente y que mejoren los estilos de vida, con toda seguridad obtendremos recompensas.*

*Si no somos valorados por nuestros clientes, algo anda mal a nivel fundamental. Si entendemos eso, podremos hacer las reformas requeridas. Si hacemos excusas y culpamos a los demás, como insistir en que hay malas condiciones comerciales o que el mercado está confundido porque la competencia es desleal, nuestra gestión perderá su rumbo.*

Como lo indican estas palabras, para alcanzar la sociedad ideal y contribuir al desarrollo de la sociedad debemos ser inigualables en calidad, costo y servicio para que los clientes nos escojan. Por ello, debemos innovar y mejorar continuamente para obtener ese resultado.

Si los productos no venden bien, no estamos contribuyendo al desarrollo de la sociedad a través de nuestros productos y no podemos decir que estamos cumpliendo nuestra tarea como empresa. En ese caso, no es aceptable simplemente bajar el precio de venta para vender el producto. Es importante que primero se trabaje para racionalizar los costos, mejorar la calidad y desempeño, y ofrecer un servicio inigualable.

En otras palabras, será imposible que fracasemos en la resolución de problemas como costos altos o calidad y desempeño insuficiente si procedemos de acuerdo a la Filosofía Comercial Básica, y debemos esforzarnos para racionalizar y mejorar la situación.

Por supuesto, no es fácil reducir los costos o mejorar la calidad y desempeño, pero donde haya determinación para seguir y practicar la Filosofía Comercial Básica de manera exhaustiva, allí habrá innovación con toda seguridad, y podremos continuar esforzándonos de manera inagotable para alcanzar el progreso.

También debemos reconocer que, sin importar la manera en la que se expanda nuestro negocio y crezca nuestra organización, nuestra empresa tiene el mismo origen y esencia que una tienda de titularidad privada: no puede haber negocio sin clientes.

En 1935, cuando Matsushita Electric hizo la transición a ser una organización declarada como sociedad anónima, el fundador estableció las Reglas Internas Básicas, las cuales en parte proclamaban:

*Sin importar lo grande que se vuelva Matsushita Electric en el futuro, hay que mantener la actitud de ser un comerciante humilde. Piensen en sí*

*mismos como empleados en una tienda pequeña. Sean simples, austeros y humildes a la hora de realizar sus trabajos.*

El fundador dictó además los siguientes tres requerimientos fundamentales para ser un comerciante

- Entender el significado del comercio
- Leer el corazón de los demás
- Ser completamente humilde ante los demás

Cada uno de nosotros debe entender por completo por qué existe nuestra empresa, ser inigualable en la sensibilidad respecto a lo que piensan nuestros clientes, y siempre recordar ser humilde y agradecido.

## **6. La práctica de la Filosofía Comercial Básica**

La Filosofía Comercial Básica solo puede asimilarse mediante su aplicación. El ex-director Arataro Takahashi dijo, “El entendimiento intelectual de la Filosofía Comercial Básica no sirve de mucho. Para establecerla como el fundamento inquebrantable, es importante ponerla en práctica y aprenderla desde adentro.” Él aplicó esta filosofía para la reforma y el crecimiento de varias compañías.

Esta sección explica las cosas esenciales que deben entenderse como requerimientos para la práctica de la Filosofía Comercial Básica.

(1) Visualizar el tipo de futuro que debemos alcanzar y buscar el valor esencial del cliente

Nuestra meta es alcanzar una sociedad ideal con afluencia material y espiritual. Esto también es cierto para nosotros como individuos, pues cada

uno de nosotros debe de visualizar su futuro ideal y esforzarse para alcanzarlo.

El futuro ideal al que nos referimos aquí no es una extensión de la situación actual, y tampoco es algo que consideramos tan solo desde nuestra propia perspectiva. ¿Cómo debe verse en el futuro la vida de la gente, la sociedad y el ambiente global, y cómo podemos asegurarnos que nuestros hijos y nietos podrán vivir una vida más rica en el sentido material y espiritual? Es necesario que visualicemos el tipo de futuro que debemos alcanzar, uno que ponga a las personas en el centro.

Si calculamos hacia atrás desde ese punto, ¿cómo debe contribuir nuestra empresa? ¿Cómo debería de cambiar y refinar su competitividad para que no pueda ser igualada por la competencia? Y, ¿qué medidas deben tomarse para alcanzar ese objetivo? Debemos de pensar detenidamente en estas cosas y ponerlas en práctica de manera exhaustiva.

Para alcanzar el futuro ideal a través de los productos y servicios específicos de nuestra empresa, debemos buscar los valores esenciales para los clientes. El valor esencial del cliente no es una búsqueda de desempeño o calidad excesiva, y tampoco significa simplemente hacer lo que el cliente nos pida que hagamos. Se trata de mantenerse verdaderamente cerca de nuestros clientes para ver la esencia de sus problemas, preocupaciones y su futuro, y realizar aquello que es verdaderamente útil para ellos.

Debemos escuchar cuidadosamente a nuestros clientes actuales y mejorar los productos desde su punto de vista. Al mismo tiempo, mantenerse verdaderamente cerca del cliente significa considerar cómo podemos hacer

evolucionar los estilos de vida y la sociedad futura a su beneficio, y tomar con valentía el desafío de alcanzar ese objetivo.

Mucho del comercio del Grupo Panasonic se ha desarrollado de acuerdo con este enfoque. Consideremos el negocio de los automóviles. En la década de 1930, el fundador visualizó un futuro en el que se usaría un promedio de diez automóviles por casa, y lanzó así la división de negocios de automóviles en base a esta visión. Al mismo tiempo, puso la meta de distribuir radios a la mitad del precio de los modelos convencionales para darle a la gente fácil acceso a la información, y así tuvo éxito en reducir los costos a la mitad.

El camino al futuro que debemos alcanzar será largo y difícil. Nuestro negocio de automóviles, el cual empezó desde cero, fue inicialmente un fracaso tal que incluso habían personas dentro de la compañía que alegaban que la fábrica debía de cerrarse.

Sin embargo, el ex-director Arataro Takahashi le dijo a todos los empleados involucrados en el negocio de automóviles que pusieran en práctica la Filosofía Comercial Básica: alcanzar una calidad, costo y servicio inigualable. Todos en los departamentos de manufactura, ingeniería y ventas respondieron a esto con mejoras continuas. El resultado fue una línea de automóviles que se volvió tan popular que la división no podía producirlos lo suficientemente rápido. Tomó cerca de 20 años para poder llegar a ese punto, pero el desarrollo del negocio de los automóviles contribuyó a gran escala en el desarrollo subsecuente del negocio de los aparatos electrodomésticos.

De esta manera, en cada una de nuestras divisiones de negocios debemos visualizar el futuro que debemos alcanzar y buscar el valor esencial del cliente.

## (2) Alcanzar la justicia social, la coexistencia y la prosperidad mutua

Al conducir nuestra empresa usando los recursos de gestión que la sociedad nos ha otorgado, debemos utilizar estos recursos correctamente para el bien de la sociedad y cumplir en totalidad con las responsabilidades que tenemos ante las partes involucradas.

Además de no violar las leyes y regulaciones, al igual que la moralidad social, debemos siempre considerar aquello que es correcto para la sociedad, adquirir sabiduría comprobada, y poner esto en práctica. El fundador capturó la importancia de hacerlo con el término “justicia social.” Con la protección de la salud física y mental de nuestros empleados como pre-requisito, la implementación continua de la justicia social contribuirá al verdadero desarrollo de la sociedad, de la industria y de nuestros socios comerciales.

Adicionalmente, en las relaciones cercanas que desarrollamos al negociar con compañías que nos suministran materiales, subcontratistas y compañías contratistas que apoyan nuestra empresa, y las tiendas minoristas y agentes de venta que ofrecen nuestros productos, debemos esforzarnos para alcanzar la prosperidad y el desarrollo mutuo.

Como socios que buscan el desarrollo de la sociedad, es esencial tener una discusión abierta y el entendimiento mutuo entre las partes involucradas, al igual que la concientización mutua en las áreas de productos, tecnología y desarrollo de procesos. De esta manera, cada parte puede tener un rol

mayor en la sociedad a través de la cooperación manteniendo la autonomía y el apoyo mutuo que haga que surjan fuerzas colectivas. Esta es la visión fundamental de coexistencia y prosperidad mutua del Grupo Panasonic.

### (3) Erradicar los desechos, la inacción y la reelaboración

Desde el punto de vista de nuestras ganancias, como se mencionó en el punto 1. La misión de la empresa, debemos entender que el tener deudas no es algo normal ni bueno. Más allá de eso, incluso si la empresa genera una ganancia sustancial, si esta está plagada de desechos e inacción excesiva, simplemente está perdiendo oportunidades para generar ganancias más grandes. En consecuencia, perdemos la oportunidad de ganar dinero que podría ser compartido con nuestros empleados, accionistas y la sociedad, y eso nos permite contribuir a un mayor rango de clientes y la sociedad del futuro. En este sentido, dichas condiciones no deben de verse como algo bueno.

Por lo tanto es obvio que estar bajo deudas no es normal ni bueno. Adicional a eso, la presencia de desperdicios, inacción y la necesidad de reelaborar en un negocio son ya sabido algo malo en sí. No importa lo pequeño que sea el trabajo de cada individuo, pues este existe para el beneficio de la gente en la sociedad y siempre está ligado al desarrollo de la sociedad.

En este sentido, no debería de haber ni siquiera una pizca de desechos en nuestras actividades comerciales. A diario, cada uno de nosotros debe de tener consciencia de cada segundo o cada pizca de desperdicio y hacer mejoras para eliminarlo. Por ello, siempre debemos intentar hacer lo mejor en nuestro trabajo, entendiendo que incluso si se trata de lidiar con un simple

tornillo o una página de papel, nuestro trabajo debe de llevarnos al desarrollo de la sociedad.

Por supuesto, la manera en que se trabaja cambiará con los tiempos, pero en cualquier era debemos incrementar la velocidad del trabajo y el comercio, fortalecer la competitividad de nuestras líneas operacionales, y de esta manera contribuir a la sociedad mediante la minuciosa eliminación de los desperdicios, la inacción y la reelaboración.

#### (4) Responder a los cambios en la sociedad

La sociedad cambia cada día, y la velocidad de cambio se acelera cada año. Al medio de tales cambios, algunas cosas se degradan y desaparecen, mientras que otras nacen, pero en general la sociedad está en constante evolución y desarrollo.

En los años recientes, muchos de los problemas sociales han surgido a partir de los efectos negativos del desarrollo, como los problemas ambientales a nivel mundial. Sin embargo, si consideramos que esos problemas necesitan una solución y buscamos una mejor respuesta a ellos o un camino nuevo, podemos decir que nuestra sociedad continua desarrollándose en ese cambio del día a día. El fundador creía que el principio de “crecimiento y desarrollo” se aplica y funciona con todas las cosas del mundo.

En cada uno de nuestros negocios apuntamos a visualizar el futuro que necesita ser alcanzado, anticipamos el futuro de nuestros clientes y les entregamos productos y servicios que son una verdadera contribución para poder alcanzar la sociedad ideal con afluencia material y espiritual. Al

intentar hacerlo, nos enfrentaremos a cambios que representarán no solo oportunidades, sino también amenazas.

Frente a tales cambios y señales de cambio, es importante no tomar una postura superficial, sino encarar la situación directamente y de manera objetiva, de la manera que es, y luego entender las tendencias mayores tras estos. Para poder lidiar con el cambio, debemos considerar incluso la posibilidad de descartar métodos que hasta ahora han demostrado ser efectivos.

Debemos tener el coraje de descartar lo que debe de ser descartado y empezar cada día con una actitud nueva y con maneras nuevas de hacer las cosas. Esta actitud requerirá que monitoreemos el cambio social y continuemos avanzando con entusiasmo.

## **7. El cliente es lo primero**

Todos nuestros negocios dependen de que los clientes escojan y compren nuestros productos y servicios. Esto es verdad tanto si se venden productos individuales como haciendo un contrato con un cliente para proveer servicios de manera regular.

Por lo tanto, es una parte natural de hacer negocios el siempre pensar desde el punto de vista del preciado cliente, proveer servicios sinceros y responder con prontitud y de manera apropiada a cualquiera de los problemas que puedan surgir.

Podemos ganarnos la confianza de nuestros clientes y continuar haciendo que nos elijan por primera vez cuando podemos hacer un trabajo mejor que el de nuestra competencia para poder inculcar esa mentalidad.

Adicionalmente, si muchos clientes dicen, “Me alegra haber escogido Panasonic,” y tales opiniones se vuelven populares, nuestra empresa podrá crecer y desarrollarse.

El fundador tenía mucho que decir sobre la mentalidad necesaria para hacer negocios. “El cliente es lo primero” es una de esas ideas, y decía lo siguiente al respecto.

- *El valor del comercio es proveer felicidad a los clientes*

*Vender nuestros productos significa no solo convencer a nuestros clientes del valor de los productos, sino también hacerlos sentir felices y seguros. Hay un valor enorme en este goce. Por lo tanto, debemos pensar con cuidado acerca de como comunicar y proveer un servicio. Al trabajar de esta manera, también podemos obtener un placer mayor a las ganancias.*

- *Hay que volverse el agente de compras del cliente*

*Al hacer negocios, está claro que se deberán examinar minuciosamente los productos con los que se trabaja y venderlos con seguridad. Sin embargo, una de las cosas más importantes a tener en mente cuando se hace esto es ponerse en los zapatos del cliente y examinar los productos como si se fuese el agente de compras del cliente. Si uno se ve a sí mismo de esta manera, uno podrá entonces examinar el producto mientras se tienen presentes las necesidades del cliente en el momento, el tipo de producto que requiere y lo mucho que lo desea. De esa manera, uno puede pensar en como beneficiarlo.*

- *El crecimiento empieza cuando uno se preocupa por el cliente*

*La alegría de recibir elogios de los clientes por un producto en el que se trabajó arduamente es incluso mayor a la alegría de que lo compre. No importa lo grande que se vuelva una compañía, es importante para todos los*

*empleados que atiendan de manera humilde a las peticiones de los clientes. Este apoyo viajará de cliente en cliente, y así la compañía crecerá.*

- *Las compañías que no pueden cuidar a sus clientes terminan colapsando*

*Si hay dos tiendas que ofrecen los mismos platos de tallarines al mismo precio, ¿cuál será la que atraiga a más clientes: la tienda que trata a los clientes con bondad y gentileza, o aquella que trata a los clientes de mala manera? No importa lo grande que se vuelva Matsushita Electric, su verdadera forma no debe de ser diferente a aquella de la tienda de tallarines que trata bien a sus clientes. Si a la compañía solo le importa el tamaño de su fuerza laboral o la cantidad de ventas, y si su gente se vuelve floja en su gestión y trata a los clientes de mala manera, la compañía colapsará inevitablemente.*

Sin importar lo grande y compleja que se vuelva nuestra compañía, cada uno de nosotros debe realizar su trabajo diario con la mentalidad de cuidar a los clientes. Si nuestra empresa no puede crecer, debemos investigar la causa y corregirla con prontitud. Puede que al momento de reflexionar encontremos que no estamos conduciendo un negocio en el que verdaderamente el cliente sea lo primero, o que algo de nuestro negocio nos impida ganar la confianza plena de nuestros clientes.

## **8. La gestión autónoma responsable**

En el Grupo Panasonic, la gestión no solo es una responsabilidad de los ejecutivos de mayor cargo. Todos los empleados deben verse a sí mismos como gerentes y ser independientemente responsables de su trabajo mientras se apegan a las políticas de la compañía. Este es el concepto fundamental de la gestión autónoma responsable.

En todas nuestras organizaciones, en base a la filosofía de gestión corporativa y sus políticas, cada uno de nosotros debe ser responsable de su propio trabajo y realizar mejoras continuas. La gestión autónoma responsable es una de los pilares de la gestión del Grupo Panasonic, y es además la cultura que ha educado a nuestros recursos humanos.

En cuanto a la clave para asegurarse de la gestión autónoma responsable en los negocios, el fundador afirmó, “Primeramente, los gerentes mismos deben tener un sentido sólido de su misión y la filosofía de gestión, y deben siempre recurrir a estos e inculcarlos en sus empleados,” y “Los gerentes no deben de temerle a delegar trabajo de manera extensiva a sus empleados. Habrá que permitir que estos trabajen en base a su responsabilidad y autoridad.”

Siendo humanos, cuando podemos ver por nuestras cuentas nuestro propio trabajo y su importancia, esto nos energiza intensamente. Estando motivados podemos demostrar nuestras destrezas de manera proactiva mediante la recolección de sabiduría y la realización de mejoras. Al ser así, los superiores deben de esforzarse por generar ese tipo de motivación cuando le delegan trabajo a sus subordinados. Esto permitirá que cada individuo tenga un sentimiento de satisfacción en su trabajo que llevará a la alegría y la felicidad. Este es el concepto subyacente de la gestión autónoma responsable.

El fundador usaba el término “emprendimiento del empleado” para describir la manera en que los empleados deben abordar su trabajo. Les inculcaba que adoptaran la mentalidad de ser los presidentes o propietarios de su propia empresa independiente, y así abordar su trabajo, su manera de ver las cosas y su toma de decisiones bajo esa mentalidad.

Al aplicar el principio de emprendimiento del empleado, es esencial que, a la hora de realizar nuestras tareas, cada uno de nosotros tengamos ese sentimiento de responsabilidad de dedicar todas nuestras habilidades a la creación de mejores maneras y medios, implementarlos sin tener temor y hacer que alcanzar grandes resultados sea nuestra misión.

Morimasa Ogawa, el ex-presidente de Matsushita Housing Products, entró al negocio de los hornos microondas en su etapa inicial e hizo que creciera a nivel mundial. Decía que los empleados individualmente deben tener un sentimiento de responsabilidad autónoma. Dediquémonos a nuestros propios trabajos aplicando de manera consistente esa mentalidad.

Cuando explicaba el concepto del emprendimiento del empleado a los trabajadores jóvenes, el fundador comparaba una entidad comercial independiente a una tienda de tallarines. Él le insistía a sus empleados que tuvieran la mentalidad del propietario de una tienda de tallarines que trabaja arduamente para vender tallarines, a diario le pide a los clientes su opinión respecto al sabor, y hace mejoras en base a estas opiniones. Mencionaba que este tipo de esfuerzo y entusiasmo es algo indispensable en nuestro trabajo individual.

Incluso si se es un miembro de una organización grande, no es suficiente simplemente hacer el trabajo asignado y seguir los sistemas y procedimientos establecidos. Es esencial que cada uno de nosotros continúe pensando y haciendo mejoras para perfeccionarlos.

En una sociedad que está en constante cambio y desarrollo, nuestros clientes no seguirán escogiéndonos si solamente trabajamos de acuerdo a nuestras maneras de pensar y perspectivas. Debemos considerar que lo que es mejor hoy no será lo que es mejor mañana, por lo que mañana habrá que

crear lo que es mejor mañana. En base a esta mentalidad, siempre debemos de buscar progresar.

El sistema de división de negocios introducido en 1933 representó el concepto de gestión autónoma responsable de manera concreta. El sistema es una estructura organizacional independiente para obtener ganancias en el que la compañía entera se divide en divisiones de negocios por productos, y cada división es responsable de todo, desde el desarrollo, producción y ventas, hasta el manejo de ganancias y pérdidas. Las divisiones de negocios debieron asumir la responsabilidad de su propia gestión, lo cual llevó al desarrollo de directores y empleados de las divisiones de negocios. Así nació el Grupo Panasonic de la actualidad.

## **9. Gestión participativa a través de la sabiduría colectiva**

Para asegurar que se implemente con vehemencia la gestión autónoma responsable, el Grupo Panasonic enfatiza la importancia de practicar el emprendimiento del empleado, cosa a través de la cual los empleados desarrollan una mentalidad de responsabilidad para gestionar su propio trabajo, al igual que la importancia de gestionar mediante la recolección de sabiduría de manera individual. El fundador afirmó una vez que “la mejor gestión es aquella basada en la sabiduría colectiva.”

Es esencial que cada uno de nosotros tenga una mentalidad de responsabilidad autónoma en nuestro trabajo, y cada uno debe de continuar mejorándose a sí mismo para alcanzar un trabajo inigualable. Sin embargo, sin importar lo hábil que sea una persona, hay un límite para la sabiduría de cada persona. La gestión auto-satisfactoria puede funcionar por un tiempo, pero eventualmente llevará a los efectos negativos de auto-justicia y no durará por mucho.

En lugar de eso, la recolección de sabiduría de manera extensiva y la toma rápida de decisiones de alta calidad nos ayudará a continuar contribuyendo a la sociedad mucho más rápido que otras compañías.

Para recolectar sabiduría, es importante que los superiores colaboren con los subordinados para hacer el mejor uso de sus destrezas individuales. Para maximizar el beneficio de los talentos de cada uno, los superiores deben confiar en sus subordinados, delegarles tanta responsabilidad y autoridad como sea posible, proveer una guía apropiada de manera continua, e insistir a sus subordinados que sean proactivos e inventivos.

Los superiores deben abordar las recomendaciones y propuestas de sus subordinados con una mente abierta y con sinceridad, y además esforzarse por adoptarlas tanto como sea posible. Si una sugerencia no puede ser adoptada, los superiores deben de explicar esto en su totalidad para que los subordinados no pierdan su motivación e iniciativa, y así podrán trabajar de manera más activa.

Para diseminar las políticas corporativas y organizacionales, los superiores deben comunicarlas a sus subordinados de arriba hacia abajo. Sin embargo, si los superiores solo dan instrucciones y los subordinados simplemente las siguen, la organización no podrá progresar. Adicionalmente, es esencial tener una cultura corporativa de discusión abierta en la que los subordinados puedan comunicar todo lo que necesiten decir a sus superiores de abajo hacia arriba.

Incluso los empleados recién llegados deben de considerarse como gerentes de una entidad comercial independiente. Estos deben de adoptar la

mentalidad de emprendimiento del empleado y participar proactivamente en las tareas de gestión, por ejemplo, sugiriendo mejoras que son necesarias.

Es además importante reunir diversas opiniones y comentarios. El Grupo Panasonic se ha dirigido a clientes en todo el mundo. Por eso, para que continuemos siendo escogidos por los clientes en un mercado global que evoluciona y se desarrolla a paso acelerado, debemos incorporar diversos puntos de vista y perspectivas en nuestro trabajo. Nuestra diversidad individual genera opiniones y comentarios diversos, y es esencial que aceptemos y respetemos la individualidad de cada uno de nosotros.

Al aprovechar la diversidad personal se puede recolectar sabiduría y la organización puede continuar evolucionando. En otras palabras, la diversidad lleva a la competitividad potenciada. Para tener la mayor diversidad, los superiores deben destruir la barreras que surjan en el camino de las personalidades individuales y apoyar a dichos individuos para que puedan tener la oportunidad de ponerse desafíos.

Para que pueda florecer la comunicación de abajo hacia arriba y la diversidad en una organización, los individuos deben sentir que siempre pueden decir lo que necesita ser dicho. En lugar de simplemente implementar las ordenes de gestión e incluso absteniéndose de decir lo que necesita ser dicho, este enfoque de abajo hacia arriba alentará a los empleados para que compartan los problemas en la oficina de manera autónoma y sin importar su rango, que discutan abiertamente aquello en lo que la organización se debe convertir, e intercambiar ideas respecto a la dirección a tomar en el futuro. Esta es la esencia de la recolección de la sabiduría colectiva.

El pre-requisito de utilizar la sabiduría colectiva es para que tanto los superiores como los subordinados enfrenten las situaciones de manera objetiva, tal y como son, sin quedar atrapados en sus sentimientos o suposiciones personales. Eso quiere decir que es importante abordar el trabajo con una mente *sunao* (mente abierta).

Para que siempre seamos escogidos por los clientes, unamos nuestras manos para alcanzar una calidad, un costo y un servicio inigualable implementando la gestión participativa en base a la sabiduría colectiva genuina en todas las divisiones del Grupo Panasonic.

## **10. Desarrollando a la gente y aprovechando su potencial**

### (1) Cómo valora a su gente el Grupo Panasonic

El poder comprensivo de una compañía es la suma de la fuerza de los empleados. Por ello, para incrementar la fuerza total de la compañía, debemos identificar lo que es necesario en nuestro trabajo y ejecutar de manera independiente nuestra capacidad total para hacer mejoras.

Solo cuando los objetivos de los empleados y la dirección de la compañía están alineados, y los objetivos de la compañía son una extensión de los objetivos de los empleados, se pueden combinar los esfuerzos de cada empleado para que la organización pueda hacer un trabajo inigualable y esta sea escogida por los clientes.

Para lograr esto, los superiores deben tener un buen entendimiento de las capacidades únicas de cada subordinado e intentar hacer que las destrezas individuales brillen para que puedan utilizar sus habilidades con un sentimiento de satisfacción. Al mismo tiempo, se espera que los

subordinados crean en su propio potencial y continúen mejorándose a sí mismos.

Cada uno de nosotros es responsable del crecimiento del Grupo Panasonic. La habilidad del Grupo para continuar contribuyendo al desarrollo de la sociedad depende de la mentalidad y comportamiento de cada uno de nosotros.

Teniendo en cuenta esto, el pilar base de nuestra gestión es desarrollar y utilizar los preciados recursos humanos que nos ha otorgado la sociedad. Como el fundador dijo, "El negocio es la gente"

*"El negocio es la gente": En cualquier empresa, encontrar la gente correcta es el primer paso hacia el desarrollo. Sin importar lo distinguida que sea la historia o las tradiciones de una compañía, la inhabilidad de encontrar gente capaz de mantener esas tradiciones eventualmente llevará a la caída de la compañía. Las organizaciones de gestiones y los métodos son muy importantes, por supuesto, pero es la gente quien le da la vida a esto... Por lo tanto, la gestión empresarial se trata más que nada de cultivar recursos humanos fuertes y animarlos a que alcancen su potencial.*

## (2) Mejorar las capacidades propias

Como miembros del Grupo Panasonic, debemos siempre juzgar correctamente los valores con una mente *sunao* (mente abierta) de acuerdo a la Filosofía Comercial Básica y mejorar nuestras capacidades a través de la práctica rigurosa diaria y la humilde reflexión acerca de nuestras experiencias.

En particular, los Siete Principios son una guía de auto-desarrollo como miembro del Grupo Panasonic. Al mismo tiempo, es una guía para vivir una mejor vida como industrialistas que aspiran a contribuir al desarrollo social. El ex-director Arataro Takahashi explicó de la siguiente manera lo importante que es practicar los Siete Principios.

*Los Siete Principios son la base de la Filosofía Comercial Básica. Por ejemplo, los contenidos de “La contribución a la sociedad” son la columna vertebral del Objetivo Básico de Gestión, y para poner esto en práctica de manera concreta significa hacer un trabajo que sea inigualable en términos de calidad, costo y servicio, y que sea escogido por los clientes. Al entender esto, debemos reflexionar constantemente acerca de si los productos que creamos verdaderamente contribuyen a la sociedad, y de si nuestro enfoque actual para crearlos es apropiado. Estas reflexiones y análisis se repiten a diario. Al acumularlas se genera originalidad e ingenuidad, y la Filosofía Comercial Básica se refleja en nuestro trabajo. Por ello, es imposible desarrollar a la gente sin tener una política básica clara.*

Una compañía tiene la obligación de desarrollar sus recursos humanos de manera apropiada y periódica. De la misma manera, cada uno de nosotros debe ser ambicioso y continuar buscando alcanzar nuestras metas personales.

### (3) El desarrollo de una política de recursos humanos

El fundador explicó la importancia del desarrollo de los recursos humanos en el Grupo Panasonic con la frase, “Hay que desarrollar a la gente antes de crear productos.” Él creía que la producción de buenos productos debe ser precedida por el desarrollo del tipo de gente que se necesita.

Así que, ¿cómo desarrollamos a los recursos humanos y aprovechamos su potencial? La idea básica es desarrollar al personal que la sociedad nos ha otorgado, el cual entiende por completo la Filosofía Comercial Básica, trabaja con entusiasmo en base a estas políticas, reflexiona con humildad, y continua buscando mejorar cada día.

Lo que es más importante en el desarrollo de los recursos humanos es delegar trabajo a los subordinados sin pensarlo dos veces. Esto es también la esencia de la gestión autónoma responsable. La gente es educada en las líneas de operación, y para que desarrolle sus habilidades, debe aprender mediante el trabajo, el pensamiento y la toma de acciones de manera independiente.

Delegar el trabajo a los subordinados no significa asignar tareas indiscriminadamente. Teniendo en mente la necesidad de tomar la responsabilidad final, los superiores deben animar a sus subordinados a que piensen y mejoren de manera autónoma. Es importante no enseñarle a los subordinados todo, pero sí comunicarse con ellos para que piensen, se vuelvan conscientes e internalicen las lecciones que aprenden.

A pesar de que a veces es necesario que se trate a los subordinados enérgicamente por el bien de sus propias necesidades, la cosa más importante es tratarlos con sinceridad y afección para que puedan confiar en uno y que busquen su propio crecimiento con un sentimiento de seguridad.

Al cumplir con las responsabilidades como superior mediante el acto de delegar con precaución, también hay que guiar a los subordinados pensando profundamente acerca de los riesgos futuros que puedan surgir. También hay cosas que los subordinados podrían enseñarle a uno, y esto puede llevar al crecimiento propio como superior.

Un ejemplo de esta práctica es el establecimiento de la Fábrica Saga. A inicios de la década de 1960, para establecer una fábrica de baterías secas en la prefectura de Saga para Kyushu Matsushita Electric, el ex-director Arataro Takahashi seleccionó a dos empleados jóvenes de cerca de 30 años de edad sin experiencia previa en el desarrollo de fábricas, y confió en que ellos ejecutarían todo, desde la construcción de un nuevo edificio e instalaciones hasta el inicio de la producción.

Takahashi tan solo explicó la guía básica sin condiciones detalladas, pero también impuso requerimientos estrictos, como la petición a los dos empleados de reducir a la mitad el presupuesto propuesto para la construcción. Como resultado de su trabajo arduo e ingenuidad, tuvieron éxito en construir la fábrica con un presupuesto menor al original. Como gerentes, continuaron contribuyendo con el establecimiento de fábricas en el extranjero y la gestión de compañías.

El desarrollo de la gente es el trabajo más importante de los superiores. El Grupo Panasonic busca continuar contribuyendo al progreso social trabajando para alcanzar una sociedad ideal. A pesar que uno puede establecer ideales y metas de largo alcance, el periodo de participación en una empresa puede ser considerado algo fugaz. Por lo tanto, desde la perspectiva del mantenimiento de la empresa como algo continuo, los superiores deben entrenar a sus subordinados, pues eventualmente la empresa será entregada a las siguientes generaciones.

Uno como superior debe saber que tiene la responsabilidad de guiar a los subordinados que la sociedad nos ha otorgado para que uno mismo pueda superarse. A medida que la evolución social se acelera, es difícil creer que los enfoques convencionales funcionarán en las siguientes generaciones.

Por ello, se debe ayudar a los subordinados para que puedan obtener la capacidad de tratar de manera flexible con varias dificultades cuando sea su responsabilidad.

Nuestros predecesores en Panasonic nos han dejado consejos invaluablees respecto al desarrollo de la gente y para sacar el mayor provecho de sus habilidades. Esperamos que usted los aplique para el desarrollo de los recursos humanos y para su desarrollo personal.