

# La Filosofía Empresarial Básica del Grupo Panasonic

## Introducción: Volviendo a la «Filosofía Empresarial Básica»

Como miembros del Grupo Panasonic, ¿cuál es su comprensión de nuestra filosofía de gestión? Quizás respondan: «Es el Objetivo Básico de Gestión, el Credo de la Empresa y los Siete Principios, ¿verdad?». «Quiere decir que el propósito empresarial es contribuir a la sociedad». Y tal vez su comprensión sólo llegue hasta allí.

De hecho, desde que me convertí en Director Ejecutivo de Panasonic, en base a mi experiencia de gestión anterior en una amplia gama de desafíos empresariales, he tenido una fuerte sensación de crisis. Creo que la razón por la que Panasonic perdió su antigua fuerza y no pudo crecer, encontrándose algunos de sus negocios en una situación extremadamente complicada, fue que muchos de sus empleados carecían de una comprensión correcta y firme de la Filosofía Empresarial Básica de Panasonic.

Queremos que cada uno de ustedes maximice y demuestre sus habilidades y capacidades, identifique claramente su estado ideal, comparta las opiniones que es preciso compartir, tome decisiones de calidad con rapidez integrando diferentes opiniones y esté atento a las mejoras necesarias, de modo que podamos ser inigualables a la hora de contribuir a nuestros clientes y a la sociedad. Siempre debemos examinar con sinceridad la situación actual; y si entra en conflicto con el rumbo de la sociedad, o si existen mejores métodos, no dudaremos en elegir con prontitud un camino nuevo y mejor. Creo que cuando Panasonic era más fuerte, estaba llena de lugares de trabajo así y, en mi opinión, ese era el origen de su fuerza.

En el Grupo Panasonic, se espera que cada empleado actúe como su propio gerente. Para que Panasonic recupere su brillo, hemos reunido en este material de lectura la sabiduría de numerosos individuos, la que cada uno de nosotros, como administradores, debe mantener firmemente. Espero que todos los empleados del Grupo Panasonic se remitan a este material de manera atenta y frecuente, que trabajen con sus superiores, subordinados, colegas, clientes y socios comerciales para poner en práctica la Filosofía Empresarial Básica a diario, y que construyan una sociedad ideal de riqueza material y espiritual.

Yuki Kusumi, Director Ejecutivo del Grupo  
1 de octubre de 2021

## 1. La Misión de la Empresa

¿Para qué existen las empresas? Nuestro fundador Konosuke Matsushita creía que el rol y la misión de una empresa es satisfacer el deseo de la gente de vivir su vida con mayor abundancia. En otras palabras, asumía que la misión original de una empresa es contribuir al desarrollo de la sociedad brindando productos y servicios de calidad superior que sean útiles en la vida de las personas, a precios razonables, en cantidades apropiadas. La propiedad de una empresa con dicha misión no reside en la misma empresa, sino en la sociedad; y esto se expresa en la frase «Una empresa es una entidad pública de la sociedad».

Si se considera que una empresa es una entidad pública de la sociedad, se concluye que los recursos necesarios para sus actividades, incluidos el personal, el capital, la tierra y los materiales, le han sido confiados a ella por la sociedad. La empresa debe contribuir a la sociedad participando en actividades que hagan el mejor uso posible de los recursos que la sociedad le ha confiado y que, por lo tanto, creen un valor excedente.

En general, existe la postura que sostiene que el objetivo de una empresa es obtener beneficios. Sin embargo, el Grupo Panasonic considera que el beneficio es algo que la sociedad le da a una empresa como recompensa por su contribución; y cuanto mayor sea dicha contribución, mayor será el beneficio. Por otra parte, si una empresa no genera beneficios, no está cumpliendo con su responsabilidad social o carece de la capacidad para hacerlo y, por tanto, debe hacer reformas con prontitud.

Además, una empresa lleva a cabo su negocio estableciendo relaciones con clientes, socios comerciales, accionistas, miembros de la sociedad y muchas otras partes interesadas. Dado que una empresa es una entidad pública de la sociedad, no es aceptable que se desarrolle a expensas de sus partes interesadas. El único camino para que una empresa se desarrolle a largo plazo es que lo haga junto con todas sus partes interesadas.

Para que una empresa cumpla con sus responsabilidades sociales, los empleados desempeñan un papel importante. En una sociedad en constante cambio, es imposible que una empresa cumpla con sus responsabilidades sociales y siga creando valor para la sociedad si sus empleados no hacen más que realizar las tareas que se les asignan. Todas las personas que trabajan en una empresa deben hacer mejor su trabajo cada día, aunque sea sólo un poco. Esto conduce al mejoramiento y desarrollo de la vida de las personas y de la sociedad.

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

El fundador continuó reflexionando sobre la verdadera misión de la empresa y, el 5 de mayo de 1932, reunió a todos sus empleados para hacer una enérgica proclamación. El Grupo Panasonic denomina esto «*Meichi*», la revelación de nuestra verdadera misión.

Dijo el fundador: «Nuestra misión como industriales es superar la pobreza y aportar riqueza a la sociedad. Sólo con este fin será posible que las empresas prosperen». Al igual que el agua del grifo en Japón en ese momento, que fluía libremente, el precio de los bienes debería ser lo más bajo posible. En otras palabras, la eliminación de la pobreza se logra produciendo un suministro inagotable de bienes.

Sin embargo, la verdadera intención del fundador, tal como aparece en su «Filosofía del Agua», está expresada en las siguientes palabras, que señalan el objetivo al que aspiraba: «La felicidad humana puede mantenerse y aumentar mediante la riqueza, tanto material como espiritual. Y sólo cuando la paz mental y espiritual se combina con un suministro ilimitado de bienes materiales puede alcanzarse la verdadera felicidad».

Para cumplir esta misión, el fundador estableció un plan de 250 años, que constaba de diez fases sucesivas de 25 años, con el objetivo de lograr una «tierra de paz y prosperidad», es decir, una sociedad ideal. Además, el plan no debería terminar después de los primeros 250 años, sino extenderse por los siguientes 250 años, en pos de ideales más altos de manera apropiada a su tiempo.

Aunque la «Filosofía del Agua» fue formulada hace unos 90 años, el objetivo de lograr aquella riqueza material y espiritual es igualmente válido en el mundo de hoy.

De hecho, muchas sociedades, especialmente las de las naciones desarrolladas, están repletas de bienes materiales. Sin embargo, en vista de la acelerada destrucción ambiental y el agotamiento de los recursos energéticos, surge gran preocupación de que nuestros hijos, nietos y las generaciones venideras, no puedan disfrutar de una vida de riqueza como la que existe hoy.

Hasta ahora, nos hemos dedicado a los negocios, principalmente, desde la perspectiva de aumentar la abundancia material a través del suministro de bienes. Sin embargo, eso está lejos de la sociedad ideal que imaginó nuestro

fundador. Aun así, no podemos volver al pasado. Una vez más, debemos imaginar una sociedad ideal en la que haya riqueza material y espiritual, y avanzar para realizarla.

Para hacer realidad nuestra sociedad ideal, debemos abordar directamente las cuestiones sociales a medida que aparecen y contribuir a su resolución. Entre ellas, a las cuestiones ambientales globales debería dárseles la máxima prioridad en el siglo XXI.

El Grupo Panasonic estableció su propia Carta Ambiental en 1991, por delante de otras empresas, y ha estado lidiando con este tema durante muchos años. En el futuro, para ser una empresa líder en el tratamiento de los problemas medioambientales, debemos seguir adoptando medidas proactivas desde varias perspectivas, incluida la reducción del daño al medio ambiente por parte de nuestros productos y servicios, así como la reducción del uso de energía en nuestras actividades de producción.

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

El objetivo comercial y la misión del Grupo Panasonic no han cambiado desde su proclamación (*Meichi*), y el Objetivo Básico de Gestión captura esta filosofía de forma concisa. Es el principio rector de todas nuestras actividades de gestión, y también es la base principal para determinar el camino que debe seguir la empresa.

*Por nuestro deber como industriales, nos dedicaremos al progreso y desarrollo de la sociedad y al bienestar de las personas, mejorando así la calidad de vida en todo el mundo.*

En otras palabras, como industriales, perseguiremos incansablemente esta misión para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Todos los días debemos seguir esforzándonos en pos del progreso, brindándole a la sociedad productos y servicios sin par, para hacer posible un alto grado de bienestar y mejorar así la calidad de vida de las personas de todo el mundo.

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

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

• **Credo de la Empresa:** *El progreso y el desarrollo sólo pueden realizarse a través de los esfuerzos combinados y la cooperación de cada empleado. Unidos en un solo espíritu, nos comprometemos a cumplir nuestros deberes corporativos con dedicación e integridad.*

Para contribuir al desarrollo de la sociedad a través de los negocios, es esencial que todos colaboren y trabajen juntos y con sinceridad todos los días. Sólo cuando cada organización establece sus metas más elevadas, cuando sus miembros las comprenden plenamente y las hacen suyas, con trabajo en equipo basado en la confianza mutua, se consigue la realización de dichas metas y, luego, el desarrollo de la sociedad.

• **Contribución a la sociedad:** *Nos conduciremos en todo momento de acuerdo con nuestro Objetivo Básico, cumpliendo, ante todo, las responsabilidades que tenemos como industriales con las comunidades en las que operamos.*

Nuestra misión es contribuir al desarrollo mundial y a la prosperidad, así como a la armonía con el medio ambiente global a través de nuestras actividades empresariales, con el fin de lograr una sociedad ideal. Siempre conscientes de ello, debemos comprometernos a lograr una calidad, un costo y un servicio insuperables a través de nuestras operaciones diarias.

• **Justicia y honestidad:** *Seremos justos y honestos en todos nuestros negocios y en nuestra conducta personal. No importa cuán talentosos e instruidos seamos, ya que sin integridad personal no podemos ganar el respeto de otros, ni mejorar el respeto por nosotros mismos.*

Debemos observar, naturalmente, las normas y reglas de la sociedad, y también conducir nuestras actividades de manera justa, imparcial y libre de todo egoísmo. Es menester comportarse siempre con integridad y con sentido de la justicia. Sin esta mentalidad, incluso aquellos que tengan grandes conocimientos y talentos no estarán calificados para ser miembros del Grupo Panasonic.

• **Cooperación y espíritu de equipo:** *Aunaremos nuestras habilidades para lograr los objetivos compartidos que son nuestro Credo. Por más talentosos que seamos como individuos, sin cooperación y espíritu de equipo no seremos una compañía fuerte sino una multitud desordenada.*

Lograremos resultados aún mayores uniendo nuestros esfuerzos y fortaleciendo nuestro espíritu de equipo. Es importante aceptar opiniones

diversas y personalidades diversas, y cooperar en un espíritu de unidad. Sin esto, no importa cuán talentoso sea el personal que reunamos, ya que no demostraremos nuestra fuerza como organización.

- **Esfuerzo incansable por mejorar**: *Nos esforzaremos constantemente por cumplir nuestra misión empresarial. Sólo mediante este esfuerzo incansable podremos cumplir nuestro Objetivo Básico de Gestión, crecer y ayudar a lograr la verdadera paz.*

Para cumplir nuestra misión, debemos trabajar lo más duro posible, superar las dificultades y seguir avanzando. No importa el tipo de trabajo que hagamos, siempre debemos aprender, pensar seriamente y hacer los mayores esfuerzos prácticos en base a un fuerte sentido de la pasión, para que la creatividad y el ingenio se renueven y traigan consigo mayores progresos y mejoras.

- **Cortesía y humildad**: *Seremos siempre cordiales y modestos, respetando el orden social para fortalecer las relaciones sanas y mejorar la calidad de vida en nuestras comunidades.*

Debemos honrar la cortesía y ser humildes en nuestro acercamiento al trabajo. En nuestra vida diaria, es importante que hagamos el esfuerzo de tratar a todos con respeto, que nos abstengamos de ser arrogantes y que estemos dispuestos a reflexionar críticamente sobre nosotros mismos.

- **Adaptabilidad**: *Adaptaremos continuamente nuestro pensamiento y comportamiento a los constantes cambios de nuestro medio, cuidando de actuar en armonía con la naturaleza y la sociedad, sin lo cual no podemos esperar tener éxito.*

Debemos seguir comprendiendo correctamente y adaptándonos a los cambios y a la evolución de la sociedad. Para ello, es importante evitar mirar las cosas desde una perspectiva estrecha, para comprender más ampliamente las tendencias que subyacen a los sucesos actuales, así como su esencia.

Debemos, pues, enfrentar las cosas aceptándolas como son y de manera objetiva, sin quedar atrapados en el egocentrismo y los preconceptos. Para adaptarnos a una sociedad que progresa y se desarrolla continuamente, debemos mantener fuertes nuestros deseos, así como nuestros esfuerzos en pos del progreso diario.

- **Gratitud**: *Actuaremos con sentido de gratitud por todos los beneficios que hemos recibido, confiando en que esta actitud será fuente de alegría y vitalidad*

*sin límites, permitiéndonos superar cualquier obstáculo que encontremos y dándonos verdadera felicidad.*

Nuestro trabajo diario y nuestras vidas dependen del apoyo de todas las partes interesadas, y de muchas otras, incluidos nuestros colegas, familias y miembros de la sociedad en general. Es importante que siempre recompensemos con gratitud el apoyo que recibimos.

Contribuir al progreso social con gratitud mutua y con el deseo de retribuir a las muchas personas que nos han ayudado nos dará una alegría infinita y, también, la fuerza y el valor para superar cualquier dificultad.

## **5. Filosofía Empresarial Básica del Grupo Panasonic**

La Filosofía Empresarial Básica del Grupo Panasonic se define como la práctica del Objetivo Básico de Gestión, el Credo de la Empresa y sus Siete Principios, así como la mentalidad asociada con esos tres elementos. Arataro Takahashi, expresidente de Matsushita Electric, que apoyó al fundador durante los períodos de reconstrucción y expansión de la preguerra y la posguerra, expresó lo siguiente sobre la práctica de la Filosofía Empresarial Básica.

*En medio de la dura competencia, debemos ser inigualables en nuestro trabajo. Si nuestro trabajo brinda productos que los consumidores están encantados de utilizar, entonces tenemos la seguridad de que veremos recompensas. Sin embargo, si no logramos cosechar esas recompensas, tendremos la prueba de que nuestro trabajo no llega a ese nivel. Por lo tanto, debemos analizar y resolver cualquier problema que surja.*

*Nuestro objetivo no es perseguir los beneficios ni ampliar nuestra empresa, sino ser inigualables en nuestro trabajo, para que los consumidores nos elijan aun tras cuidadosas consideraciones. Si seguimos creando productos que enriquezcan la vida de las personas y mejoren su calidad de vida, sin duda seremos recompensados.*

*Si no somos valorados por nuestros clientes, estamos equivocándonos en algo fundamental. Si entendemos eso, podremos llevar a cabo las reformas necesarias; pero si, en cambio, ponemos excusas y culpamos a otros, por ejemplo, insistiendo en que las condiciones comerciales son malas o en que el mercado está revuelto por la competencia desleal, nuestra gestión perderá el rumbo.*

Como indican estas palabras, para aspirar a la sociedad ideal y contribuir al

desarrollo de la sociedad, debemos ser incomparables en calidad, costos y servicio, de modo que los clientes nos elijan. Por lo tanto, debemos innovar y mejorar incansablemente para lograr ese resultado.

Si los productos no se venden bien, no contribuimos al desarrollo de la sociedad a través de nuestros productos, y no podemos afirmar que estamos cumpliendo nuestro deber como empresa. En tal caso, no es aceptable simplemente bajar el precio de venta para vender el producto. Es importante trabajar primero para racionalizar los costos, mejorar la calidad y el desempeño, y proporcionar un servicio sin rival.

En otras palabras, mientras procedamos de acuerdo con la Filosofía Empresarial Básica, no podemos dejar de abordar problemas como los altos costos, la mala calidad y el mal rendimiento, y debemos esforzarnos por racionalizar y mejorar la situación.

Por supuesto, no es fácil reducir los costos ni mejorar la calidad y el rendimiento; pero donde exista la determinación de seguir y practicar la Filosofía Empresarial Básica a fondo, es seguro que la innovación seguirá, y podremos continuar, incansablemente, haciendo los esfuerzos adecuados para lograr el progreso.

También debemos reconocer que, independientemente de cómo se expanda nuestro negocio y crezca nuestra organización, nuestro negocio seguirá teniendo el mismo origen y esencia que una tienda privada: ningún negocio puede existir sin clientes.

En 1935, cuando Matsushita Electric estaba pasando a ser una sociedad por acciones, el fundador estableció las Reglas Internas Básicas, que en parte decían:

*No importa cuán grande llegue a ser Matsushita Electric en el futuro; que no olvide nunca la actitud del humilde comerciante. Piensen en ustedes mismos como empleados de una tienda. Sean frugales y humildes al realizar su trabajo.*

El fundador declaró además los siguientes tres requisitos fundamentales para ser comerciantes:

- Entender el significado del comercio
- Leer los corazones de los clientes
- Ser totalmente humilde ante los demás

Cada uno de nosotros debe entender completamente por qué existe nuestro

negocio, tener una sensibilidad sin par ante lo que piensan los clientes, y recordar ser siempre humilde y agradecido.

## **6. Practicar la Filosofía Empresarial Básica**

La Filosofía Empresarial Básica sólo puede internalizarse aplicándola. El expresidente Arataro Takahashi expresó: «La mera comprensión intelectual de la Filosofía Empresarial Básica sirve de poco. Para establecerla como nuestra base inquebrantable, es importante ponerla en práctica y aprenderla con nuestro cuerpo». Takahashi aplicó la filosofía a la reforma y el crecimiento de muchas empresas del Grupo.

En esta sección se explican los aspectos esenciales que deben entenderse como requisitos para la práctica de la Filosofía Empresarial Básica.

(1) Imaginar «el futuro que debemos lograr» y perseguir el valor esencial del cliente

Nuestra meta es realizar una sociedad ideal con riqueza material y espiritual. Esto también es cierto para nuestras empresas individuales, cada una de las cuales debe imaginar su futuro ideal y esforzarse por lograrlo.

El futuro ideal al que nos referimos aquí no es una ampliación de la situación actual, ni es algo que consideremos únicamente desde nuestra propia perspectiva. ¿Cómo deberían ser las vidas de las personas, la sociedad y el medio ambiente global en el futuro, y cómo podemos asegurarnos de que nuestros hijos y nietos puedan vivir una vida más rica tanto en términos materiales como espirituales? Es necesario imaginar el tipo de futuro que debemos realizar, un futuro que coloque en el centro a la gente.

Y a partir de ello, calculemos: ¿cómo es que debe contribuir nuestro negocio? ¿Cómo debería cambiar y perfeccionar su competitividad para que ninguno de sus competidores lo supere? ¿Y qué medidas deberían tomarse para lograrlo? Debemos reflexionar sobre estas cosas y ponerlas en práctica.

Para lograr el futuro ideal a través de los productos y servicios específicos de nuestro negocio, debemos buscar valores esenciales para los clientes. El valor esencial del cliente no es la búsqueda de un rendimiento o una calidad excesivos, ni significa simplemente hacer lo que el cliente nos pida que hagamos. Se trata de estar realmente cerca de los clientes, de mirar la esencia de sus problemas y su futuro, y de darse cuenta de lo que es realmente útil para ellos.

Debemos escuchar atentamente la voz de nuestros clientes actuales y mejorar nuestros productos desde su punto de vista. Al mismo tiempo, estar realmente cerca de los clientes significa considerar cómo podemos desarrollar estilos de vida futuros y a la sociedad misma para su propio beneficio, y abordar de manera audaz el desafío de lograrlo.

Muchas empresas del Grupo Panasonic se han desarrollado según este enfoque. Pongamos como ejemplo el negocio de los motores. En la década de 1930, el fundador imaginó un futuro en el cual, en cada hogar, se utilizaría un promedio de diez motores y, basado en esta visión, lanzó su negocio en el sector de los motores. Al mismo tiempo, estableció el objetivo de lograr un amplio suministro de radios a la mitad del precio de los modelos convencionales, para que la gente tuviera un acceso más fácil a la información, y logró reducir el costo a la mitad.

El camino hacia el futuro que debemos lograr será largo y arduo. Nuestro negocio en el sector de los motores, que comenzó desde cero, fue inicialmente un fracaso tal que, incluso dentro de la empresa, había quienes argumentaban que la fábrica debía cerrarse.

Sin embargo, el expresidente Arataro Takahashi les dijo a todos los empleados involucrados en motores que pusieran en práctica la Filosofía Empresarial Básica: para lograr una calidad, un costo y un servicio sin rival. Todos los miembros de los departamentos de fabricación, ingeniería y ventas respondieron realizando mejoras sin descanso. El resultado fue una línea de motores que eran tan populares que ese sector comercial no podía producirlos con la rapidez necesaria. Tomó cerca de 20 años alcanzar ese punto, pero el desarrollo del sector de los motores contribuyó grandemente al posterior desarrollo del de aparatos domésticos.

De esta manera, en cada uno de nuestros negocios, debemos imaginar el futuro que debemos lograr y perseguir el valor esencial del cliente.

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

En la conducción de nuestro negocio, con los recursos gerenciales que nos ha confiado la sociedad, debemos utilizar estos recursos correctamente para el beneficio de ella y cumplir plenamente con nuestras responsabilidades con las partes interesadas.

Además de acatar las leyes y reglamentos, así como la moralidad social,

debemos considerar siempre lo que es correcto para la sociedad, adquirir sabiduría cierta y ponerla en práctica. El fundador captó la importancia de hacer esto mediante el término «justicia social». Con la protección de la salud física y mental de nuestros empleados como requisito previo, la implementación incansable de la justicia social contribuirá al verdadero desarrollo de la sociedad, de la industria y de nuestros socios comerciales.

También en las estrechas relaciones que desarrollamos al hacer negocios con empresas que nos suministran materiales, subcontratistas y contratantes que apoyan nuestro negocio, tiendas minoristas afiliadas y agentes que venden nuestros productos, debemos esforzarnos por lograr la prosperidad y el desarrollo mutuos.

Como socios que persiguen el desarrollo de la sociedad, es esencial mantener abierto el debate y el entendimiento mutuo entre las partes involucradas, así como la concientización mutua en las áreas de productos, tecnología y mejoramiento de procesos. De esta manera, cada parte podrá desempeñar un papel mayor en la sociedad, a través de la cooperación —sin perder la autonomía— y el apoyo mutuo que genera fortalezas colectivas. Esta es la visión fundamental del Grupo Panasonic de la coexistencia y la prosperidad mutua.

### (3) Erradicar el desperdicio, la inacción y la reelaboración

Desde el punto de vista de nuestros beneficios, como se indica en el punto 1. La Misión de la Empresa, debemos considerar un pecado el hecho de estar en cifras rojas. Además, incluso si una empresa está generando un beneficio sustancial, si esa empresa está plagada de despilfarro e inacción, entonces, simplemente, está perdiendo oportunidades de generar mayores beneficios. En consecuencia, se pierde la oportunidad de ganar dinero que debería compartirse con nuestros empleados y accionistas y con la sociedad, para contribuir a un número mayor de clientes y a la sociedad del futuro. En este sentido, tales condiciones también son consideradas un pecado.

Por lo tanto, es obvio que estar en cifras rojas es un pecado, pero además, la presencia de desperdicio, de inacción y la necesidad de reelaboración en la empresa es en sí misma un pecado. No importa cuán pequeño sea el trabajo de cada individuo, pues existe en beneficio de la sociedad y siempre está vinculado al desarrollo de la sociedad.

En este sentido, no debería haber ni un ápice de desperdicio en nuestras actividades empresariales. Cada uno de nosotros, a diario, debe ser consciente

de cada segundo perdido y cada desecho, y hacer mejoras para eliminarlos. Por lo tanto, debemos esforzarnos siempre por hacer mejor nuestro trabajo, entendiendo que, incluso si se trata de un mero tornillo o de una hoja de papel, nuestro trabajo debe conducir al desarrollo de la sociedad.

Por supuesto, la forma en que se realiza el trabajo cambia con los tiempos, pero en cualquier época, debemos aumentar la velocidad del trabajo y de los negocios, fortalecer la competitividad de nuestras líneas operativas y contribuir, así, a la sociedad, eliminando de raíz los desechos, la inacción y la reelaboración.

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

La sociedad cambia cada día, y la velocidad de esos cambios se acelera cada año. En medio de tales cambios, algunas cosas quedan obsoletas o desaparecen, y nacen otras; pero, en general, la sociedad está en constante evolución y desarrollo.

En los últimos años, muchos problemas sociales han surgido de los efectos negativos del desarrollo, como las cuestiones ambientales mundiales. Si bien consideramos que estas cuestiones necesitan solución y buscamos mejores respuestas y nuevos caminos, podemos decir que nuestra sociedad continúa desarrollándose, al tiempo que cambia día a día. Como creía el fundador, el principio de «crecimiento y desarrollo» funciona en todas las cosas del mundo.

En cada uno de nuestros negocios, nuestro objetivo es imaginar el futuro que necesita hacerse realidad, anticipar el futuro de nuestros clientes, y ofrecer productos y servicios que realmente contribuyan a ellos, con el fin de realizar una sociedad ideal con riqueza material y espiritual. Mientras nos esforzamos por ello, nos enfrentamos a cambios que representan no sólo oportunidades, sino también amenazas.

Frente a tales cambios y señales de cambios, es importante no tomar una visión superficial, sino enfrentar la situación objetivamente, tal como es, y luego comprender las principales tendencias que hay detrás de ella. Para hacer frente al cambio, debemos considerar incluso la posibilidad de descartar métodos que hasta ahora han demostrado ser eficaces.

Tenemos que tener el valor de desechar lo que debe desecharse y empezar cada día con una nueva actitud y nuevas formas de hacer las cosas. Esta postura exigirá que vigilemos el cambio social y sigamos avanzando con entusiasmo.

## 7. El cliente es lo primero

Todos nuestros negocios dependen de que los clientes elijan y adquieran nuestros productos y servicios. Esto es cierto tanto si se trata de vender productos individuales como de cerrar contratos con clientes para prestar servicios de forma regular.

Por lo tanto, es natural hacer negocios pensando siempre desde el punto de vista de nuestros preciados clientes, proporcionando servicios honestos, y respondiendo de manera rápida y apropiada a cualquier problema que pueda surgir.

Podemos ganar la confianza de nuestros clientes y seguir haciendo que nos elijan por primera vez sólo cuando somos más capaces que nuestros competidores de inculcar tal mentalidad. Además, si muchos clientes dicen «Me alegro de haber elegido Panasonic», y esas opiniones generalizan, entonces, nuestro negocio podrá crecer y desarrollarse.

El fundador tenía mucho para decir acerca de la mentalidad necesaria para hacer negocios. «El cliente es lo primero» es una de esas ideas, sobre la cual habló de la siguiente manera.

- *Nuestra razón de ser es brindarles felicidad a los clientes*

*Vender nuestros productos no sólo significa convencer a los clientes del valor de los productos, sino también hacerlos sentir felices y seguros. Hay un enorme valor en dicha alegría. Por lo tanto, debemos pensar cuidadosamente en cómo comunicarnos con ellos y prestarles servicio. Trabajando así, también podemos obtener placer más allá de los beneficios.*

- *Seamos los agentes de compras del cliente*

*Al hacer negocios, por supuesto, debemos examinar a fondo los productos que manejamos y venderlos con confianza. Sin embargo, una de las cosas más importantes a tener en cuenta al hacerlo es ponernos en los zapatos del cliente y examinar los productos como si nosotros mismos fuéramos los agentes de compras del cliente. Si nos ponemos en ese lugar, podremos examinar el producto sabiendo cuáles son las necesidades actuales del cliente, qué clase de producto necesita y cuánto lo desea. Por lo tanto, podremos pensar cómo beneficiarlos.*

- *El crecimiento llega cuando nos preocupamos por el cliente*

*La alegría de recibir elogios de los clientes por un producto en cuya*

*producción hemos trabajado duro es incluso mayor que la alegría de que nos lo compren. No importa cuán grande sea una empresa; es importante que cada empleado atienda humildemente las solicitudes de los clientes. Al hacerlo, obtendrá aún más asistencia de sus clientes. Este soporte se extenderá de cliente a cliente, y la compañía crecerá.*

- *Las empresas que menosprecian a sus clientes colapsan*

*Si dos tiendas ofrecen platos de fideos al mismo precio, ¿cuál atraerá a más clientes: la tienda que es amable y trata bien a sus clientes, o la que los trata mal? No importa cuán grande llegue a ser Matsushita Electric; su verdadera forma no debe diferir de la de la tienda de fideos que se ocupa de sus clientes. Si la empresa se preocupa sólo por cosas como el tamaño de su fuerza laboral o su monto de ventas, y si su gente descuida su gestión y trata mal a los clientes, la empresa inevitablemente colapsará.*

No importa cuán grande y compleja sea nuestra empresa; cada uno de nosotros debe abordar su trabajo diario con la mentalidad de cuidar a los clientes. Si nuestro negocio no crece, debemos investigar la causa y corregirla rápidamente. Es posible que, tras reflexionar, descubramos que, en verdad, no estamos haciendo negocios en los que el cliente es lo primero, o que algo nos impide ganar la plena confianza de nuestros clientes.

## **8. Gestión autónoma responsable**

En el Grupo Panasonic, la dirección no es responsabilidad exclusiva de los altos ejecutivos. Todos los empleados deben verse a sí mismos como su propio gerente y ser responsables de su trabajo de manera independiente, al tiempo que siguen las políticas de la empresa. Este es el concepto fundamental de la gestión autónoma responsable.

En todas nuestras organizaciones, basadas en la filosofía y las políticas de gestión corporativa, cada uno de nosotros debe asumir la responsabilidad de su propio trabajo y hacer mejoras constantes. La gestión autónoma responsable es uno de los fundamentos de la gestión del Grupo Panasonic y es también la cultura que ha nutrido a nuestros recursos humanos.

Como clave para garantizar una gestión autónoma responsable en los negocios, el fundador enseñó lo siguiente: «En primer lugar, los propios directivos deberían tener un fuerte sentido de su misión y de su filosofía de gestión, y siempre recurrir a ellas e inculcárselas a sus empleados». Además: «Los gerentes no deben temer delegar ampliamente en sus empleados. Debe permitírseles trabajar en base a su propia responsabilidad y autoridad».

Como seres humanos, ver por nosotros mismos nuestro propio trabajo y su importancia nos energiza poderosamente. Motivados así, podemos ejercer proactivamente nuestras fuerzas adquiriendo sabiduría y llevando a cabo mejoras. Como tales, los superiores deben esforzarse por generar dicha motivación delegando trabajo en sus subordinados. Esto le permitirá a cada individuo experimentar en su trabajo un sentido de realización que conduce a la alegría y la felicidad. Este es el concepto que subyace en la gestión autónoma responsable.

El fundador utilizó el término «espíritu emprendedor del empleado» para describir la manera en que los empleados deberían abordar su trabajo. Les pidió que adoptaran la mentalidad de presidente o propietario de su propia empresa independiente, y que abordaran su trabajo, su forma de ver las cosas y su manera de tomar de decisiones teniendo esto en cuenta.

Al aplicar el principio del espíritu emprendedor del empleado, es esencial que cada uno de nosotros, en el desempeño de nuestras funciones, tenga este sentido de responsabilidad para dedicar todas sus capacidades a crear mejores medios y formas, aplicarlos con audacia y asumir la misión de lograr mayores resultados.

A propósito de este sentido de responsabilidad, mencionaremos a Morimasa Ogawa, expresidente de Matsushita Housing Products, que se sumó al negocio de los hornos microondas en su etapa inicial y lo hizo crecer de manera global. Ogawa expresó que cada uno de los empleados debe tener un «sentido autónomo de la responsabilidad». Aplicando sistemáticamente esta mentalidad, dediquémonos todos a nuestra propia tarea.

Por otro lado, el fundador, al explicarles el concepto de espíritu emprendedor del empleado a los miembros más jóvenes del personal, explicaba que una entidad empresarial independiente podía compararse con una de esas tiendas ambulantes de antaño que durante la noche vendían fideos, llamadas *yonaki-udon'ya*. E instaba a los empleados a tener la mentalidad de un propietario de ese tipo de tienda, que trabaja duro para vender sus fideos, les pide cada día a sus clientes comentarios sobre el sabor y hace mejoras en base a esos comentarios. También, mencionaba que esos esfuerzos y ese entusiasmo serían indispensables para nuestra labor individual.

Incluso si uno forma parte de una gran organización, no es suficiente con hacer el trabajo que se le asigna y seguir los sistemas y procedimientos establecidos. Es esencial que todos y cada uno de nosotros siga pensando y

realizando mejoras, de manera que mejoren también esos sistemas y procedimientos.

En una sociedad que está en constante cambio y desarrollo, nuestros clientes no seguirán eligiéndonos si trabajamos únicamente según nuestras propias formas de pensar y perspectivas. Debemos considerar que lo mejor de hoy ya no será lo mejor mañana, y mañana deberá crearse lo mejor de mañana. Sobre la base de esta mentalidad, siempre debemos apuntar más alto.

El sistema de sectores empresariales introducido en 1933 representaba de manera concreta el concepto de gestión autónoma responsable. El sistema es una estructura organizativa rentable e independiente en la que toda la empresa se divide en sectores de negocio por producto, siendo cada sector responsable de todo, desde el desarrollo, la fabricación y las ventas hasta la gestión de las ganancias y pérdidas. Los sectores empresariales debían asumir la responsabilidad de su propia gestión, lo que llevó al desarrollo de los directores y empleados de dichos sectores. Así se hizo realidad el Grupo Panasonic de hoy.

## **9. Gestión Participativa a través de la Sabiduría Colectiva**

Para garantizar que la gestión autónoma responsable se implemente a fondo, el Grupo Panasonic destaca la importancia de poner en práctica el espíritu emprendedor del empleado, a través del cual los empleados desarrollan una mentalidad responsable para gestionar sus propias tareas, así como la importancia de llevar a cabo la gestión reuniendo la sabiduría de cada individuo. El fundador afirmó una vez que «la mejor gestión es la que se basa en la sabiduría colectiva».

Es esencial que cada uno de nosotros tenga en su trabajo un «sentido autónomo de la responsabilidad» y, también, que siga mejorando para lograr un trabajo sin igual. Sin embargo, no importa cuán capaz pueda ser una persona, ya que la sabiduría de una persona tiene un límite. Puede que la gerencia autocomplaciente funcione durante un tiempo, pero eventualmente conducirá a los efectos negativos de la arrogancia y no durará.

Por el contrario, reunir una amplia sabiduría y tomar decisiones de calidad con rapidez nos ayudará a seguir haciendo contribuciones a la sociedad de forma más veloz que otras empresas.

Para reunir la sabiduría colectiva, es importante que los superiores colaboren con los subordinados para hacer el mejor uso de sus fortalezas individuales.

Para maximizar el beneficio de los talentos de todos, los superiores deben confiar en sus subordinados, delegar la responsabilidad y la autoridad en la medida de lo posible, proporcionar una orientación adecuada de forma continua, y alentar a los subordinados a ser proactivos e inventivos.

Los superiores deben abordar las recomendaciones y propuestas de sus subordinados con mente abierta y sinceridad, y esforzarse por adoptarlas en la medida de lo posible. Si una sugerencia no puede adoptarse, los superiores deben explicárselo en su totalidad, para que los subordinados no pierdan su motivación e iniciativa, y puedan trabajar más activamente.

Para difundir las políticas corporativas y organizativas, los superiores deben comunicárselas a sus subordinados de manera descendente. Sin embargo, si los superiores sólo dan instrucciones y los subordinados tan sólo las siguen, la organización no puede progresar. Además, es esencial tener una cultura corporativa de discusión abierta, en la que los subordinados puedan comunicar todo lo que necesitan decirles a sus superiores desde abajo hacia arriba.

Incluso los empleados nuevos deberían verse a sí mismos como su propio gerente de una entidad empresarial independiente. Se les exige que adopten la mentalidad emprendedora como empleados y participen en la gestión de forma proactiva, por ejemplo, sugiriendo las mejoras necesarias.

También es importante reunir opiniones y perspectivas diversas. El Grupo Panasonic ha atendido clientes de todos los rincones del mundo. Por eso, para que los clientes de este mercado global que evoluciona y se desarrolla a ritmo acelerado sigan eligiéndonos, debemos incorporar diversas perspectivas en nuestro trabajo. Nuestra diversidad individual genera opiniones y percepciones diversas, y es esencial que aceptemos y respetemos la individualidad de cada uno de nosotros.

Al aprovechar la diversidad personal, se puede reunir sabiduría y, así, la organización puede seguir evolucionando. En otras palabras, la diversidad conduce a una mayor competitividad. Para aprovechar al máximo la diversidad, los superiores deben derribar las barreras que obstaculizan a las personalidades individuales y apoyar a esas personas para que tengan oportunidades de proponerse desafíos a sí mismos.

Para que la comunicación de abajo hacia arriba y la diversidad florezcan en una organización, los individuos deben sentir que siempre pueden decir lo que es necesario decir. En lugar de aplicar simplemente directivas de gestión que refrenen lo que es preciso decir, este enfoque ascendente anima a los

empleados a compartir los problemas en el lugar de trabajo de forma autónoma, independientemente de su rango, a debatir abiertamente en qué debe convertirse la organización y a intercambiar ideas sobre la dirección que debe seguirse. Esto es, en esencia, lo que significa reunir sabiduría colectiva.

El requisito previo para utilizar la sabiduría colectiva es que tanto los superiores como los subordinados se acerquen objetivamente a las situaciones, tal como son, y sin quedar atrapados en sentimientos o suposiciones personales. Es decir, es importante encarar el trabajo con un corazón *sunao* (franco).

Para que los clientes nos elijan siempre, juntemos nuestras manos para lograr una calidad, un costo y un servicio sin igual, implementando una gestión participativa basada en una sabiduría colectiva genuina en todos los sectores del Grupo Panasonic.

## **10. Desarrollar a las personas y aprovechar al máximo su potencial**

### (1) Cómo valora a las personas el Grupo Panasonic

El poder integral de una empresa es la suma de la fuerza de sus empleados. Por lo tanto, para aumentar los puntos fuertes de la empresa en general, cada uno debe identificar lo que es preciso en su trabajo y ejercer independientemente su total capacidad para realizar mejoras.

Sólo cuando los objetivos de los empleados y la dirección de la empresa están alineados, y los objetivos de la empresa son una extensión de los de cada empleado, es posible combinar los esfuerzos de cada empleado para que la organización pueda realizar un trabajo sin igual que sea elegido por los clientes.

Para lograr esto, los superiores deben tener una buena comprensión de las capacidades únicas de cada subordinado y procurar que estos brillen por sus fortalezas individuales, de modo que puedan ejercer sus habilidades con sentido de realización. Al mismo tiempo, se espera que los subordinados creen en su propio potencial y que sigan mejorando.

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

En este contexto, la base de nuestra gestión es nutrir y utilizar los preciosos recursos humanos que nos ha confiado la sociedad. Como afirmaba el fundador,

«una empresa es su gente».

*«Una empresa es su gente»: En cualquier emprendimiento, encontrar a las personas adecuadas es el primer paso hacia el desarrollo. No importa cuán distinguida sea la historia o la tradición de una empresa, la incapacidad de hallar personas capaces de seguir esa tradición, eventualmente, llevará a la decadencia de la empresa. La organización y los métodos de gestión son muy importantes, por supuesto, pero son las personas las que les dan vida... Por lo tanto, la gestión empresarial consiste, más que nada, en cultivar recursos humanos fuertes y alentarlos a que desarrollen su potencial.*

## (2) Mejorar nuestras propias capacidades

Como miembros del Grupo Panasonic, debemos hacer siempre juicios de valor correctos con un corazón *sunao* (franco), de acuerdo con la Filosofía Empresarial Básica, y mejorar nuestras capacidades mediante la práctica diaria rigurosa y la reflexión humilde sobre nuestras experiencias.

En particular, los Siete Principios son una guía para el autodesarrollo como miembros del Grupo Panasonic. Al mismo tiempo, son una guía para vivir mejor como industriales con la aspiración de contribuir al desarrollo social. El expresidente Arataro Takahashi explicó la importancia de practicar los Siete Principios de la siguiente manera:

*Los Siete Principios son el fundamento de la Filosofía Empresarial Básica. Por ejemplo, sus contenidos sobre «contribución a la sociedad» son la encarnación del propio Objetivo Básico de Gestión, y ponerlo en práctica de una manera concreta significa realizar un trabajo que no tenga rival en términos de calidad, costo y servicio, y que sea elegido por los clientes. Con este entendimiento, debemos reflexionar constantemente sobre si los productos que fabricamos realmente contribuyen a la sociedad, y si nuestro enfoque actual para fabricarlos es apropiado. Estas reflexiones y análisis se repiten a diario. Por acumulación, se genera originalidad e ingenio, y la Filosofía Empresarial Básica se refleja en nuestro trabajo real. Por lo tanto, sin una política básica clara, el desarrollo de las personas es imposible.*

Una empresa tiene la obligación de desarrollar a sus recursos humanos de manera oportuna y apropiada. Al mismo tiempo, cada uno de nosotros debe ser ambicioso y seguir esforzándose por alcanzar sus objetivos personales.

## (3) Política de desarrollo de recursos humanos

El fundador indicó la importancia del desarrollo de recursos humanos en el

Grupo Panasonic con la frase «Desarrollar personas antes de fabricar productos». Creía que la fabricación de buenos productos debía ir precedida por el desarrollo del tipo necesario de personas.

Entonces, ¿cómo desarrollar los recursos humanos y lograr el máximo de su potencial? La idea básica es desarrollar al personal que nos ha confiado la sociedad, que comprenda plenamente la Filosofía Empresarial Básica, que trabaje con seriedad según estas políticas, que reflexione humildemente y que siga esforzándose por mejorar cada día.

Lo más importante en el desarrollo de los recursos humanos es confiar el trabajo a los subordinados sin vacilación. Esta es también la esencia de la gestión autónoma responsable. Las personas se nutren en los frentes operativos y, para que desarrollen sus capacidades, deben aprender trabajando, pensando y tomando medidas de manera independiente.

Confiar el trabajo a subordinados no significa asignarles tareas indiscriminadamente. Teniendo en cuenta la necesidad de asumir la responsabilidad final, los superiores deben animar a sus subordinados a pensar y a mejorar de manera autónoma. Es importante no enseñarles todo a los subordinados, sino comunicarse con ellos para que puedan pensar, concientizarse e internalizar lo que aprenden.

Aunque a veces es preciso tratar a los subordinados con dureza en virtud de sus propias necesidades, lo más importante es tratarlos con sinceridad y afecto, para que puedan confiar en nosotros y trabajar por su propio crecimiento sintiéndose seguros.

Al cumplir nuestras responsabilidades como superiores delegando tareas con ojo vigilante, también debemos dirigirnos a los subordinados pensando profundamente en los riesgos futuros que puedan surgir. Además, hay cosas que los subordinados pueden enseñarnos, y esto puede conducir a nuestro propio crecimiento como superiores.

Un ejemplo de esta práctica es el establecimiento de la Fábrica de Saga. A principios de la década de 1960, al montar para Kyushu Matsushita Electric una fábrica de pilas secas en la prefectura japonesa de Saga, el expresidente Arataro Takahashi seleccionó a dos jóvenes empleados de unos 30 años de edad, sin experiencia previa en la instalación de fábricas, y les confió todo, desde la construcción del nuevo edificio y de las instalaciones hasta la puesta en marcha de la fabricación.

Takahashi sólo les transmitió las directrices básicas, sin condiciones detalladas, pero también les impuso requisitos estrictos, como reducir a la mitad el presupuesto de construcción presentado. Como resultado de su trabajo duro y su ingenio, se logró construir la fábrica por menos del presupuesto original. Como directivos, siguieron contribuyendo al establecimiento de fábricas en el extranjero y a la gestión de empresas del Grupo.

El desarrollo de las personas es el trabajo más importante de un superior. El Grupo Panasonic busca seguir contribuyendo al progreso social, trabajando hacia una sociedad ideal. Si bien podemos establecer ideales y metas de largo alcance, el período de nuestra participación en la empresa puede considerarse transitorio. Por lo tanto, desde la perspectiva de mantener la actividad empresarial como una preocupación constante, los superiores deben formar a sus subordinados, ya que la empresa debe pasar, luego, a la siguiente generación.

Para superarse a ustedes mismos como superiores, deben ser conscientes de su responsabilidad de guiar a esos subordinados que la sociedad nos ha confiado. A medida que se acelera la evolución social, es difícil creer que los enfoques convencionales funcionarán en la próxima generación. Por lo tanto, deben ayudar a sus subordinados para que adquieran la capacidad de manejar con flexibilidad las varias dificultades que se les presenten cuando estén en posiciones de responsabilidad.

Nuestros predecesores nos han dejado consejos muy valiosos sobre el desarrollo de las personas y el aprovechamiento máximo de sus habilidades. Esperamos que los apliquen al desarrollo de recursos humanos y al crecimiento de su propio personal.