

La Filosofía Empresarial Básica del Grupo Panasonic

Introducción

En todas sus actividades corporativas, el Grupo Panasonic siempre se ha esforzado por seguir la filosofía de gestión empresarial establecida por nuestro fundador, Konosuke Matsushita. Al compartir con nuestros clientes, socios comerciales y accionistas, los fundamentos de nuestra filosofía de gestión empresarial, contenida en los Objetivos Básicos de Gestión, en el Credo de la Empresa y en los Siete Principios, nos comprometemos a actuar de acuerdo con esa filosofía, y rogamos a esos agentes que comprueben si, realmente, hemos cumplido nuestro compromiso.

Con el objetivo de conseguir una gestión empresarial responsable y completamente autónoma, estamos a punto de pasar al nuevo sistema operativo de la compañía, «*holding*». La «Filosofía Empresarial Básica» es el fundamento de nuestra práctica de «contribución al desarrollo de la sociedad», o nuestra determinación para «dedicarnos al progreso y desarrollo de la sociedad y al bienestar de las personas a través de nuestras actividades empresariales, mejorando con ello la calidad de vida a nivel mundial», como estipulan los Objetivos Básicos de Gestión. Ahora, por primera vez en aproximadamente 60 años, hemos actualizado significativamente dicha «Filosofía Empresarial Básica», teniendo en cuenta los cambios en las condiciones sociales y en el entorno empresarial.

Cada uno de nosotros en el Grupo Panasonic debemos maximizar y demostrar nuestras capacidades y habilidades profesionales, así como identificar claramente cuál es nuestro estado final ideal, compartir las opiniones que deben ser compartidas, tomar decisiones de alta calidad, con rapidez, integrando la diversidad de opiniones de nuestros empleados, y hacer mejoras continuas. Con ello, pretendemos estar en una posición insuperable en la que no tengamos rival a la hora de realizar una contribución a nuestros clientes y a la sociedad. Siempre debemos analizar con honestidad la situación actual, y si la dirección de la gestión no se adaptara a las situaciones de la sociedad o si hubiera un camino mejor, no dudaremos en elegir, con prontitud, el nuevo y mejor camino a seguir. La revisión de la Filosofía Empresarial Básica pretende reforzar las políticas fundamentales en la forma de pensar y actuar que en Panasonic siempre hemos seguido.

Compartimos con todos ustedes esta Filosofía Empresarial Básica y nos comprometemos a ponerla en práctica. Todos y cada uno de los empleados continuará actuando de manera que satisfaga sus expectativas, y de esta manera el Grupo Panasonic, junto con todos ustedes, avanzará con paso firme hacia la construcción de una sociedad ideal que ofrezca tanto riqueza material como espiritual, lo que se conoce en Japón como «*Busshin ichinyo*».

1 de octubre de 2021
Yuki Kusumi, CEO del Grupo

1. La Misión de la Empresa

¿Para qué existen las empresas? Nuestro fundador, Konosuke Matsushita, creía que el papel y la misión de una empresa debieran ser el satisfacer el deseo de las personas de «vivir una vida plena».

En otras palabras, él llegó a la conclusión de que la verdadera misión de una empresa era la de contribuir al desarrollo de la sociedad poniendo en manos del consumidor productos y servicios de calidad superior que fueran útiles en la vida de las personas, a precios razonables y en cantidades adecuadas. Creía que la propiedad de este tipo de empresas, que tenían como objetivo esta misión, no recaía en la propia empresa, sino en la sociedad, y esta idea aparece contenida apropiadamente en la siguiente frase: «Una empresa es una entidad pública de la sociedad».

Si consideramos que una empresa es «una entidad pública de la sociedad», llegamos a la conclusión de que los recursos de gestión necesarios para esa empresa, incluyendo el personal, el capital, el terreno y los materiales, le han sido confiados por la sociedad. La empresa debe contribuir a la sociedad realizando actividades que hagan el mejor uso posible de los recursos que la sociedad le ha confiado, creando así un valor superior.

En general, existe la opinión de que el objetivo de una empresa es obtener beneficios. Sin embargo, el Grupo Panasonic considera que el beneficio es algo que «la sociedad da a la empresa como recompensa por sus contribuciones», y cuantas mayores sean estas contribuciones, mayor será el beneficio. Por otra parte, si una empresa no genera beneficios, significa que no está cumpliendo con su responsabilidad social, o que carece de la capacidad para hacerlo, y por lo tanto debe ser reformada inmediatamente.

Además, una empresa lleva a cabo sus actividades empresariales manteniendo relaciones con los clientes, los socios comerciales, los accionistas, la sociedad y con otras numerosas partes con las que tiene relación. Debido a que una empresa es «una entidad pública de la sociedad», no es aceptable que la empresa busque su propio desarrollo a expensas de las partes implicadas. La única manera de que una empresa se desarrolle a largo plazo es hacerlo junto con todas sus partes implicadas.

Para que una empresa cumpla con sus responsabilidades sociales, el papel que desempeñan los empleados es importante. En una sociedad en constante cambio, es imposible que una empresa cumpla con sus responsabilidades sociales, creando una plusvalía para la sociedad, si sus empleados se limitan a

realizar las tareas que les han sido asignadas. Todos los individuos que trabajan en una empresa deben mejorar, aunque sea un poco, su propio trabajo diario. Esto conducirá a la mejora y al desarrollo del estilo de vida de las personas y de la sociedad en su conjunto.

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 poderosa declaración. El Grupo Panasonic se refiere a esto como «*Sogyo Meichi*» o la «revelación de la misión corporativa».

El fundador dijo: «Nuestra misión como industriales es superar la pobreza y aportar riqueza a la sociedad. Sólo se permitirá que las empresas prosperen si tienen este propósito en mente». Al igual que el agua del grifo en el Japón de aquella época, el precio de los productos debe ser lo más bajo posible. En otras palabras, la eliminación de la pobreza se logra «produciendo una oferta inagotable de productos».

Sin embargo, el fundador expresó la verdadera intención de su «Filosofía del Agua del Grifo» con estas palabras: «La felicidad humana puede lograrse y mejorarse a través de la afluencia tanto material como espiritual. Sólo cuando la paz espiritual se combina con un suministro ilimitado de bienes materiales puede alcanzarse la verdadera felicidad».

Para lograr esta misión, el fundador estableció un «plan de 250 años», compuesto por 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 estaba pensado para que finalizara después de los primeros 250 años, sino que debía prolongarse durante los siguientes 250 años, esforzándose por alcanzar ideales más elevados de forma adecuada a la época.

Aunque la «Filosofía del Agua del Grifo» se formuló hace unos 90 años, el objetivo de alcanzar la afluencia material y espiritual sigue siendo igual de válido en el mundo actual.

De hecho, muchas sociedades, especialmente las de las naciones desarrolladas, están repletas de bienes materiales, pero, en vista del rápido empeoramiento de la destrucción del medioambiente y del agotamiento de los recursos energéticos, existe una gran preocupación por el hecho de que nuestros hijos, nietos y las generaciones venideras no puedan disfrutar de la vida acomodada que ahora llevamos.

Hasta ahora, nos hemos dedicado a los negocios principalmente desde la perspectiva de aumentar la abundancia material mediante el suministro de bienes. Sin embargo, esto dista mucho de la «sociedad ideal» que imaginó nuestro fundador. Ahora no podemos volver al pasado, debemos volver a imaginar, desde nuestra situación actual, una «sociedad ideal» con abundancia material y espiritual («*Busshin ichinyo*»), y avanzar para hacerla realidad.

Para hacer realidad nuestra «sociedad ideal», debemos abordar de lleno los problemas sociales a medida que surjan y contribuir a su solución. De ellos, en el siglo XXI, los problemas medioambientales globales deberían tener la máxima prioridad.

El Grupo Panasonic estableció su propia Visión Medioambiental en 1991, adelantándose a otras empresas, y desde entonces hemos venido abordando este tema durante muchos años. En el futuro, para ser una empresa líder en el tratamiento de cuestiones medioambientales, debemos seguir adoptando medidas proactivas desde diversas perspectivas, incluyendo la minimización del daño al medioambiente debido a nuestros productos y servicios, y la reducción del volumen energético que utilizamos en nuestras actividades de producción.

3. Los Objetivos Básicos de Gestión

El propósito de las actividades empresariales del Grupo Panasonic y su misión no han cambiado desde la proclamación de *Sogyo Meichi*, y los Objetivos Básicos de Gestión expresan esta filosofía de forma clara y concisa. Son los principios rectores de todas nuestras actividades de gestión, y son también la base principal para determinar el camino que debe seguir la empresa.

Al reconocer nuestras responsabilidades como industriales, estamos dedicándonos al progreso y desarrollo de la sociedad y al bienestar de las personas a través de nuestras actividades empresariales, mejorando con ello la calidad de vida a nivel mundial.

En otras palabras, «como industriales, perseguiremos incansablemente esta misión contribuyendo al desarrollo de la sociedad».

Nuestro propósito es poder proporcionar a la sociedad productos y servicios insuperables con el fin de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas, y como resultado podremos construir una cultura social aún más sofisticada que la actual. Para esto es imprescindible que nos esforcemos para avanzar en nuestro día a día.

4. El Credo de la Empresa y los Siete Principios

El «Credo de la Empresa» y los «Siete Principios» expresan nuestra actitud hacia la forma en que debemos realizar nuestro trabajo diariamente como empleados del Grupo Panasonic.

- **El Credo de la empresa:** *El progreso y el desarrollo se pueden conseguir únicamente aunando esfuerzos y con la cooperación de cada empleado de nuestra empresa. Unidos en espíritu, apostamos por el desarrollo de nuestras funciones corporativas con dedicación, diligencia e integridad.*

Para contribuir al desarrollo de la sociedad a través de las actividades empresariales, es esencial que todos colaboremos y trabajemos juntos cada día con sinceridad. Sólo cuando las organizaciones establecen sus propios y máximos objetivos, sus miembros los comprenden plenamente y los hacen suyos, y sólo si existe un trabajo en equipo basado en la confianza mutua, es cuando una organización puede lograr sus objetivos y, por tanto, el desarrollo de la sociedad.

- **Contribución a la Sociedad:** *Nos comportaremos en todo momento conforme a los Objetivos Básicos de Gestión, cumpliendo lealmente con nuestras responsabilidades como industriales para con las comunidades en las que realizamos nuestras actividades.*

Nuestra misión es contribuir al desarrollo y la prosperidad mundiales, así como a la armonía con el medioambiente global a través de nuestras actividades empresariales, con el fin de hacer realidad una «sociedad ideal». Con esta idea siempre en mente, a través de nuestras operaciones diarias, debemos comprometernos a lograr una calidad, un coste y un servicio insuperables.

- **Justicia y honestidad:** *Seremos justos y honestos en todos nuestros tratos comerciales y en nuestra conducta personal. No importa el grado de talento y de conocimientos que tengamos, sin integridad personal no podremos ganarnos el respeto de los demás ni mejorar nuestra propia autoestima.*

Debemos respetar las normas y reglas de la sociedad como algo natural, y también debemos llevar a cabo nuestras actividades de una manera justa e imparcial, en ningún caso de manera egoísta. Es importante comportarse siempre con integridad y con sentido de juego limpio. Sin esta forma de pensar, incluso aquellas personas con grandes conocimientos y mucho talento, no

estarán cualificadas para ser miembros del Grupo Panasonic.

• **Cooperación y Espíritu de Equipo**: *Aunaremos nuestras competencias para conseguir los objetivos que compartimos. No importa el grado de talento que tengamos como individuos, sin cooperación y espíritu de equipo, formaremos una compañía solo de nombre.*

Si unimos nuestros esfuerzos y reforzamos nuestro espíritu de equipo, seremos capaces de conseguir resultados aún mayores. Es importante aprovechar la diversidad de opiniones y personalidades y cooperar con un espíritu de unidad. Sin esto, por mucho talento individual que tenga el personal que reunimos, no conseguiremos demostrar nuestra fuerza como organización.

• **Esfuerzo Infatigable por Mejorar**: *Nos esforzaremos constantemente por mejorar nuestra capacidad de contribución a la sociedad a través de nuestras actividades empresariales. Únicamente a través de este esfuerzo infatigable podremos cumplir con nuestros Objetivos Básicos de Gestión y contribuir a que se establezcan una paz y prosperidad duraderas.*

Para cumplir nuestra misión, debemos trabajar poniendo todos nuestros esfuerzos en ello, debemos superar las dificultades y seguir avanzando. Independientemente del tipo de trabajo que realicemos, debemos aprender y pensar siempre con seriedad y debemos hacer los máximos esfuerzos en nuestras actividades poniendo para ello un gran entusiasmo, de modo que pueda surgir una nueva creatividad e ingenio, y para que se produzcan nuevos avances y mejoras.

• **Cortesía y Modestia**: *Siempre seremos cordiales y modestos, respetando los derechos y necesidades de los demás para reforzar así unas relaciones sociales saludables y mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.*

Debemos respetar las normas de urbanidad y ser humildes en nuestro trabajo. En nuestra vida diaria, es importante que nos esforcemos por tratar a todo el mundo con respeto, que evitemos la arrogancia y que estemos dispuestos a reflexionar críticamente sobre nosotros mismos.

• **Adaptabilidad**: *Adaptaremos continuamente nuestra mentalidad y comportamiento para satisfacer las cambiantes circunstancias de nuestro entorno, procurando actuar de manera armoniosa con la naturaleza para garantizar así el progreso y el éxito en nuestras actuaciones.*

Debemos comprender correctamente los cambios y la evolución de la

sociedad, y debemos seguir adaptándonos a esa evolución y cambios de manera apropiada. Para ello, es importante evitar mirar las cosas desde una estrecha perspectiva, debemos captar las tendencias más amplias que subyacen en lo que está sucediendo, así como comprender su esencia.

Debemos afrontar las cosas de forma directa, tomándolas como son y con objetividad, sin caer en el egocentrismo ni en ideas preconcebidas. Para adaptarnos a una sociedad que progresa y se desarrolla continuamente, no debemos dejar de mantener nuestro firme deseo y esfuerzo de progresar también de manera continua.

• ***Gratitud***: *Actuaremos con agradecimiento por todos los beneficios que recibimos, seguros de que esta actitud será una fuente de vitalidad y alegría sin límites y nos permitirá superar cualquier obstáculo al que debamos enfrentarnos.*

Nuestro trabajo diario y nuestras vidas dependen del apoyo de todas las partes implicadas, incluyendo el apoyo de nuestros compañeros de trabajo, de nuestra empresa, de nuestras familias y de las personas de la sociedad en general. Es importante que siempre devolvamos el apoyo que recibimos con un sentimiento de «gratitud».

Contribuir al progreso de la sociedad con gratitud hacia los demás y el deseo de corresponder a las muchas personas que nos han ayudado nos hará sentir una alegría ilimitada, así como nos llenará de fuerza y valentía para superar cualquier dificultad.

5. «La Filosofía Empresarial Básica» del Grupo Panasonic

«La Filosofía Empresarial Básica» del Grupo Panasonic se define como la práctica de, y la forma de pensar asociada con, los Objetivos Básicos de Gestión, el Credo de la Empresa y los Siete Principios. Arataro Takahashi, antiguo presidente de Matsushita Electric, que apoyó al fundador durante los periodos de reconstrucción y expansión antes y después de la guerra, dijo lo siguiente sobre la práctica de la Filosofía Empresarial Básica:

En medio de una dura competencia, debemos ser insuperables en nuestro trabajo. Si como resultado de nuestro trabajo somos capaces de proporcionar productos que los consumidores disfruten al utilizarlos, no cabe duda de que nos veremos recompensados. Si, por el contrario, no cosechamos esas recompensas, será la prueba de que nuestro trabajo no está a la altura de lo esperado. Por lo tanto, debemos analizar, tomar las medidas necesarias y resolver los problemas que surjan.

Nuestro objetivo no es perseguir beneficios ni ampliar nuestra empresa, nuestro objetivo es realizar tan bien nuestro trabajo, que los consumidores nos elijan incluso después de una cuidadosa selección. Si seguimos creando productos que enriquezcan la vida de las personas, mejoren el estilo de vida, y desarrollen la cultura, seguro que seremos recompensados.

Si no somos recompensados ni valorados por nuestros clientes, significa que fundamentalmente estamos haciendo algo mal, y si entendemos las causas, podremos llevar a cabo las reformas necesarias. Si ponemos excusas y culpamos a otros, insistiendo por ejemplo en que «las condiciones económicas son malas» o que «el mercado está caótico porque los competidores hacen una competencia desleal y venden por debajo del precio de coste (dumping)», nuestra gestión empresarial no será capaz de tomar el rumbo correcto.

Como indican estas palabras, para aspirar a la sociedad ideal y contribuir al desarrollo de la sociedad, debemos hacer nuestro trabajo de manera que nadie nos pueda superar en términos de calidad, costes y servicios para que de esta manera los clientes nos elijan. Por tanto, para lograrlo debemos innovar y mejorar de manera continua.

Si los productos no se venden bien, no estamos contribuyendo al desarrollo de la sociedad a través de nuestros productos, y no podemos decir que estamos cumpliendo con nuestro deber como empresa. En este caso, no es aceptable que nos limitemos sólo a bajar el precio de venta para poder vender el producto. Es importante trabajar primero para racionalizar los costes, mejorar la calidad y el rendimiento, y ofrecer un servicio minucioso e insuperable.

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

Por supuesto, no es fácil reducir los costes o mejorar la calidad y el rendimiento, pero cuando existe la determinación de seguir y practicar a fondo la Filosofía Empresarial Básica, es seguro que de ello nacerá la creatividad y el ingenio, y de esta manera podremos seguir esforzándonos de manera continua para lograr el progreso deseado.

También debemos reconocer que, independientemente de cómo se expanda nuestro negocio y crezca nuestra organización, nuestro negocio tiene el mismo origen y esencia que una pequeña tienda de propiedad privada: ningún negocio

puede existir sin clientes.

En 1935, cuando Matsushita Electric se estaba convirtiendo en una sociedad anónima, el fundador estableció el «Reglamento Interno Básico», que decía en parte lo siguiente:

No importa lo grande que pueda llegar a ser Matsushita Electric en el futuro, debemos mantener la actitud de un humilde comerciante. Piensa que eres un empleado de una pequeña tienda. Sé sencillo, austero y humilde mientras realizas tu trabajo.

El fundador llegó a la conclusión de que para ser «un comerciante» se debían cumplir los siguientes tres requisitos fundamentales:

- Comprender el significado del comercio
- Ser capaz de saber cómo siente y piensa el cliente
- Ser totalmente humilde ante los demás

Cada uno de nosotros debemos entender perfectamente para qué existe nuestro negocio, debemos ser insuperables en cuanto a nuestra sensibilidad hacia lo que piensan los clientes, y recordar siempre que debemos ser humildes y agradecidos.

6. Práctica de la Filosofía Empresarial Básica

La Filosofía Empresarial Básica sólo se puede interiorizar aplicándola. El expresidente Arataro Takahashi dijo: «Una comprensión intelectual o teórica de la Filosofía Empresarial Básica es de poca utilidad. Para establecerla como fundamento inamovible, es importante ponerla en práctica de forma voluntaria e interiorizarla». 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 practicar la Filosofía Empresarial Básica.

(1) Imaginar el «futuro que debemos alcanzar» y buscar los valores esenciales para el cliente

Nuestro objetivo es construir una «sociedad ideal» que disfrute tanto de riqueza material como espiritual. Esto también es válido para nuestras empresas individuales, cada una de las cuales debe imaginar su futuro ideal y esforzarse por hacerlo realidad.

El futuro ideal, al que nos referimos aquí, no es una extensión de la situación actual, ni es algo que consideremos únicamente desde nuestra propia perspectiva. ¿Cómo debería ser la vida de las personas, la sociedad y el medio ambiente global en el futuro, y cómo podemos garantizar que nuestros hijos y nietos puedan vivir una vida más rica en términos materiales y espirituales? Es necesario imaginar el tipo de futuro que deberíamos construir, un futuro que sitúe a las personas como principal prioridad.

Después deberemos volver al presente y, entonces, deberemos preguntarnos ¿Qué papel debería desempeñar nuestra empresa? ¿Cómo debería cambiar y perfeccionar su competitividad para ser insuperable? ¿Y qué medidas hay que tomar para conseguirlo? Debemos reflexionar sobre estas cosas y ponerlas en práctica a fondo.

Para hacer realidad el futuro ideal a través de los productos y servicios específicos de nuestra empresa, debemos buscar valores esenciales para los clientes. El valor esencial para el cliente no es la búsqueda de un rendimiento o calidad excesivos, ni significa simplemente hacer lo que el cliente nos pida. Se trata de estar realmente cerca de los clientes, ver la esencia de sus problemas y asuntos, y de su futuro, y de hacer realidad lo que es verdaderamente útil para ellos.

Debemos escuchar atentamente a nuestros clientes actuales y mejorar nuestros productos desde su punto de vista. Al mismo tiempo, «permanecer realmente cerca de los clientes» significa considerar cómo podemos hacer evolucionar los estilos de vida y la sociedad del futuro en su beneficio, y abordar con audacia el reto de conseguirlo.

Muchos negocios del Grupo Panasonic se han desarrollado de acuerdo con este enfoque. Por ejemplo, el negocio de los motores. En los años 30, el fundador previó un futuro en el que se utilizaría una media de diez motores en cada hogar, y basándose en esta visión creó un negocio de motores. Al mismo tiempo, se fijó el objetivo de suministrar radios de forma generalizada a la mitad del precio de los modelos convencionales, para «facilitar el acceso de la gente a la información», y consiguió reducir el coste a la mitad.

El camino hacia el futuro que debemos alcanzar será largo y arduo. Nuestro negocio de motores, que partió de cero, fue al principio un fracaso tan grande que incluso dentro de la empresa había quienes defendían que «la fábrica debía cerrarse».

Sin embargo, el expresidente Arataro Takahashi dijo a todos los empleados

involucrados en el sector del motor que pusieran en práctica la Filosofía Empresarial Básica: en otras palabras, que debían conseguir una calidad, un coste y un servicio sin igual. Todos los empleados de los departamentos de fabricación, ingeniería y ventas respondieron haciendo mejoras incansablemente. El resultado fue una gama de motores tan populares que no se podían producir con la suficiente rapidez. Se tardó unos 20 años en llegar a producir estos atractivos motores, pero el desarrollo del negocio de motores contribuyó en gran medida al posterior desarrollo del negocio de electrodomésticos.

De este modo, debemos imaginar el futuro que debemos alcanzar en cada uno de nuestros negocios, y buscar el valor esencial para el cliente.

(2) Lograr «justicia social», «coexistencia y prosperidad mutua»

Cuando utilizamos los recursos de gestión que nos ha confiado la sociedad para el desarrollo de nuestras actividades, debemos utilizarlos de manera correcta en beneficio de la sociedad, y, además, debemos cumplir plenamente nuestras responsabilidades con las partes implicadas.

Además de no violar las leyes, reglamentos, ni la moral social, debemos pensar siempre «qué es correcto para la sociedad», debemos adquirir la sabiduría correcta y ponerla en práctica. El fundador expresó la importancia de hacer esto con el término de «justicia social». Con la protección de la salud física y mental de nuestros empleados como requisito previo, la aplicación continua de la «justicia social» contribuirá al verdadero desarrollo de la sociedad, de la industria y de nuestros socios comerciales.

Además, debemos esforzarnos para lograr la prosperidad y el desarrollo mutuo de todos los agentes con los que mantenemos unas estrechas relaciones, como, por ejemplo, con las empresas que nos suministran materiales, con los subcontratistas y las empresas contratistas que apoyan nuestras actividades empresariales, así como con las tiendas minoristas afiliadas y con los agentes de ventas que venden nuestros productos.

Como socios que buscan el desarrollo de la sociedad, es esencial que haya un debate abierto y un entendimiento mutuo entre estas partes relacionadas, así como una instrucción mutua entre las áreas de productos, tecnología y mejora de procesos. De esta manera, cada parte puede desempeñar un mayor papel en la sociedad, a través de la cooperación, manteniendo la autonomía y el apoyo mutuo que da lugar a las fortalezas colectivas. Esta es la visión fundamental del Grupo Panasonic sobre la «coexistencia y la prosperidad mutua».

(3) Erradicar el despilfarro, los retrasos y la necesidad de volver a repetir un proceso laboral para subsanarlo

Desde el punto de vista de nuestros beneficios, como se indica en el punto 1, titulado «La misión de la empresa» debemos considerar que estar en números rojos es un «pecado». Además, incluso en el caso de que una empresa esté generando un beneficio sustancial, si esa empresa sufre de excesivos despilfarros y retrasos, entonces podemos pensar que está perdiendo oportunidades de generar mayores beneficios. En consecuencia, está perdiendo la oportunidad de ganar un dinero que debería compartirse con los empleados, los accionistas y la sociedad, y este dinero nos permitiría un mayor retorno a un número más alto de clientes y a la sociedad del futuro. En este sentido, esto último también se debe considerar un «pecado».

Por lo tanto, es obvio que estar en números rojos es un pecado, pero además el despilfarro, los retrasos y la necesidad de tener que volver a repetir un proceso laboral para subsanarlo es, en sí mismo, un «pecado». Por pequeño que sea el trabajo de cada individuo, éste genera un beneficio para las personas de la sociedad y siempre está vinculado al desarrollo de la misma.

En este sentido, no debe haber ni un solo despilfarro en nuestras actividades empresariales. Cada día, cada uno de nosotros debe ser consciente de cada segundo que tenemos, así como debemos ser conscientes de cada despilfarro, haciendo mejoras para eliminarlo. Por lo tanto, debemos esforzarnos siempre para hacer nuestro trabajo mejor, entendiendo que, aunque se trate de un solo tornillo o de una hoja de papel, este material y nuestro trabajo deben conducir al desarrollo de la sociedad.

Por supuesto, la forma de trabajar cambia con los tiempos, pero en cualquier época debemos aumentar la velocidad del trabajo y de los negocios, debemos reforzar la competitividad de nuestros lugares de trabajo y contribuir así a la sociedad, eliminando por completo el despilfarro, los retrasos y la necesidad de tener que volver a repetir un proceso laboral para subsanarlo.

(4) Responder a los cambios de la sociedad

La sociedad cambia cada día, y la velocidad del cambio se acelera cada año. En medio de esos cambios, algunas cosas decaen y desaparecen, mientras que otras acaban de nacer, pero en general, la sociedad está en constante evolución y desarrollo.

En los últimos años han surgido muchos problemas sociales derivados de los efectos negativos del desarrollo, como son los problemas medioambientales globales. Sin embargo, si vemos que estos problemas necesitan una solución y buscamos una respuesta mejor o un nuevo camino, podemos decir que nuestra sociedad sigue desarrollándose mientras cambia día a día. El fundador creía que el principio de «crecimiento y desarrollo» está presente en todas las cosas.

En cada uno de nuestros negocios, nos proponemos prever el futuro que hay que alcanzar, debemos anticiparnos al futuro de nuestros clientes y ofrecer productos y servicios que realmente les beneficien, con el fin de hacer realidad una «sociedad ideal» con riqueza tanto material como espiritual. Mientras nos esforzamos por hacerlo, nos enfrentaremos a cambios que representan no solo oportunidades, sino también amenazas.

Ante estos cambios y señales de cambio, es importante no adoptar una visión superficial, sino afrontar la situación de frente y de forma objetiva, tal y como es, para luego captar las principales tendencias que hay detrás. Para hacer frente al cambio, debemos considerar incluso la posibilidad de descartar los métodos que hasta ahora han demostrado que eran eficaces.

Debemos tener el valor de desechar lo que debe ser desechado, y empezar cada día con una nueva actitud y nuevas formas de hacer las cosas, «para seguir mejorando cada día». Esta actitud nos obligará a vigilar el cambio social y a seguir trabajando e intentando nuevos retos con entusiasmo.

7. El Cliente es lo Primero

Todos nuestros negocios dependen de que los clientes nos elijan y compren nuestros productos y servicios. Esto es así, tanto en el caso de productos de venta directa, como a la hora de realizar un contrato con un cliente para prestarle servicios de forma regular.

Por ello, es natural que las empresas siempre intenten ponerse en el lugar del cliente, que brinden a esos valiosos clientes servicios cordiales, y que respondan rápida y adecuadamente a cualquier problema que pueda surgir.

Sólo podremos ganarnos la confianza de nuestros clientes y hacer que nos elijan de manera continuada si somos capaces de poner en práctica esa actitud con más firmeza que nuestros competidores. Además, si se habla bien de nosotros y nuestros clientes dicen: «Me alegro de haber elegido un Panasonic», esto hará que ese tipo de opiniones se generalicen, y como consecuencia nuestro negocio podrá crecer y desarrollarse.

El fundador nos dejó muchas ideas sobre esa actitud o forma de pensar en relación a la manera que se debían llevar a cabo los negocios. Entre estas ideas, las siguientes hacen referencia a la idea de que «El cliente es lo primero».

- *Al generar felicidad en los clientes logramos un valor especial*

Vender nuestros productos no solo significa convencer a los clientes del valor de los mismos, sino también hacer que se sientan felices y seguros. Esta alegría tiene un enorme valor. Por lo tanto, debemos pensar cuidadosamente en la forma de comunicar y prestar nuestros servicios. Trabajando de este modo, también podemos obtener una alegría especial y una satisfacción que van más allá del mero beneficio.

- *Póngase en el lugar del encargado del cliente*

Al hacer negocios, por supuesto, debe examinar minuciosamente los productos que ofrece y venderlos con confianza. Sin embargo, una de las cosas más importantes a tener en cuenta al hacerlo es ponerse en el lugar del cliente y examinar los productos como si fuera el encargado o el jefe de compras del cliente. Si considera que es el encargado del cliente, podrá examinar el producto siendo consciente de cuáles son las necesidades del cliente en ese momento, qué tipo de producto necesita y cuánto lo desea. Por lo tanto, puede trabajar pensando cómo beneficiar al cliente.

- *Cuando nos preocupamos por nuestros clientes, seguimos creciendo*

La alegría de recibir elogios de los clientes por un producto para el que hemos trabajado arduamente es incluso mayor que la mera alegría de que compren nuestro producto. No importa lo grande que crezca una empresa, es importante que cada empleado atienda con humildad las demandas de los clientes. De esta manera recibiremos más apoyo de nuestros clientes, y este apoyo se extenderá de cliente a cliente y la empresa crecerá.

- *Las empresas que no atienden con el debido cuidado a sus clientes quiebran*

Si hay dos restaurantes que ofrecen platos de fideos al mismo precio, ¿cuál atraerá a más clientes, el restaurante que es amable y trata bien a sus clientes, o el que les trata mal? Por supuesto, el que trata bien a sus clientes tiene muchas más posibilidades de atraer a más clientes. No importa lo grande que crezca Matsushita Electric, su forma de hacer las cosas debe ser la misma que la del restaurante de fideos que trata bien a sus clientes. Si a la empresa sólo le importan cosas como el tamaño de su fuerza laboral o el monto de sus ventas, y si su personal se vuelve negligente en su gestión y trata mal a los clientes, la empresa inevitablemente desaparecerá.

No importa lo grande y compleja que se vuelva nuestra organización, cada uno de nosotros debe abordar nuestro trabajo diario intentando cuidar a nuestros clientes. Si nuestro negocio no crece, debemos analizar las causas y corregir los problemas de inmediato. Después de reflexionar, es posible que descubramos que realmente no estamos priorizando el cuidado que ponemos en el cliente, o posiblemente descubramos que hay algo que nos impide ganarnos la plena confianza de nuestros clientes.

8. Gestión de Responsabilidad Autónoma

En el Grupo Panasonic, la gestión no es responsabilidad exclusiva de la dirección de la empresa. Todos los empleados deben verse a sí mismos como su propio gerente y ser responsables de forma independiente de su trabajo, siguiendo las políticas de la empresa. Este es el concepto fundamental de la gestión de responsabilidad autónoma.

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

Como clave para garantizar una gestión adecuada de responsabilidad autónoma en la empresa, el fundador dijo: «En primer lugar, los propios directivos deben tener un fuerte sentido de la misión y la filosofía de gestión, y siempre transmitírselas e inculcárselas a sus subordinados», y «Los directivos deben delegar las tareas laborales a los empleados sin ningún miedo, de manera que los empleados sean capaces de trabajar independientemente bajo su propia responsabilidad y autoridad».

Cuando los seres humanos descubrimos qué es lo que debemos hacer, tomamos conciencia de la importancia de lograrlo y sentimos una fuerte motivación, aprovechamos toda la sabiduría y conocimientos que tenemos y ponemos en práctica nuestro ingenio, y de esta manera se crea una fuerte energía. Para esto, los directivos deben esforzarse por generar ese tipo de motivación cuando delegan el trabajo a sus subordinados. Esto permite a cada individuo sentir una sensación de plenitud en su trabajo que le llevará a la alegría y a la felicidad. Este es el concepto que hay detrás de una gestión de responsabilidad autónoma.

El fundador utilizó el término «Espíritu empresarial de los empleados» para

describir el modo en que estos debían abordar su trabajo. Les pedía que «adoptaran la mentalidad de un presidente o propietario de su propia empresa independiente», y que enfocaran su trabajo, su forma de ver las cosas y su toma de decisiones con esta idea.

A la hora de aplicar el principio del espíritu empresarial de los empleados, es esencial que cada uno de nosotros, en el desempeño de sus funciones, tenga el sentido de responsabilidad de dedicar todas sus capacidades a la creación de mejores formas y medios, de realizar su aplicación con audacia, haciendo que nuestra misión sea obtener mayores resultados.

Sr. Morimasa Ogawa, expresidente de Matsushita Housing Products, se incorporó al negocio de los hornos microondas en su etapa inicial, e hizo crecer a la empresa hasta convertirla en un negocio global. En relación a este tipo de responsabilidad, acuñó el término «Sentido de responsabilidad autónoma», para denominar a este tipo de responsabilidad. Dijo que cada uno de los empleados debía de tener un sentido de responsabilidad propio y, que, aplicando esta forma de pensar, se debía poner en práctica el espíritu empresarial de los empleados.

El fundador, al explicar el concepto de espíritu empresarial de los empleados a los jóvenes, comparó una entidad empresarial independiente con un «puesto ambulante de fideos». Instó a los empleados a tener la mentalidad del propietario de un puesto ambulante de fideos, que trabaja duro, vende los fideos él mismo, pregunta a los clientes cada día su opinión sobre el sabor y hace mejoras en función de sus comentarios. Mencionó que esos esfuerzos y ese entusiasmo serían también indispensables para nuestro trabajo individual.

Aunque formes parte de una gran organización, no basta con hacer el trabajo que te asignen y seguir los sistemas y procedimientos establecidos. Es fundamental que todos y cada uno de nosotros sigamos pensando y aportando mejoras en los sistemas y procedimientos.

En una sociedad 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 óptimo hoy ya no será lo óptimo mañana, y que el mañana debe crear un pasado mañana aún mejor». Basándonos en esta forma de pensar, debemos apuntar siempre más alto.

«El sistema de divisiones dentro de la empresa» introducido en 1933 representaba el concepto de gestión de responsabilidad autónoma. El sistema de divisiones es una estructura organizativa con un sistema de contabilidad

independiente, en el que toda la empresa se separa en divisiones de negocio según el producto que generan, siendo cada división responsable del proceso, desde el desarrollo, la fabricación y las ventas hasta la gestión de los beneficios y los gastos. Las divisiones de negocio debían asumir la responsabilidad de su propia gestión, lo que llevó al desarrollo de directores de división y empleados de división. Así surgió el Grupo Panasonic actual.

9. Gestión Participativa a través de la Sabiduría Colectiva

Para garantizar que la «gestión de responsabilidad autónoma» se implemente generalizadamente, el Grupo Panasonic destaca la importancia de practicar el «espíritu empresarial de los empleados», con el que los empleados se hacen responsables y gestionan su propio trabajo, y también destaca la importancia de llevar a cabo la gestión reuniendo la sabiduría de todos y cada uno de los empleados, es decir, destaca la importancia del aprovechamiento de la sabiduría y conocimientos colectivos en la gestión. El fundador dijo una vez que «la mejor gestión es la gestión basada en la sabiduría colectiva».

A la hora de practicar el «espíritu empresarial de los empleados», es esencial que sintamos la «responsabilidad autónoma» en nuestro trabajo, cada uno de nosotros debe seguir superándose para lograr realizar un trabajo que sea insuperable. Sin embargo, por muy capaz que sea una persona, la sabiduría de una persona tiene un límite. La autocomplacencia en la gestión y en nuestro trabajo puede funcionar durante un tiempo, pero a la larga conducirá a que se produzcan efectos nocivos.

En cambio, reunir la sabiduría colectiva y tomar decisiones de alta calidad con rapidez nos ayudará a seguir contribuyendo a la sociedad a un ritmo insuperable.

Para reunir la sabiduría colectiva, es importante que los directivos colaboren con los subordinados para aprovechar al máximo sus puntos fuertes. Para aprovechar al máximo el talento de cada uno, dichos directivos deben confiar en sus subordinados, delegar ampliamente la responsabilidad y la autoridad, proporcionar una orientación adecuada de forma continua y animar a los subordinados a ser proactivamente creativos e inventivos en sus puestos de trabajo. Esto es algo que se les pide a los directivos que hagan.

Los directivos 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 de los subordinados no puede ser adoptada, los s deben explicarles con todo detalle las razones por las que no

puede ser adoptada, para que los subordinados no pierdan su motivación e iniciativa y puedan trabajar más activamente.

Para difundir las políticas corporativas y organizativas, los directivos deben comunicárselas a sus subordinados de forma «descendente (de arriba abajo)». Sin embargo, si los directivos sólo dan instrucciones y los subordinados sólo las siguen, la organización no progresará. Además, es esencial tener una cultura corporativa de debate abierto, en la que los subordinados puedan comunicar todo lo que necesiten a sus directivos, de forma «ascendente (de abajo a arriba)», para llevar a cabo una gestión participativa a través de la sabiduría colectiva.

Incluso los recién contratados deben considerarse a sí mismos como protagonistas y gestores de una entidad empresarial independiente, y se les debe exigir que adopten la «mentalidad empresarial de los empleados» y participen con independencia en la gestión, por ejemplo, sugiriendo las mejoras necesarias.

También es importante recoger la diversidad de opiniones, observaciones y puntos de vista. El Grupo Panasonic se dirige a clientes de todo el mundo, y para que sigamos siendo elegidos por los clientes de una sociedad que evoluciona y se desarrolla a un ritmo acelerado, debemos incorporar diversos puntos de vista y perspectivas en nuestro trabajo. Nuestra diversidad individual genera opiniones, observaciones y puntos de vista diversos. Es esencial que aceptemos y respetemos la personalidad y características individuales de todos y cada uno de nosotros.

Aprovechando la diversidad personal, se puede acumular sabiduría, y la organización puede seguir evolucionando. En otras palabras, la diversidad conduce a una mayor competitividad. Para aprovechar al máximo la diversidad, los directivos deben derribar las barreras que se interponen en cada una de las personalidades individuales, de forma individualizada, y apoyar a esas personas para que puedan tener oportunidades de marcarse retos.

Para que la comunicación «ascendente (de abajo a arriba)» y la diversidad florezcan en una organización, los individuos deben sentir que «siempre pueden decir libremente lo que hay que decir». Sólo cuando se comparten los temas libremente sin importar el rango y la posición de los empleados, sólo cuando se puede debatir activamente las políticas y los procedimientos que deberían implementarse, así como el camino que se debe seguir, y sólo cuando tanto los directivos como los subordinados intercambian opiniones correctas en todo momento, sin tener que seguir ciegamente las instrucciones y políticas de sus

organizaciones superiores, es cuando se puede reunir la sabiduría colectiva.

El requisito previo para poder reunir la sabiduría colectiva es que, tanto los directivos como los subordinados, aborden las situaciones de forma objetiva, tal y como son, sin dejarse atrapar por sentimientos o suposiciones personales. Es decir, es importante abordar el trabajo escuchando siempre lo que se nos dice, lo que se conoce en japonés como «*Sunao na kokoro*».

Para ser siempre elegidos por los clientes, unamos nuestros esfuerzos para lograr una calidad, un coste y un servicio inigualables, aplicando una gestión participativa basada en una auténtica sabiduría colectiva en todas las divisiones del Grupo Panasonic.

10. Desarrollo de los Recursos Humanos y de su Potencial

(1) La manera en la que el Grupo Panasonic ve a las personas

El poder total de una empresa es la suma de la fuerza de sus empleados. Por lo tanto, para aumentar la fuerza total de la empresa, cada uno de nosotros debe identificar lo que es necesario hacer en su trabajo y ejercer autónomamente todo su potencial para realizar mejoras.

Sólo cuando las metas de los empleados y la dirección de la empresa están alineadas y los objetivos de la empresa son una extensión de los de cada empleado, se pueden combinar los esfuerzos de cada uno de ellos para que la organización pueda realizar un trabajo insuperable que sea elegido por los clientes.

Para lograrlo, los directivos deben conocer bien la personalidad y las capacidades únicas e individuales de cada subordinado y esforzarse por hacer brillar sus puntos fuertes para que puedan demostrar sus capacidades con una sensación de plenitud. Al mismo tiempo, se espera que los subordinados crean en sus propias posibilidades y se superen continuamente.

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 actitud y comportamiento de cada uno de nosotros.

En este contexto, la base de nuestra gestión reside en el cultivo y utilización del valioso «patrimonio humano», que nos ha confiado la sociedad. Como dijo el fundador: «Un negocio es su gente».

«Un negocio es su gente»: En cualquier empresa, encontrar a las personas adecuadas es el primer paso hacia su desarrollo. Por muy distinguida que sea la historia o la tradición de una empresa, la incapacidad de encontrar personas capaces de continuar con esa tradición de manera adecuada acabará provocando el declive de la empresa. Las organizaciones y los métodos de gestión son muy importantes, por supuesto, pero son las personas las que les dan vida... (extracto parcial). Así pues, la gestión empresarial consiste, más que nada, en encontrar recursos humanos y cultivarlos para que desarrollen su potencial.

(2) Mejora de nuestras capacidades

Como miembros del Grupo Panasonic, debemos hacer siempre juicios de valor correctos escuchando siempre lo que se nos dice, con una actitud «Sunao na kokoro», de acuerdo con la Filosofía Empresarial Básica, y debemos mejorar nuestras capacidades a través de 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, es una guía para vivir una vida mejor como industriales que aspiran a contribuir al desarrollo social. El expresidente Arataro Takahashi explicó el significado de la práctica de los Siete Principios de la siguiente manera:

«Los Siete Principios» es el fundamento de la Filosofía Empresarial Básica. Por ejemplo, el contenido de «Contribución a la sociedad» es la realización de los propios «Objetivos Básicos de Gestión», y ponerlo en práctica de forma concreta significa hacer un trabajo que no tenga rival en términos de calidad, coste y servicio, y que sea elegido por los clientes. Con este entendimiento, debemos reflexionar constantemente sobre «si los productos que fabricamos contribuyen realmente a la sociedad, y si nuestro enfoque actual para fabricarlos es el adecuado». Estas reflexiones y estudios se repiten a diario, y a través de su acumulación, se genera originalidad e ingenio, y la Filosofía Empresarial Básica se refleja en nuestro trabajo real de forma concreta. Por lo tanto, sin una política básica clara, es imposible el desarrollo de nuestros empleados.

Una empresa tiene la obligación de desarrollar sus recursos humanos de forma oportuna y adecuada. Al mismo tiempo, cada uno de nosotros debe desear mejorar y seguir esforzándose por alcanzar sus objetivos personales.

(3) Política en relación a los Recursos Humanos

El fundador indicó la importancia del desarrollo de los recursos humanos en el Grupo Panasonic con la siguiente frase: «Antes de hacer productos hay que hacer a las personas». El fundador creía que, para fabricar buenos productos, primero era necesario formar adecuadamente a las personas.

Entonces, ¿cómo deberíamos desarrollar los recursos humanos y aprovechar al máximo su potencial? La idea básica es formar adecuadamente al personal como «patrimonio humano», de manera que comprenda plenamente la Filosofía Empresarial Básica, que trabaje con seriedad basándose en esta filosofía, que reflexione con humildad y que se esfuerce continuamente por mejorar cada día.

A la hora de desarrollar los recursos humanos, es importante que los directivos confíen, sin miedo, el trabajo a los subordinados. Esta es también la esencia de la «gestión de responsabilidad autónoma». Las personas se forman en la práctica de sus lugares de trabajo y, para que desarrollen sus capacidades profesionales de la mejor manera posible, deben aprender a realizar su trabajo, pensando y actuando de forma autónoma.

Confiar el trabajo a los subordinados no significa asignarles todas las tareas indiscriminadamente, haciendo que estos se hagan cargo de toda la responsabilidad. Los directivos deben animar a sus subordinados a pensar y mejorar de forma autónoma, pero teniendo en cuenta que son los directivos los que tienen que asumir la responsabilidad final. Es importante no enseñar hasta el último detalle a los subordinados, sino guiarlos para que piensen por sí mismos, tomen conciencia de lo que hacen e interioricen las lecciones que aprendan.

Aunque, a veces, es necesario tratar a los subordinados estrictamente, lo más importante es tratarles con sinceridad y afecto para que puedan confiar en los directivos y trabajar en su propio crecimiento profesional con una sensación de seguridad.

Para que los directivos puedan cumplir con su responsabilidad con esta actitud de «confiar las tareas manteniendo un ojo vigilante», estos también deben pensar sobre los riesgos que puedan surgir. Además, hay cosas que sus subordinados pueden enseñarles, y esto puede conducir a su propio crecimiento como directivos.

Un ejemplo de esta práctica es la puesta en marcha de la fábrica de Saga. A principios de la década de 1960, con el fin de poner en marcha una fábrica de pilas secas en la prefectura de Saga para Kyushu Matsushita Electric, el

expresidente Arataro Takahashi seleccionó a dos jóvenes empleados de unos 30 años, sin experiencia previa en la puesta en marcha de fábricas, y les encargó todo, desde la construcción del nuevo edificio y las instalaciones, hasta la puesta en marcha de la producción.

El expresidente Takahashi sólo transmitió las directrices básicas sin ninguna condición detallada, pero también impuso requisitos estrictos, como fue el de instruir a los dos empleados para que redujeran a la mitad el presupuesto de construcción propuesto. Gracias a su esfuerzo e ingenio, consiguieron construir la fábrica por menos del presupuesto original. Como directivos, siguieron contribuyendo a la puesta en marcha de fábricas en el extranjero y a la gestión de las empresas del grupo.

El desarrollo de los recursos humanos es el trabajo más importante de los directivos. El Grupo Panasonic pretende seguir contribuyendo al progreso social trabajando por una «sociedad ideal». Aunque el Grupo establece ideales y objetivos de largo alcance, el período de participación de cada uno de nosotros en la empresa puede considerarse efímero. Por lo tanto, desde la perspectiva de que el Grupo debe seguir adelante de manera continuada, es necesario que los directivos formen a sus subordinados, para poder confiar nuestras actividades empresariales a la siguiente generación.

Los directivos deben ser conscientes de que tienen la responsabilidad de guiar a sus subordinados, para que los superen. A medida que la evolución de la sociedad se acelera, es difícil creer que los enfoques convencionales que hemos tenido hasta ahora vayan a funcionar también en la próxima generación. Por lo tanto, los directivos deben ayudar a sus subordinados para que adquieran la capacidad de enfrentarse con flexibilidad a diversas dificultades cuando ocupen un puesto de responsabilidad.

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