



EL LIDERAZGO DE MATSUSHITA

+++++
Lecciones del empresario más destacado
del siglo XX

JOHN P. KOTTER



COMBATIR LA ARROGANCIA Y LA COMPLACENCIA

Las empresas japonesas de las décadas del 50 y del 60 creían a una velocidad que parecía desafiar a la ley de gravedad. Cerca de la cabecera de todas ellas, como un modelo que influenciaba a muchas otras, estaba MEI.

UNA COMPARACIÓN DE MATSUSHITA CON RESPECTO A OTRAS CUATRO EXITOSAS EMPRESAS JAPONESAS: 1950-1965

	1950: Ingresos (en millones de yens)	1965: Ingresos (en millones de yens)
Matsushita Electric	5.600	203.500
Kajima Corporation	4.382	147.549
Bridgestone	5.586	73.640
Kao Sekken	2.557	29.802
KDD	4.532*	14.075

El incremento de los ingresos tenía que ver con la reciente asociación con Philips, el desarrollo del producto interno y dos adquisiciones de importancia: Nakagawa Electric,

* La cifra corresponde a 1953.
Fuente: archivo de la empresa

productora de heladeras, valuada en 300 millones de yens, y la Victor de Japón, una productora de discos, casi en bancarrota, que la Victor Talking Machine, de Estados Unidos, había fundado en 1927.¹

La forma en que se encaró la compra dice mucho acerca de MEI. Cuando el empresario Yasuharu Nakagawa se puso en contacto con Konosuke Matsushita para vender sus heladeras a través de Matsushita Electric, cerraron todas las negociaciones en trece minutos.² Más adelante, cuando la organización de las heladeras se convirtió en una división de MEI, Matsushita le pidió a Nakagawa que se quedara y dirigiera el negocio. Es común que, después de vender sus empresas, los empresarios de éxito se retiren, porque encuentran el ambiente en la empresa del comprador demasiado asfixiante y adverso al riesgo. Pero Nakagawa siguió funcionando como la cabeza de la que había sido su empresa, y con el tiempo llegó a ser vicepresidente ejecutivo de la organización madre.³

Para Victor, se contrató a una persona de afuera, sin experiencia en empresas fonográficas, porque Matsushita respetaba al hombre por sus características de líder.* Aunque MEI ya estaba vendiendo productos que competían con los de Victor, el management no hizo nada por reunir las líneas de productos. Se le permitió a la empresa recién comprada operar como una unidad separada. Matsushita les dijo a los otros que cualquier pérdida en la economía de escala o en el sistema de organización quedaría más que compensada por la innovación y el trabajo duro que promovía la competencia entre las divisiones.^{**5}

Alimentada por estas compras y el gran desarrollo in-

* Kichisaburo Nomura, el ministro de Relaciones Exteriores de Japón en los años treinta. Matsushita vio en Nomura al "embajador en EE.UU., quien hizo esfuerzos por impedir la guerra."⁴

** Como lo dijo un empleado de mucha antigüedad: "Le gustaba competir y creía que, aunque perdiéramos algunas carreras, lo importante era ganar la apuesta mayor. Creía que la competencia llevaba al progreso."⁶

terior, la empresa empezaba a parecerse a la MEI de antes de la guerra, por la aceleración de su crecimiento. La sensación de compartir una gran misión, reforzada en mayo de 1955 por las celebraciones de gala con motivo del trigésimo quinto aniversario, les dio nuevos bríos a la gente.* El dolor de los años cuarenta –si bien no fue totalmente olvidado– no estaba ya presente en todos los instantes de la vida. Los ingresos crecían rápidamente. Las ventas de los artículos populares aumentaban a razón del 50 por ciento anual o más. Las ganancias se incrementaban constantemente. Por todo ello, la gerencia estaba, con justa razón, muy orgullosa.

La reunión del 10 de enero de 1956 dedicada a la política del management fue, para los ejecutivos de MEI, una oportunidad para festejar. Pocos, o ninguno de ellos, parecen haberse enterado de lo que Matsushita había planeado para esta ocasión.

En vez de detenerse en el tema de los muchos logros, KM empezó su charla del día diciendo que, en su opinión, la senda por la cual estaban transitando no era aceptable. La nación todavía permanecía muy por debajo de Estados Unidos y de Europa. Demasiadas familias japonesas carecían de electrodomésticos tales como lavarropas. Era la obligación de MEI ayudar a que la gente pudiese acceder a todas las facilidades electrónicas para el hogar, y eso, lo más pronto posible. Por ello, el management debía fijar una agresiva meta de ingresos para 1961. Tendrían que decidir cuál era el objetivo correcto, pero Matsushita adelantaba una opinión. A lo que había que apuntar, dijo, era a cuadruplicar las ventas en cinco años.⁸

* El 35º aniversario tendría que haberse celebrado en 1953, pero se lo pospuso, porque KM tenía la impresión de que la compañía no estaba aún lista para un gran festejo. El 5 de mayo de 1955, pronunció un discurso ante los empleados, pidiéndoles que renovaran sus votos de cumplir con la misión de la empresa. Más adelante, en ese mismo mes, los agentes de ventas, proveedores, políticos y algunas figuras importantes del mundo del espectáculo fueron invitados a recorrer las fábricas y a participar de recepciones.⁷

Siendo la cortesía japonesa lo que es, nadie se puso de pie para decir: "El jefe está loco", pero esto fue precisamente lo que pensaron varios de los que estaban presentes en la sesión de enero de 1956. Hasta Matsushita dice que su personal se quedó "sin poder creerlo".⁹ Por si alguno interpretase mal sus objetivos, aclaró muy bien que "cuadruplicar las ventas es un objetivo fijado no por razones de codicia de fama o lucro, sino como un medio para cumplir con el deber que, en mi opinión, nosotros, los fabricantes, tenemos con la sociedad."¹⁰

A los que creían que la meta era excesivamente ambiciosa, les recordó lo que habían logrado en el pasado, el progreso tecnológico que era posible en el futuro y todos los recursos que tenían a su disposición. Un examen de los hechos, honesto y sin prejuicios, les dijo, muestra que una meta del 400 por ciento no era inalcanzable. Una mente abierta debe ver muchas oportunidades.

Los detalles del plan elaborado por los ejecutivos de MEI y anunciado más tarde incluía lo que sigue: las ventas subirían de 22 mil millones de yens a 80 mil millones. La tasa de empleo crecería de 11.000 a 18.000. El presupuesto para la investigación se multiplicaría por diez.¹¹

El plan llamó la atención de todo el mundo por lo audaz. Los gerentes hablaban de él. Los empleados hablaban de él. Los agentes de ventas y los banqueros hablaban de él. Propuestos por alguien que no tuviera la credibilidad de Matsushita, los objetivos hubieran sido objeto de burla. Con KM detrás, había que tomarlos en serio.

La implementación del plan se topó con obstáculos comprensibles. En 1957, Junnosuke Shinya asistió a una reunión en la cual los ingenieros insistían en que no se podía cambiar cierta parte de la pantalla de un nuevo televisor, a pesar de las quejas de los ejecutivos a cargo de ventas y marketing. Dice Shinya que KM le preguntó al jefe de los diseñadores: "¿Sabes cuántas personas viven en esta

Tierra?" El hombre dijo: "Tal vez dos o tres mil millones." Matsushita le dijo: "Y todos tienen los mismos componentes básicos, como la pantalla de un televisor. En el caso de rostros, tenemos ojos, orejas, nariz, boca y pelo. Y, sin embargo, el diseño final de los rostros toma dos o tres mil millones de formas diferentes. Eres un diseñador profesional. Dado que el rostro de una persona es mucho más pequeño que la pantalla de un televisor, debes poder crear por lo menos dos o tres mil millones de pantallas de televisores. Esta es la misión de un diseñador profesional."¹²

Combatía sin piedad contra la idea que "esto no se puede hacer". Según Shinya: "Con frecuencia leemos afirmaciones tales como: 'Las personas tienen un potencial infinito e infinitas posibilidades a su alcance.' Pero siempre hemos dudado de lo verosímil de estas afirmaciones. En realidad, no lo creemos en lo profundo de nuestros corazones. Pero KM nos ayudó a creer. Ayudó a que nos convencíramos de que las oportunidades infinitas realmente existían."¹³

Igual que la mayoría de los mejores hombres de negocios japoneses de su período, Matsushita priorizaba la "sabiduría colectiva" como táctica para lograr lo aparentemente imposible. Durante una reunión de gerentes de división en octubre de 1958, les dijo a sus ejecutivos: "De hoy en más, debemos hacer frente a la competencia de los precios. Debemos reducir costos en el 10 por ciento. Esto puede parecer imposible al principio, porque seguramente contemplamos este desafío con una perspectiva limitada. Para ampliar nuestra perspectiva, debemos aprender a reunir el conocimiento de los demás, incluso de gente que no pertenece a la compañía. No sólo debemos reunir el conocimiento adicional; también debemos pedir a otras corporaciones que nos ayuden a implementar nuevas ideas. Si vemos los problemas sólo desde el ángulo de nuestra ventaja, nuestra capacidad para superarlos será li-

mitada. Pero si, por el contrario, penetramos en la sabiduría colectiva, podremos cumplir nuestra misión.”¹⁴

Si él hubiese sido un ejecutivo soberbio y autocrático, de los que rara vez escuchan a los demás, sus palabras habrían tenido poco peso. Pero, pese a su fuerte presencia individual, Matsushita confiaba en un amplio espectro de personas para obtener información, conocimiento y consejo. Una vez más, su ejemplo prestaba más credibilidad a sus palabras.

Para sacudir a los demás, sacarlos de su cómoda rutina y obligarlos a nutrirse de la sabiduría, ligó grandes metas a ideales imponentes. En 1960, cuando Toyota anunció a la división de radios para automóviles de Matsushita Communication Industrial, que quería el 15 por ciento de rebaja de precios en los siguientes seis meses, el management de la división expresó ruidosamente su disconformidad. En la reunión de 24 de noviembre de 1960, Matsushita les dijo: “Debemos reconocer que el tema aquí tratado no es simplemente un pedido irracional por parte de Toyota. Estamos hablando de la necesidad que tiene Japón de manejarse con la creciente competencia mundial, especialmente con Estados Unidos. El comercio se va a liberalizar y los autos son nuestro principal producto de exportación. Para poder competir con Estados Unidos, los automóviles japoneses deben tener un precio que los ponga fácilmente al alcance de los compradores. [...] No nos podemos dar el lujo de esperar a que vengan más pedidos como el de Toyota, sin antes hacer un cambio significativo. Debemos anticiparnos a tales pedidos, y estar en situación adecuada para enfrentarlos antes de que lleguen.”¹⁵

Para cumplir con el precio al cual apuntaba Toyota, la división de radios para automóviles implementó dos conjuntos de técnicas tomadas de Estados Unidos: control de precios estadístico e ingeniería de valor. Al mismo tiempo, comenzaron a usar equipos de desarrollo del producto, in-

tegrados por ingenieros, agentes de compras y vendedores. El *brainstorming* por equipos ayudó a crear un producto mejor, a precios más bajos.¹⁶

Innovaciones, reducción de costos y desarrollo de nuevos productos por medio, finalmente se llegó a la meta fijada para los cinco años, aunque no en el marco de tiempo previsto en el plan original. El cuadruplicar las ventas no se produjo en cinco años. Aconteció en cuatro.

Las granadas anticomplacencia volvieron a estallar una y otra vez.

En enero de 1960, en la reunión anual de los gerentes, KM dijo a sus ejecutivos que deseaba ver a MEI convertida en la primera corporación japonesa famosa que pasara a una semana laboral de cinco días, manteniendo los salarios en el mismo nivel que tenían las empresas que trabajaban seis días. Les informó que la meta era adoptar el sistema para 1965.¹⁷

Planteó una serie de motivos para justificar este nuevo plan quinquenal. Habló de la necesidad de incrementar la productividad en la empresa y en el país. Habló de alcanzar a Estados Unidos, donde una semana laboral de cinco días era lo común. Habló de brindarles a los trabajadores japoneses tiempo para disfrutar de sus vidas, ahora económicamente más prósperas. Los presentes escucharon con cortesía, pero con escepticismo.¹⁸

La preocupación que apareció inmediatamente entre los ejecutivos era que la firma estaría renunciando a la principal fuente de ventajas en la competencia: salarios por hora notablemente más bajos que los que se daban en Estados Unidos y Europa occidental. Hasta los delegados sindicales, al principio encantados, comenzaron a quejarse, en 1963, de que el plan era demasiado bueno para ser cierto. (¿Cómo podrían los sueldos, los beneficios colate-

rales y otras condiciones por el estilo permanecer iguales si la semana laboral se achicaba en casi 17 por ciento?)¹⁹

Sin la misión de MEI, sin sus principios, su cultura, su trayectoria y su idóneo management, es difícil imaginar que una meta tan ambiciosa pudiese ser cumplida en una empresa que había crecido tanto. Inclusive con todos estos factores jugando a favor del cumplimiento del plan una cantidad de individuos aconsejaron a Matsushita que dejara su plan para después, cosa que no era del todo irracional si se toma en cuenta el momento —porque la economía japonesa pasaba por una recesión en 1965—. Como de costumbre, escuchó el consejo y cuestionó lo que ellos daban por sentado. Ya que el objetivo era ambicioso, de última, era beneficioso para la empresa, para los trabajadores y para el país. KM pidió, pues, a sus gerentes que encontraran una manera de hacerlo funcionar, a pesar de todas las dificultades.²⁰

Cumpliendo con lo establecido, en abril de 1965, MEI se convirtió en la primera empresa japonesa de importancia en adoptar la semana laboral de cinco días.²¹ Como de paso hacia este objetivo, y mientras la reducida semana laboral convirtió a la mano de obra de Matsushita en motivo de envidia de los trabajadores de todo Japón, la productividad creció notablemente.

El rápido crecimiento exigía que constantemente se contratara nuevo personal, y esto comenzó a afectar la cultura de MEI. Había cada vez menos personas que hubieran tenido un prolongado contacto con la misión y los principios de Matsushita. Una cantidad cada vez mayor de los empleados sólo habían vivido éxitos. El resultado neto de ello fue corrosivo.²²

Para ayudar a contrarrestar estas tendencias, Matsushita repetidamente ponía el acento sobre los peligros que

vendrían de una economía más globalizada. “La protección ha sostenido a la industria nacional y ha puesto a los productos extranjeros bien lejos del alcance de la mayoría de los consumidores japoneses. Pero, con el correr del tiempo, habrá que descartar esos controles. Cuando llegue ese día, los productos estadounidenses y los europeos, algunos de los cuales son evidentemente mejores que los que producimos en nuestro país, estarán al alcance de todos. El consumidor tendrá una amplia gama de mercancías para elegir, tanto de producción nacional como extranjera, y la industria nacional perderá si no puede derrotar a la competencia internacional. Hasta ahora, cuando hablábamos de *la competencia*, nos referíamos solamente a otros fabricantes japoneses de electrodomésticos; a partir de ahora tendremos que competir con fabricantes de todo el mundo. Estoy decidido a que no seamos fácilmente derrotados.”²³

Cuando sus gerentes lograron un importante crecimiento sin el correspondiente aumento de tasa de ganancia, los sermoneó sobre su manera descuidada de hacer los gastos.²⁴ “Si no podemos lograr buenas ganancias, significa que estamos cometiendo una especie de crimen contra la sociedad. Tomamos el capital de la sociedad, tomamos a sus hombres, tomamos su materia prima, y aun así no logramos una buena ganancia; estamos usando recursos preciosos que podrían estar mejor empleados en otro lado. [...] Si hay muchos en Japón que no sacan buenas ganancias, el país pronto se tornará pobre.”²⁵

Las exigencias de tener un presupuesto grande, especialmente en investigación y desarrollo, a menudo provocaban firmes y, según algunos observadores, anticuados discursos. “¿Es que creen que Thomas Edison tenía dinero para tirarlo en investigación y desarrollo? Cuando era joven se mantenía de la venta de diarios. Aun así, sin ningún gasto en investigación y desarrollo, pudo hacer grandes

contribuciones que beneficiaron al mundo." Para reforzar sus palabras, KM hizo colgar retratos de Edison en las paredes de las oficinas, y puso una estatua del inventor en uno de los jardines de la casa matriz.²⁶

Para ayudar a impedir que ejecutivos individuales o pequeños grupos de gerentes actuaran de una manera cerrada, parroquial, ponía constantemente el acento sobre la "sabiduría colectiva" y alentaba a los demás a hacer lo mismo. Avanzando sobre la base de una práctica que se dio en casi todas las exitosas corporaciones japonesas, KM insistía que se tenían que tomar las decisiones después de haber recibido la contribución de muchos empleados, y que se implementasen estas decisiones sólo cuando todo el mundo hubiera podido expresarse sobre el tema. No se trataba de crear una democracia, donde el 51 por ciento de los votos se impone. Matsushita estaba más que dispuesto a tomar las decisiones. Pero quería decisiones basadas sobre buena información, que siempre tomasen en cuenta la misión más amplia de la corporación.²⁷

Por encima de todo, apreciaba la humildad. Una persona humilde no será temeraria ni arrogante. Una persona humilde prestará atención a la misión idealista, escuchará a los demás y hará lo que está bien.

Si Konosuke Matsushita hubiese seguido las prácticas de muchos de sus pares estadounidenses, ejecutivos con amplias oficinas, hordas de subordinados en la corporación y salarios gigantescos,* sus palabras habrían tenido poca influencia. Pero, aun cuando se convirtió en una figura pública, recibió un premio del gobierno holandés en 1958, artículos lisonjeros en *New York Times* en el mismo año, su foto en la tapa de *Time* en 1962, honores de Los Ángeles en 1963, un artículo de tapa en la revista *Life* en 1964, el doctorado honoris causa de la Universidad de Wa-

* La fortuna de Matsushita venía de sus acciones en la empresa, y no de su sueldo.

seda en 1965, y una medalla del gobierno de Brasil en 1958, casi nunca sucumbió ante la pomosidad que con tanta frecuencia acompaña al gran éxito.

Casi todos los entrevistados para este libro hablaron con lujo de detalles de la humildad de KM. Los comentarios de Toshihiko Yamashita en su autobiografía son típicos: "El señor Matsushita es invariablemente respetuoso, sin tomar en cuenta el rango o la posición social de la otra persona. En las recepciones para los minoristas, por ejemplo, solía hacer una cortés reverencia incluso a jóvenes vendedores de tienda, y luego les serviría una taza de sake. Al hacer la reverencia, bajaba la cabeza de un modo especial, con cierta profundidad, pero sin exagerar. Con frecuencia estaba yo parado al lado de él en tales ocasiones, pero nunca pude hacer la reverencia del mismo modo. O no me inclinaba lo suficiente o lo hacía demasiado, lo cual me hacía parecer poco natural. Mi reverencia no era sino un ejercicio en el estiramiento del cuello; Matsushita expresaba toda su modesta personalidad."²⁸

Que un hombre tan encumbrado como Matsushita saludara modestamente a un joven vendedor de tienda, era algo inaudito en Japón.* Pero él lo hacía una y otra vez. En una de las celebraciones de la empresa, pronunció, frente a un público numeroso, un discurso, en el cual les agradecía a los presentes por todos los esfuerzos a favor de la empresa. Al final, en vez de retornar a su asiento, se bajó de la tarima, caminó delante del grupo y repitió tres veces la reverencia. Centenares de hombres adultos tuvieron lágrimas en los ojos.²⁹

Si sus objetivos fundamentales en la vida hubiesen sido la fama y la fortuna, no se podría concebir que no se haya puesto insopportablemente orgulloso a causa de sus lo-

* Igual que en el ejemplo citado por Yamashita, distinguió aquí entre el mecánico inclinarse que, en Japón, se da con la misma frecuencia que el gesto mecánico de dar la mano en Occidente, y la humilde reverencia.

gros obtenidos hasta 1970, adoptando una conducta acorde a eso. Que Matsushita no se haya convertido en un arrogante caudillo corporativo hace pensar que sus objetivos más elementales estaban en otra cosa.

Hay una ironía acá. El hombre soberbio, el estereotipo del que llega desde abajo, desesperadamente quiere más riquezas y más gloria, pero es su propia conducta la que, con frecuencia, impide que este objetivo se realice. En el caso de Matsushita, como sus metas más importantes se volvían cada vez más sociales y más humanistas, fueron estos valores los que lo hacían ser humilde, y esta humildad le ayudó a hacer precisamente aquello que hacía falta para que tanto él como su empresa se Enriquecieran cada vez más.

En 1967, durante la reunión anual dedicada a la política de management, cuando la empresa estaba viviendo un éxito increíble, le dijo a su gente: "Japón ha logrado mucho en los últimos veinte años, pero ahora nos encontramos en un momento en el que debemos reflexionar cuidadosamente sobre lo que nos hemos propuesto hacer y sobre cómo lo podemos hacer. Verdaderamente, éste es el momento cuando debemos, con toda seriedad, reconsiderar nuestra filosofía de vida. Desde el fin de la guerra hemos trabajado fervorosamente y sin desvíos para reconstruir el país. Y hoy prácticamente hemos alcanzado esta meta. Ahora tenemos el espacio necesario para detenernos y pensar acerca del futuro. ¿Qué clase de sociedad, qué clase de vida queremos? Creo que llegó la hora de hurgar en lo profundo de nuestras almas y reflexionar, preparándonos para un nuevo comienzo. Matsushita Electric debe tomar esta oportunidad para mirarse atentamente a sí misma antes de empezar a elaborar políticas y planes específicos para el futuro. Debemos hacer una evaluación au-

ténticamente honesta de las cosas, y mientras lo hacemos, tomar en cuenta el futuro de todo el país y de todo el mundo."³⁰ Los intimó a "liberarse de la fuerza de la costumbre". Los desafió a "echar mano al coraje para realizar reformas, por más drásticas que fuesen".³¹ Y luego ofreció otro plan para destrozar a la complacencia: aumentar los sueldos de los trabajadores como para superar los niveles europeos y equiparar los estadounidenses.

Una vez más les pidió que mirasen los hechos con una mente abierta y libre de prejuicios. ¿Es que realmente pensaban que los salarios bajos podían ser siempre una fuente de ventaja para Japón? Y si no, ¿era mejor ajustarse a las condiciones futuras antes que la competencia o después? ¿Es que acaso este nuevo plan quinquenal no haría crecer la productividad, beneficiando así a la empresa, a sus clientes y a los accionistas? Con el talento a su disposición, con seguridad la sabiduría colectiva de los empleados podría encontrar un modo de hacer que este objetivo, aparentemente difícil, fuera una realidad.

Incluso después de largas discusiones, algunas personas no estaban convencidas de que un abrupto aumento de salarios fuese una buena idea. Pero contando con la enorme credibilidad que inspiraba KM, habiendo muchos otros dispuestos a colaborar y con una astuta lógica de incremento de la productividad, una vez más la mayoría de los gerentes trabajaron duro para tratar de implementar la más nueva de las aventuras del jefe.

A medida que crecían los salarios, tanto los gerentes como sus empleados descubrieron que había que hacer importantes cambios para que los costos sigan siendo competitivos. Pequeñas mejoras cuantitativas dentro del sistema existente no alcanzaban. Tenían que inventar nuevos y mejores métodos, adoptar mecanismos que disminuyeran el esfuerzo humano, recortar prácticas tradicionales que ya no importaban tanto, avanzar en la automatización de

las fábricas y hacer muchas cosas más. El resultado de todo esto fue que, para 1970, MEI era tal vez la más eficiente de las grandes empresas de Japón. Más eficiente que Sony. Más eficiente que Honda. Más eficiente que la poderosa Toyota.³²

En 1971, cuatro años después de comenzado el plan quinquenal de salarios, las remuneraciones de MEI crecieron hasta casi alcanzar a las de Alemania occidental, el país de más altos ingresos en Europa. En 1972, el quinto año del plan, los sueldos de los trabajadores de Matsushita Electric se acercaban al promedio de Estados Unidos.³³

**SALARIO ANUAL PROMEDIO EN MATSUSHITA VS.
TODOS LOS FABRICANTES DE MAQUINARIA ELÉCTRICA
EN JAPÓN, 1967-1971 (EN MILES DE YENS)**

	1967	1969	1971
Empleados en empresas productoras de maquinaria eléctrica en Japón*	494	686	874
Empleados en Matsushita**	731	1.000	1.296

La cuestión de la sucesión en las grandes empresas japonesas tiene mucho que ver con el escalafón. El presidente a cargo de la política de la empresa se jubila, o pasa a ser consejero ejecutivo; el presidente a cargo de lo operativo ocupa el puesto de éste, y deja su puesto a uno de los dos o tres vicepresidentes ejecutivos. En las grandes corporaciones japonesas, este modelo fue considerado como la única manera racional de conducir una empresa.

Desde ya que existen otras alternativas. Se puede incorporar a personas de afuera o pueden ascender ejecuti-

* Fuente: ver nota 34.

** Fuente: ver nota 35.

vos de menor rango. Ambos casos implican más riesgo. Pero nuevas ideas, nuevos enfoques y más innovaciones pueden venir acompañando al riesgo.

El 10 de enero de 1977, Konosuke Matsushita, de ochenta y dos años, se reunió con Toshihiko Yamashita, jefe de la división de acondicionadores de aire. En ese tiempo, Yamashita ocupaba el lugar veinticinco en la jerarquía de la empresa y era el segundo más joven de los veintiséis ejecutivos en el nivel de directorio. La mayor parte de su carrera, aunque no su totalidad, la hizo en MEI, y hacía poco que había llevado a la problemática división de acondicionadores de aire a ocupar el número uno en el mercado de esta industria.³⁶ Dotado de una mente estratégica y con tendencia a expresar su propia opinión, el joven ejecutivo "no se subordinaba a KM como lo hacían muchos otros miembros del directorio."³⁷

Es fácil entender que Yamashita estaba nervioso cuando llegó a la oficina del presidente a cargo de la política de la empresa. "Me daba cuenta de que soplaban vientos importantes, pero no tenía ninguna idea de qué era exactamente lo que pasaba." Matsushita no perdió tiempo en amabilidades. Según Yamashita, KM lo miró y dijo: "Un miembro del directorio general, Arataro Takahashi, está por renunciar y mi yerno, Masaharu, asumirá sus responsabilidades. Quiero que tú seas el presidente operativo." El joven ejecutivo dijo a los demás que al oír esto casi se cae de la silla. "Me quedé mudo. Por un instante me pregunté si el señor Matsushita no se estaría volviendo senil."³⁸

Cuando la empresa anunció que un humilde gerente de división ocuparía la presidencia de MEI, hubo muchos en la comunidad de los negocios japoneses que reaccionaron como si hubiesen recibido una descarga. La prensa bautizó a esta promoción con el nombre de "el salto de Yamashita", en alusión al salto extraordinario del atleta Haruhiro Yamashita, ganador de la medalla de oro en la

Olimpiadas de 1964. Algunos vaticinaban que la reciente decisión sobre la sucesión era un error, que la empresa se metería en dificultades y que el nuevo presidente tendría que ser reemplazado.

La meta de Matsushita era sencilla, aunque no desprovista de riesgos. Con sus increíbles éxitos y crecimiento, MEI estaba empezando a vivir los problemas del tamaño que posteriormente se vieron en IBM, General Motors y docenas de otras empresas alrededor del mundo. Su solución, que no fue precisamente producto de una reacción neurótica, apuntaba a sacudir a la organización.

En ese tiempo, un número cada vez mayor de ejecutivos de la empresa estaban razonando en términos de que todos los problemas que pudiese haber se relacionaban con la maduración del mercado japonés de los artículos para el hogar. "El mercado ya no crece rápidamente, la competencia se vuelve más intensa. ¿Qué se puede esperar, pues?" Pero cuando Yamashita estudió la situación, con "la mente abierta" de KM y la "sabiduría colectiva", llegó a una conclusión diferente: "Nos habíamos vuelto desprolijos, pesados y miopes. Y, lo peor de todo, el paciente estaba tan complaciente que no se daba cuenta de su propia crisis de edad mediana".³⁹

El nuevo presidente anunció que su primer objetivo era la "revitalización". Les advirtió a sus ejecutivos que estaban perdiendo de vista la manera en la cual habían llegado a ser una gran corporación.⁴⁰ Eliminó un encumbrado nivel en la jerarquía*⁴¹ y empezó a exigir más sinceridad,⁴² más movimiento de personal en el nivel de las divisiones,⁴³ y más producción fuera del circuito.⁴⁴ Lo que más destacaba era la "reforma constante".⁴⁵

La audacia de Yamashita se encontró con previsible resistencia, especialmente por parte de algunos de los más

* Las vicepresidencias ejecutivas.

antiguos de la empresa. Hablaban siempre de tal modo que parecían reflejar el espíritu de estar de cara al público, acerca de problemas potenciales que estas ideas podían acarrear. Sabían que aparecería algún tipo de accionar para remover al Joven Turco del camino. Cuando Matsushita escuchaba a estas personas, veía que había actitudes defensivas y llenas de prejuicios en sus comentarios, y por eso no hizo nada, excepto alabar por lo bajo a su nuevo ejecutivo y alentarlo.⁴⁶

Yamashita dejó que los gerentes de las divisiones tomasen decisiones, salvo en el caso de algunas importantes excepciones. Comprometió a la empresa para hacer para RCA una videocasete VHS de cuatro horas, cuando los diseñadores habían creado una versión de dos. En una historia que encuentra su paralelo en las primeras experiencias de la empresa con la radio, la gente de desarrollo de productos luego hizo un milagro, a los clientes les encantó la cinta de cuatro horas y Matsushita le ganó a Sony la batalla por el predominio en videocaseteras.⁴⁷

Yamashita también volvió a meter a la empresa en las ordenadores. En 1964, KM suspendió la producción de grandes ordenadores; se trataba de una decisión muy criticada, a la que algunos observadores vieron como prueba de que Matsushita no era el "dios del management" tantas veces adulado en la prensa del mundo de los negocios.* Yamashita no volvió a entrar en el gran mercado de ordenadores, sino que presionó para lograr un agresivo desarrollo de los semiconductores.⁵⁰

Cuando se jubiló en 1986, pocos de los que habían cuestionado su nombramiento en 1977 tenían comenta-

* Por lo general se considera que la decisión de retirarse la industria de la computación fue la peor de todas las que jamás haya tomado.⁴⁸ Los enormes gastos relacionados con investigación y desarrollo, con el tiempo, fueron obligando a importantes empresas a abandonar la plaza (GE, RCA). En Japón, el gobierno ayudó a fundar Investigación y Desarrollo a través de MITI. Algunos observadores dicen que KM estaba convencido que MITI jamás le otorgaría suficiente apoyo a su empresa, y en cambio, favorecería a corporaciones de mayor antigüedad y con mejores conexiones.⁴⁹

rios desfavorables acerca de su desempeño como presidente.

Hasta los empresarios renovadores pueden volverse conservadores cuando llegan a la edad avanzada. La audacia cede ante la precaución cuando intentan retener el poder y la riqueza. Irónicamente, el cambio hacia el rechazo de los riesgos suele debilitar a la empresa, y hacer más difícil preservar las ganancias del pasado. Esto no fue lo que pasó en el caso de Matsushita. De algún modo parece haberse vuelto más salvaje cuando Iue, Takahashi y algunas otras fuerzas que hasta ahora habían actuado para contrarrestarlo, o se fueron o se jubilaron.

El poema de Ullman que él tanto amaba dice: "La juventud significa el temperamental predominio del coraje sobre la timidez, del apetito por la aventura sobre el amor a la comodidad. Esto con frecuencia existe en un hombre de sesenta más que en un joven de veinte. Nadie envejece simplemente por el paso de los años. Envejecemos al desertar de nuestros ideales."

Los ideales de Matsushita, en vez de marchitarse con el correr de los años, parecen haberse vuelto más poderosos. Y con ellos, el alcance de su influencia se extendió aun más.

FILÓSOFO Y EDUCADOR

1970-1989

EL ESTUDIO DE LA NATURALEZA HUMANA

En 1961, a la edad de sesenta y seis años, Konosuke Matsushita se convirtió en el presidente a cargo de la política de MEI. Su yerno, Masaharu, ocupó el puesto de la presidencia operativa. Después de haber participado por un tiempo en las tareas operativas, a mediados de la década del 60, Matsushita se alejó más de los compromisos cotidianos de la empresa, y pasó, en 1973, a desempeñarse como asesor ejecutivo; Arataro Takahashi ocupó la presidencia política.¹

Después de brillantes éxitos, más allá de la vocación o del momento específico en la vida, la pregunta que surge es: ¿Y ahora qué? ¿Más de lo mismo? A menudo, no es posible repetir las grandes hazañas después de una determinada edad, como en el caso de los atletas, o no en el mejor interés de la comunidad, como cuando un empresario se niega a traspasar el poder a la generación siguiente. Pero si más de lo mismo no es la respuesta, entonces, ¿qué? ¿Regodearse de glorias pasadas? ¿Jubilación y práctica de golf?

Durante sus últimos años, Konosuke Matsushita pasó poco tiempo realizando las tareas tradicionales de un jubilado. No jugaba al golf. Pocas son las veces que disfrutó de una sinfonía o se fue de vacaciones largas. En vez de todo

esto, escribía libros, fundó una cantidad de proyectos, trabajó en el instituto PHP.

El PHP fue oficialmente fundado por el mismo Matsushita, en noviembre de 1946, en medio de la más profunda oscuridad de posguerra. El propósito declarado de la organización fue estudiar la naturaleza humana y ayudar a que nunca más Japón se involucre en nada tan suicida como la Segunda Guerra Mundial.² El concepto básico está implícito en el nombre. La sigla PHP significa: "Paz y felicidad a través de la prosperidad."

En 1950 el instituto fue clausurado, salvo la publicación de una revista mensual. En 1961, cuando KM volvió a involucrarse, se reanudaron los proyectos de investigación. En 1967, cuando se terminó un edificio destinado a oficinas en Kyoto, el horizonte de PHP se agrandó considerablemente.³ Durante sus últimos treinta y siete años, Matsushita pasó muchos miles de horas trabajando para el pequeño instituto. Como otras tantas de sus iniciativas que surgieron a lo largo del siglo XX, se trataba de un proyecto inusual. En Estados Unidos no existe nada que se le pueda comparar. Para quien lo mira de modo superficial, las actividades del PHP pueden parecer ingenuas e idealistas, sobre todo si el observador es occidental; pero son precisamente éstas las actividades que reflejan con exactitud las prioridades de KM en el invierno de su vida.

Fundó el PHP en el mismo mes en el que fue expulsado de su empresa por las Fuerzas de Ocupación. Ya que el instituto abogaba por la paz, y ya que su nombre, tanto en su forma oral como escrita, estaba en inglés y no en japonés, un observador escéptico no puede menos que preguntarse si no se trataba de algún plan de relaciones públicas dirigido hacia los estadounidenses.

En la primera reunión oficial del instituto, KM reunió

a treinta empleados de Matsushita Electric.⁴ Habló de la miseria en Japón y dejó planteada la pregunta acerca de cómo se había llegado a eso. Habló de la prosperidad y la felicidad y de cómo ambas se podían lograr.⁵ Se explató por un largo tiempo. La gente escuchaba por respeto. Uno se pregunta qué pensaban realmente.

Cuando, debido a la depuración de los Zaibatsu, se tuvo que pasar seis meses sin poder trabajar, actuó a jornada completa para el "movimiento" PHP. Matsushita distribuía volantes frente a la estación Umeda en Osaka, folletos que anunciaban el día, la hora y el lugar de las reuniones. Una vez al mes daba charlas en la Biblioteca Osaka Furitsu en Nakanoshima. Organizaba actividades del PHP en Tokio y Nagoya.⁶

Los japoneses respondieron con poco entusiasmo. Los del sindicato de MEI le preguntaron por qué no gastaba más tiempo tratando de salvar a la empresa. Cuando trató de convencerlos de que se unieran a su cruzada, dijeron que no. Otros grupos reaccionaron de un modo similar. Pese al considerable esfuerzo, a las reuniones del PHP casi nunca asistían más de cien personas.⁷

En su autobiografía, Matsushita informa de un modo poco preciso que "al principio las actividades del PHP no iban muy bien, y hubo varias complicaciones."⁸ No dice qué clase de complicaciones eran, aunque uno sospecha que un pueblo con hambre está más interesado en encontrar comida que en discutir acerca de la naturaleza humana.

En abril de 1947, el pequeño instituto en problemas publicó el primer número de su revista mensual. En julio de 1950, cuando MEI quedó liberada de los controles de las Fuerzas de Ocupación, KM suspendió las actividades del PHP, salvo la publicación.⁹ El momento en el cual toma esta decisión, una vez más plantea la cuestión de sus verdaderas metas, pero no hay ninguna evidencia para hacernos

creer que el instituto le haya servido para quedar bien con las autoridades.

El mismo Matsushita dice que las actividades del PHP en la inmediata posguerra no habían logrado mucho. Pero también dice que la organización tuvo una función muy importante en su vida personal. "Durante aquellos tres años [...] el PHP realmente fue mi refugio emocional."¹⁰

Es posible que el instituto haya logrado algunos objetivos en el campo de las relaciones públicas. Pero Matsushita tiene razón: más que esto, la organización le ayudó a él personalmente. Los primeros años de posguerra fueron de enormes presiones. Durante un tiempo existió la probabilidad real de que su empresa quedara destruida, que él quedara en la ruina económica, e incluso de que se lo tildara de haberse enriquecido ilícitamente con la guerra. Y lo que era igualmente malo: por un tiempo era casi impotente para manejar estos problemas. En estas circunstancias, y a la luz de su trayectoria, una actividad idealista podría haber sido realmente un consuelo.

Si el instituto hubiese sido solamente un plan de relaciones públicas para impresionar al ejército de ocupación, después de 1950 habría perdido toda vigencia. Pero en la década del 60, cuando KM decidió recortar su involucramiento con la empresa, inmediatamente volvió a dedicarse al PHP.

En 1961, Matsushita renunció a la presidencia operativa de MEI y ocupó el cargo de presidente a cargo de la política de la empresa. Siguió desempeñando un papel activo en la empresa, pero no tenía responsabilidad operativa. En agosto de ese año, reactivó las actividades de "investigación" del PHP y se comprometió personalmente con mucha dedicación.¹¹

En ese tiempo tenía suficiente dinero para comprar un palacio y cien escribas para que asentaran en libros los secretos del gran management. Pero cuando la revista *Time* mandó periodistas para entrevistar a Matsushita a fines de 1961, éstos encontraron al famoso empresario pasando muchas horas en "una modesta casa de barrio en Kyoto", con unos cuantos empleados del PHP. "En la atmósfera monástica de los serenos jardines del instituto", escribe *Time*, "mientras discute la mejor manera de traer prosperidad y felicidad a todos [...] toma el té a sorbos, come masitas de pétalos de flores y organiza seminarios con sus tres jóvenes colegas en la investigación."

Le dijo a los periodistas de *Time* que creía que la prosperidad seguiría siendo elusiva hasta que pudieran entender mejor a las personas. "Por eso, con el corazón humilde," dijo, "deseo estudiar la naturaleza humana."¹²

Durante el siguiente cuarto de siglo, Matsushita alejó las actividades del PHP y participó de ellas personalmente. Se pasó miles de horas discutiendo la naturaleza del hombre y lo que esto significaba para el management, el gobierno, la política para el conjunto de la población, la vida cotidiana.

En 1969, con el apoyo de KM, PHP inauguró una división de edición de libros y, en 1970, la edición mensual de la revista en inglés. En 1975 el instituto publicó obras de Matsushita, como *Ningen o Kangaeru Dai Ikkon, Atarashii Ningenkan no Teisho Shin no Ningendo o Motomete* (*Pensamientos sobre el hombre*) y en 1977 su *Watashi no Yume Nibon no Yume, 21seiki no Nihon* (*Una perspectiva para Japón en el siglo XXI*). PHP comenzó su primera serie de seminarios en mayo de 1977, fundó una revista titulada *Voice* (*Voz*) en diciembre de ese año, abrió una sucursal en Singapur en 1979, lanzó su primera edición del Pacífico asiático de PHP al año siguiente, sacó una edición española de esta revista en 1980, y organizó el primer seminario fuera de Japón en 1981.¹³

En mayo de 1983, el instituto creó el Coloquio de Kyoto sobre los cambios globales para generar propuestas políticas para el gobierno de Japón, para la comunidad de hombres de negocios, y para la gente en general. En su autobiografía, KM dice que había vislumbrado el coloquio "como ayuda para Japón, para que éste pueda cumplir un rol adecuado en la sociedad internacional." Los que guiaron este proyecto fueron la columna vertebral del conjunto de los miembros de la institución: escritores prominentes, eruditos y dirigentes del mundo de los negocios. Su objetivo –una de estas típicas metas del tipo de Matsushita que no en seguida le quedaban claras a todos– era buscar "mediante el logro de una comprensión fundamental de los problemas compartidos por Japón y otros países, la manera de llegar a respuestas posibles a preguntas difíciles, como ser: ¿Con qué filosofía deben los pueblos del mundo buscar una coexistencia armónica? ¿Qué principios orientadores pueden ayudar a la creación de un nuevo sistema y un nuevo orden global?"¹⁴

En 1989, el año en el cual murió Matsushita, el instituto PHP llegó a dar empleo a más de trescientas personas. La mayoría de estas personas estaban dedicadas a las actividades editoriales. PHP presentaba once revistas, la mayor parte de ellas de publicación mensual, con una circulación total de más de tres millones. El instituto publicaba también alrededor de cuatrocientos libros por año, incluyendo obras de no ficción de interés general, libros de textos, manuscritos de investigación y ficción para niños. Se ofreció también centenares de títulos en video.¹⁵

Además de lo editorial, las actividades ahora incluyen seminarios sobre el management, clubes de la amistad y actividades de investigación. Los seminarios sobre el management son casi siempre programas de dos a tres días a los que han asistido más de 180.000 personas. Los Clubes de la Amistad de PHP consisten en tres mil asociaciones volun-

tarias que se dedican a una amplia gama de actividades, con el apoyo y el aliento de PHP. Tres grupos destacados dirigen la investigación; uno de ellos es el Coloquio de Kyoto sobre cambios globales.¹⁶

Resulta muy difícil evaluar la influencia de todas estas iniciativas. En muchos aspectos, la empresa que a la hora de la muerte de KM empleaba a dos mil personas, sobrepasa de lejos al instituto. Pero, durante un tiempo la revista PHP tuvo una circulación más amplia que cualquier otra publicación mensual en Japón, y éste es un hecho que sería difícil de comprender dentro del contexto de los Estados Unidos o Europa.

La versión inglesa de PHP se autodefine como "Foro por un mundo mejor". En uno de los números típicos de la década de los ochenta, una sección titulada "Voices" (voices) presentaba ensayos cortos por lectores de diferentes países. Dan Townsend, un técnico en reparaciones de cámaras, radicado en los Estados Unidos, escribió sobre el desarme. K. Radhakrishnan Nair, un economista de India, habló sobre la enemistad entre naciones. Sushila Agarwal, docente de India, escribió sobre la educación para la paz.¹⁷

A un observador escéptico, las revistas, los seminarios y los libros le pueden parecer como algo ingenuamente idealista, o peor todavía,* pero reflejan con exactitud la mayor parte de las actividades de Matsushita durante sus últimos años. Según la lente con la cual uno mire las cosas, PHP puede aparecer como una empresa audaz y visionaria, o como un juguete caro, creado por un hombre muy rico.

El conjunto del pensamiento desarrollado en colaboración con el PHP puede parecer tan vasto y complejo como el de algunas religiones. A un oído contemporáneo, las

* "Una religión de ligas menores", fue el comentario sarcástico de un entrevistado, quien pidió que no se mencione su nombre.

ideas con frecuencia suenan fuera de moda. En un primer acercamiento, hay quienes a veces ven esos conceptos como simplistas en la superficie, pero confusos y contradictorios en los detalles. La costumbre de KM de escuchar todo, y tomar prestadas las ideas pragmáticas de cualquier lado, ciertamente debe de haber contribuido a ello.¹⁸

Aunque la filosofía del PHP es extensa, su médula, que mucho tiene que ver con la filosofía de Matsushita, puede resumirse en unos pocos puntos.

1. Los seres humanos son, por naturaleza, básicamente buenos y responsables.

“Un destacado científico de la política dijo que todas las filosofías políticas realistas se basan en la premisa de que las personas son inherentemente malas. *El Príncipe*, de Maquiavelo es, por supuesto, el ejemplo por excelencia, pero hay muchos otros. La idea de Platón del “filósofo-rey”, tal como se desarrolla en *La república*, y el gobierno ideal de los confucionistas, ejercido por sabios, siendo ambos explícitamente elitistas, presuponen que las personas, en el mejor de los casos, no se pueden regir a sí mismas. Estos pensadores pueden ser brillantes, pero están equivocados. El hombre no es malo por naturaleza, ni tampoco tonto. Las personas son débiles y, a veces, se dejan apartar de su conciencia, y con demasiada frecuencia se dejan seducir por tentaciones malignas, pero hay pocos cuyos corazones no sean básicamente buenos, y pocos son los que no pueden seguir el dictamen de la razón para controlar los deseos dañinos.”¹⁹

A la luz de su propia historia personal –especialmente las tragedias de las décadas de 1890 y de 1940– uno podría suponer que Matsushita sacaría conclusiones más pesimistas acerca de la humanidad. Pero les decía a los demás que veía a la mayor parte de su vida como un testi-

monio de la bondad inherente de la gente. Una y otra vez les daba responsabilidad a las personas y confiaba en ellas. Una y otra vez ellos realizaban los pequeños milagros que él les pedía.

2. La raza humana ha demostrado que es capaz de crecer y progresar, tanto en lo material como en lo espiritual.

“Es cierto que podemos leer la historia de la humanidad como una crónica de tragedias que se suceden sin interrupciones: guerras, atrocidades, persecuciones, hambrunas y otras cosas por el estilo. Pero también hemos seguido creciendo y progresando, tanto en lo material como en lo espiritual. La ciencia y la tecnología han traído seguridad y comodidad a nuestras vidas, y nos han brindado el espacio necesario para crecer en creatividad. Y, a través de los siglos, las grandes religiones han ayudado a cada vez más personas para lograr la paz interior. Y si no, piensen en cuántas obras maestras de la literatura y las artes enriquecen nuestras vidas, y cuánto es lo que han hecho los filósofos y los pensadores para ayudarnos a entenderlos a nosotros mismos.”²⁰

Dijo que sus propias vivencias contienen muchas pruebas para sostener esta creencia. Ha visto a muchas personas, con frecuencia individuos con poca educación, crecer para asumir mayores responsabilidades y cumplir con sus obligaciones de una manera extraordinariamente buena. Vio a su propio país avanzar desde ser un reino feudal hasta convertirse en una nación moderna, rica y poderosa. Ha visto cómo crecía su empresa, mientras ayudaba a hacer la vida más cómoda a miles de millones de personas. Y tal vez lo más importante es que ha visto su propio fenomenal desarrollo en un período de ocho décadas.

3. El ser humano tiene el poder de elegir.

En las sociedades tradicionales, se creía que eran los dioses o la naturaleza los que gobernaban el mundo. Hoy en día, la ciencia social moderna tiende a ver la conducta humana como controlada por fuerzas poderosas: genéticas, psicológicas, sociales y económicas. El concepto del libre albedrío no tiene una ubicación muy cómoda entre estos dos conceptos. Pero el libre albedrío es una parte importante de la filosofía de Matsushita.

"Creo que las personas son agentes libres responsables por su propio destino. Tienen opciones ... Uno (un camino) lleva hacia la paz y la felicidad mientras que el otro nos arrastra hacia el caos y la autodestrucción."²¹

La idea de que somos, en la mayoría de los casos, peones inermes no tiene sentido, les decía a los demás. En su propia vida se enfrentó a centenares de importantes oportunidades para elegir, empezando por cuando era joven y sin un cobre que le perteneciera: quedarse con los Godai o irse, seguir trabajando para la empresa de electricidad de Osaka o largarse a hacer negocios por su cuenta, abandonar en noviembre de 1917 o seguir intentando, quedarse durmiendo en la década de los años veinte o proponerse metas cada vez más elevadas. Mientras él y sus ayudantes en la investigación en PHP reflexionaban sobre sus experiencias, él concluía diciendo que si hubiese creído que era nada más que un peón inerme, los hechos de la realidad lo habrían barrido hacia otros lares, creando una vida muy diferente.

Toda esta idea de que uno no puede elegir mucho, opinaba, era paralizante y debilitante.

4. Tenemos la capacidad para hacer que los recursos materiales e intelectuales pesen en los difíciles problemas que enfrentan al mundo.

Partiendo de la base que la gente es básicamente buena, que el progreso es posible, igual que el poder de decisión, el axioma número cuatro surge por sí solo.

"En esta encrucijada crítica de la historia de nuestra civilización, necesitamos recuperar la confianza en lo esencialmente correcto de la sabiduría humana. Debemos reasegurarnos de que tenemos la capacidad para hacer que nuestros recursos materiales e intelectuales pesen en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan al mundo. Siempre es más fácil convocar a las fuerzas en la hora de la crisis, pero no debemos permitir que la sensación de la crisis nos avasalle con un pesimismo innecesario, ya que esto lleva a la desesperanza y a la inmovilidad. No perdamos jamás la esperanza en el futuro. Creemos que es la voluntad popular lo que, en última instancia, goberna el curso de los asuntos humanos, y porque ésta es esencialmente buena, el arbitrio del pueblo prevalecerá y conducirá al mundo hacia una era nueva y mejor."²²

5. Para resolver problemas difíciles se requiere, antes que nada, una mente abierta y predisposición para aprender.

"*Sunao* es una palabra japonesa que por lo general denota debilidad o flexibilidad en una persona, una inocencia de corazón abierto y la predisposición a ser sincero. Se podría decir que una mente *sunao* es una mente no encasillada, libre de adaptarse realmente a las circunstancias nuevas. Una persona con este tipo de mente mira las cosas tal como son en ese instante y no las colorea de manera tendenciosa, emocionalmente o con preconceptos. Una persona tendenciosa todo lo ve a través de filtros o lentes distorsionantes. Para él, un papel blanco puede parecer

azul, o una línea recta, torcida. La verdadera cualidad de la sustancia permanece oculta. El que decide será llevado por el mal camino si sus juicios se basan más sobre lo que su percepción tendenciosa le dice que sobre lo que realmente está allí.”²³

El concepto de la mente *sunao* está en el corazón de la manera de pensar de Matsushita. Trata a la realidad de una manera directa, sencilla y honesta, le solía decir a la gente. No permitas que impulsos neuróticos o la intriga política te distraiga. “Cuando llueve,” decía KM, “abre tu paraguas.”²⁴

Creía que cualquiera podía, con un poco de esfuerzo, cultivar este tipo de mente. Las escuelas podrían enseñar a los jóvenes a pensar de este modo. Las sociedades podrían ayudar a los ciudadanos a ver las cosas de este modo. El resultado final sería poderoso. Con una mente *sunao*, recordaba a los demás, uno puede aprender de cualquier fuente, en cualquier encuentro, en cualquier momento, en cualquier lugar.

Una persona bien instruida no puede menos que mostrarse escéptica acerca del PHP y su filosofía. Con la excepción de la “mente *sunao*” las ideas no son nuevas. El avasallante sentido del optimismo puede parecer ingenuo. Lógicamente, uno se pregunta si todo este trabajo no fue concebido con algún propósito oculto pero utilitario, tal vez buenas relaciones públicas para la empresa y su fundador. Cuando uno les cuenta que Matsushita profundamente creía en la filosofía del instituto, que ésta formaba parte de su carácter, que le ayudó a lograr el éxito, los escépticos con frecuencia esbozan una sonrisa de superioridad y hablan de las amantes, de sus arranques de ira, o de la Segunda Guerra Mundial.

Los que lo conocen bien, invariablemente sostienen

SUNAO

que él abrazó sinceramente la filosofía PHP.²⁵ La mayoría asegura que este conjunto de creencias optimistas constituyan la parte central de su ser, al menos en la segunda mitad de su vida. Mira sus acciones, dicen, e imagina qué habría pasado si él tuviese otro tipo de premisas respecto de la naturaleza humana, el progreso o la importancia de la humildad. Sin su confianza en la inherente bondad de las personas, insisten, jamás habría desarrollado la misión corporativa de 1932, ni les hubiera confiado a sus empleados las grandes responsabilidades en una organización divisional. Sin su fe en la posibilidad del progreso y en que la humanidad podía estar a la cabeza del mismo, jamás habría adoptado opiniones a largo plazo, invertido, corrido riesgos ni alentado a los demás a que hagan lo mismo. Sin creer en el poder de una mente abierta, jamás podría haber hecho que su empresa fuese tan flexible y tan adaptable en las décadas de 1950, 1960 y 1970.²⁶

También llegó a creer que la humanidad podría lograr mucho más si la gente abrazase este tipo de filosofía. Matsushita no veía las ideas más profundas como ligadas a un tiempo o a un espacio determinados. Opinaba que podrían ser tan relevantes en Estados Unidos como en Japón, y potencialmente tan poderosas en el siglo XXI como lo fueron en el XX. Y es por eso que, en los años de su declive, dedicó mucha energía para tratar de lograr más adeptos.

Mientras que otros, a su edad, se detenían a descansar, KM buscaba la manera de educar y movilizar a grupos cada vez más numerosos de personas. Trabajaba incansablemente para propagar la filosofía optimista del PHP. “Normalmente, cuando envejecemos y ya hemos logrado un cierto nivel de riqueza, fama y reconocimiento social, nos damos por satisfechos,” dice Masaaki Arai, un hombre que conoció a KM en la década del cincuenta y, para la fecha de la muerte de Matsushita, se estaba desempeñando como miembro de la presidencia del Instituto Matsushita de

Gobierno y Management. "Pensamos: 'Está bien. Ya he hecho lo suficiente. Ahora me gustaría renunciar y divertirme.' Pero KM jamás pensó de este modo. Constantemente levantaba el nivel de sus metas, siempre se planteaba objetivos más difíciles. Siempre creía que había más cosas por lograr, que la sociedad podía mejorar más."²⁷

Nunca se jubiló, al menos en el sentido convencional de la palabra, sino que renunció a los puestos operativos en la empresa que había fundado, y siguió avanzando. Para un hombre de negocios, siempre orientado hacia la acción, sentarse en una modesta casa de barrio en Kyoto, rodeado de ayudantes investigadores, y con un orden del día filosófico, parecía como una etapa poco probable de seguir. Pero, de alguna manera, no se trataba de una interrupción en la vida de Matsushita. Durante décadas, había estado aprendiendo, creciendo, reinventándose a sí mismo. A la edad de sesenta y cinco años, de setenta y cinco, y a los ochenta y cinco, siguió haciendo la misma cosa.