

Conciliar bienestar y beneficios según el fundador de Kyocera

Kazuo Inamori fue un visionario en cuanto a la conciliación del bienestar de los empleados y la maximización de beneficios se refiere. Descubre los secretos de su filosofía IMP.



24 de febrero de 2023

Cuando Kazuo Inamori, fundador de la empresa japonesa de electrónica Kyocera, falleció en

2022, numerosos obituarios en todo el mundo recordaron su influyente filosofía de dirección de empresas centrada en el empleado. El [Financial Times](#) le rindió tributo con estas palabras: “Mucho antes de que en Occidente se pusiera de moda el capitalismo de los grupos de interés y la necesidad de servir tanto a empleados como a inversores, la filosofía de dirección de Inamori ya se guiaba por la convicción de que las empresas debían centrarse en el sustento y el bienestar de sus trabajadores en vez de, simplemente, conseguir beneficios.”

El colaborador del IESE [Kimio Kase](#) es coautor de una oportuna reflexión sobre la influencia de Inamori, titulada [Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy: A Response to the Profit-Maximisation Paradigm](#). En este artículo, explica las ideas principales.

Por [Kimio Kase](#)

En la década de 1980, el IESE impartía una asignatura de política de empresa que ponía énfasis en la idea de que las empresas existen para crear valor en la sociedad y ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. Profesores como Antonio Valero y José Luis Lucas escribieron al respecto un [manual sobre política de empresa](#), convertido en todo un referente, en el que defendían una estructura de motivaciones intrínsecas y trascendentes.

Sin embargo, desde entonces el paradigma empresarial ha virado hacia las teorías de Michael Porter. Salvo excepciones, como Toyota con su sistema de producción, la maximización de los beneficios está a la orden del día.

Con este libro pretendemos conciliar las ideas de Valero y Lucas con la máxima, tan prevalente en la actualidad, de priorizar las ganancias a partir de las teorías de Inamori. De hecho, ambos profesores del IESE consideraban la filosofía de dirección de empresas del empresario japonés, conocida como IMP (por sus siglas en inglés), como una manera de cerrar la brecha entre estas dos visiones tan contrapuestas de los negocios.

Creencias, reglas... y amebas

La IMP se fundamenta en una estructura a dos niveles:

- El primer nivel es la *hipóstasis*, un sistema de creencias o “valores”. La *hipóstasis* de Kyocera se inspiraba, en gran medida, en el aprendizaje que Inamori extrajo de su enfermedad potencialmente mortal, así como del estoicismo samurái y el budismo zen. Estas tres fuentes llevaron al empresario filósofo a relativizar los valores materiales y a abrazar un vida con propósito, algo que recuerda la visión teleológica

esbozada por Platón en *Fedro*.

- El segundo nivel es la *justificación*, un conjunto de reglas para la gestión de las finanzas y del comportamiento que, según Inamori, era clave para alcanzar la *hipóstasis*. Para ello, diseñó el “Sistema de Gestión de Ameba” (AMS por sus siglas en inglés), por el que la empresa se divide en “unidades de Ameba”, cada una responsable de sus propias ganancias y pérdidas. Con ello se consigue transmitir el afán de lucro a los niveles directivos más bajos.

El cumplimiento de Ameba se mide por el valor añadido, siguiendo la siguiente fórmula:

$$[Ventas - (costes y gastos) / (\text{número total de horas trabajadas por miembros de ameba})]$$

Veamos las particularidades que presenta este indicador de medición:

1. El apartado de costes incluye los intereses del coste de capital y la depreciación de la maquinaria, pero excluye los costes laborales de los miembros de cada ameba. Esto tiene una explicación: si los costes laborales se incluyeran en los gastos de una ameba, su rentabilidad dependería del nivel salarial de sus miembros. Por lo tanto, las personas se fijarían en cómo reducir los costes laborales en lugar de en cómo mejorar la empresa y, en general, todas sus operaciones.
2. Cuántas más horas trabajan los miembros de una ameba en un determinado proyecto, menor es el valor añadido. Eso alienta a los miembros a ser más disciplinados en el uso del tiempo.
3. Los costes tienden a mantenerse al mínimo. Dado que cada unidad es responsable de su propio gasto con un efecto directo en el valor añadido del equipo, solo se adquiere nueva maquinaria si es estrictamente necesario. Además, el préstamo está mal visto.

A diferencia de los sistemas basados en entradas y salidas, la gestión del comportamiento y la contabilidad según la filosofía de Inamori refleja las prácticas de algunas órdenes religiosas, como la Compañía de Jesús, de san Ignacio de Loyola, y la Escuela Soto Zen, del maestro Dogen. Como Inamori, ambos líderes creían que las ideas carecen de valor si no se llevan a la práctica; es decir, la *hipóstasis* solo puede darse con sistemas adecuados de implementación. Tal vez algunas de las reglas de todos ellos orientadas a la práctica puedan parecer hoy extrañas, como las instrucciones de Dogen sobre cómo usar un palillo para cepillarse los dientes o los ejercicios espirituales ignacianos que los novicios debían realizar. No obstante, la idea subyacente es que solo cuando se emplean los órganos sensoriales

corporales y se añade el conocimiento, asoma el verdadero aprendizaje.

La filosofía de dirección empresarial de Inamori puede resultar controvertida para algunos investigadores occidentales, al considerar que ejerce demasiada presión sobre los mandos intermedios. Sin embargo, los directivos de Kyocera que entrevistamos afirmaron haber tenido una buena vida. También indicaron que, aunque, en su día, tal vez renunciaran a salarios estratosféricos, ahora disfrutaban de los frutos del programa de participación accionaria para empleados que puso en marcha Kyocera en sus inicios; una iniciativa que, hasta la fecha, les proporciona un ingreso estable y sostenible.

+ INFO

En “[Creación de conocimiento a la japonesa](#)”, Nonaka Ijujiro, coautor de [Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy](#), profundiza en el verdadero aprendizaje basado en la práctica y el conocimiento. El artículo se publicó en *IESE Insight 14 (Q3 2012)*.

[Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios](#), de Antonio Valero y José Luis Lucas (EUNSA, 2011).

[El sistema de producción de Toyota](#), de Yasuhiro Monden (Ediciones Gestión, 1991)

[Liderazgo y ética en la dirección de empresas](#), de J. A. Pérez López (Deusto, 1998).



Kimio Kase

Ha colaborado con el Departamento de Dirección Estratégica del IESE. Es profesor emérito de la Universidad Internacional de Japón y experto en las diferencias culturales entre el mundo de la empresa en Occidente y Oriente.

www.iese.edu/es/insight