

## **CANON y su filosofía *Kyosei*:**

### **Vivir y trabajar juntos por el bien común**

**Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos***

#### **Introducción**

*Canon Inc.*, con sede en Tokio, Japón, es una empresa pionera en la innovación y el suministro de soluciones de imágenes para empresas y consumidores. En 1933, se estableció la primera compañía mercantil de Canon, *Kwanon*, y unos años más tarde, en 1937, se fundó *Precision Optical Industry Co. Ltd*, la predecesora de *Canon Inc*. Hoy en día, la compañía desarrolla, fabrica y comercializa una amplia gama de fotocopiadoras, impresoras, cámaras, productos ópticos y otros artículos, para satisfacer una gran variedad de necesidades de los clientes. La marca Canon cuenta con un amplio reconocimiento y confianza en todo el mundo, por parte de clientes individuales, familias, empresas y sectores industriales.

En el año 2012, el grupo Canon tenía una plantilla de más de 190.000 trabajadores en todo el mundo y estaba compuesto por 256 empresas asociadas y subsidiarias. Canon Europa se estableció en 1957 y en 2012 contaba con más de 110.000 empleados y atendía a clientes repartidos en más de 110 países de Europa, Oriente Medio y África. En España, Canon nace en 1964, pero, no es hasta 2006 cuando Canon España deja de actuar como distribuidor nacional y pasa a formar parte de la multinacional.

*Kyosei* es la filosofía corporativa en la que Canon basa sus actividades comerciales, de marca y patrocinio. Se trata de un término japonés que sugiere el concepto de vivir y trabajar juntos para el bien común, un principio adoptado por los empleados de Canon en todo el mundo. Este principio da forma a sus objetivos y valores, a la forma en que trata a las personas y en que lleva a cabo sus negocios. Además de influir en sus operaciones empresariales, *Kyosei* determina su participación en la comunidad y su colaboración con organizaciones en el ámbito internacional. Así, Canon se presenta como ciudadano corporativo ejemplar consciente del modo en que sus actividades afectan a sus clientes, socios y empleados, así como al planeta.

En este caso nos centraremos sólo en el efecto que esta filosofía tiene en la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) de la compañía. Para Canon, todas las personas, independientemente de su raza, religión o cultura, viven en armonía y trabajan juntas. Trasladando esta filosofía a la gestión de la diversidad relativa a los empleados extraemos las siguientes implicaciones:

- Ofrece un entorno abierto de colaboración para permitir a todos sus empleados desarrollar su verdadero potencial en una cultura solidaria.
- Contrata y desarrolla a sus empleados sin tener en cuenta su origen y basándose únicamente en sus méritos.
- No tolera ningún tipo de discriminación ni comportamiento inapropiado.
- Anima activamente a sus empleados a mantener un sano equilibrio entre su vida laboral y personal.
- Tiene interés en conocer las opiniones de sus empleados para comprender los asuntos clave.

### **La gestión de Recursos Humanos en Canon España**

Canon España aparece en el *ranking* de empresas certificadas por el Instituto CRF como una de las mejores empresas para trabajar en España en el periodo 2012/13. Es el sexto año consecutivo en el que la compañía consigue la certificación de *Top Employer*. El análisis realizado por el Instituto CRF, investiga las políticas y prácticas de RRHH de un gran número de empresas en España, habiendo seleccionado a un total de 49 compañías entre las que se encuentra Canon España. Según su Director de Recursos Humanos, César López, “*Canon cuenta con más de 850 personas trabajando en España. Cuidar de ellos es de vital importancia para el éxito de la compañía y hacemos lo posible para que Canon España sea un buen lugar para trabajar*”.

La evaluación realizada por el Instituto CRF ha puesto de manifiesto que Canon España tiene excelentes propuestas para sus empleados, lo que la ha hecho merecedora de la certificación exclusiva de *Top Employers*. En la figura 1 se recogen los criterios evaluados así como las políticas de RRHH que Canon España desarrolla con sus trabajadores. De todos ellos, nos centraremos en los programas de desarrollo, comentando algunas de las medidas puestas en práctica por la compañía.

**Figura 1:** Medidas desarrolladas por Canon España en materia de RRHH

Actividades de integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita guiada por la empresa</li> <li>- Curso de inducción (que cubra la misión, la visión y los valores de la organización)</li> <li>- Manual del empleado que especifique la política de RRHH y la normativa (en papel u online)</li> <li>- Sesión de seguimiento un año después de la incorporación</li> <li>- Asignación de un mentor al nuevo empleado</li> <li>- Reunión con RRHH para explicar procedimientos</li> <li>- Reunión estándar al final del período de prueba</li> <li>- Reunión con el Director Ejecutivo (CEO)</li> <li>- Sesión formal sobre objetivos</li> </ul>
Programas de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas en la empresa</li> <li>- Programas de formación de graduados</li> <li>- Programas de gestión de talentos/<i>top performers</i></li> <li>- Programas de desarrollo de liderazgo</li> <li>- Programas de <i>coaching/mentoring</i></li> <li>- Programas de formación general</li> <li>- Programas de formación específicos para un puesto/sector</li> <li>- Programas de formación seleccionados individualmente</li> <li>- Programas de intercambio internacional</li> </ul>
<i>Networking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos deportivos</li> <li>- Chat online/mensajería instantánea</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.topemployers.es/>

### *Programas de desarrollo*

En Canon, la gestión del rendimiento constituye la base para el desarrollo profesional. Bajo el lema “*Take your career as far as you can*”, la compañía se compromete a que sus trabajadores evolucionen y lleven su carrera tan lejos como ellos deseen. Para ello, se ha desarrollado un proceso que permite a los empleados fijar sus objetivos y establecer planes de desarrollo personal con su director. También les permite saber qué se espera de ellos y cómo contribuye su trabajo a lograr la estrategia global de la empresa. En este sentido, Canon aplica un proceso de gestión de aptitudes que permite emparejar los puntos fuertes de cada persona con las oportunidades profesionales dentro de la empresa para proporcionarle al empleado las habilidades y experiencia que necesita para progresar en la empresa y alinear sus aspiraciones con futuras oportunidades.

De esta forma, se motiva a los empleados a que desempeñen un papel activo y a que se responsabilicen del desarrollo de sus carreras profesionales. Los trabajadores tienen un amplio abanico de oportunidades para desarrollar su carrera profesional, ya sea en el negocio, en alguna función o incluso en un país diferente. Así y siempre que

sea posible, la compañía intenta promocionar a sus empleados, animándoles a que busquen los nuevos puestos anunciados internamente.

En el ámbito de la formación, *Canon Academy* ofrece programas de desarrollo estructurados, incluyendo conocimientos básicos y avanzados. Se trata de un modelo de aprendizaje centrado en el negocio que comprende una mezcla de formación presencial, online y otros métodos como el *coaching* y el *mentoring*. Este aprendizaje junto con un entorno de apoyo, ofrece a todo aquel que se une a Canon la oportunidad de impulsar su carrera profesional. Entre las acciones formativas desarrolladas, destaca un programa de liderazgo enfocado en el control de las emociones y su impacto en la gestión de personas y en competencias como la comunicación o delegación. También se han puesto en marcha programas específicos para desarrollar el talento interno y el *mentoring*. En este sentido, el programa “*Grow with us*” constituye una forma de retención del talento de forma que el 95% de los directivos de Canon provienen de dicha iniciativa.

La flexibilidad horaria, tanto en términos de conciliación como de productividad (medida por el cumplimiento de objetivos y no por el tiempo de permanencia en la oficina), las tarjetas de comida así como la amplia oferta de acciones formativas son algunos de los beneficios más valorados por sus trabajadores.

Finalmente, destacar que la empresa cuenta con un programa para titulados universitarios en prácticas con la finalidad de proporcionar a los recién titulados la experiencia que necesitan para el desarrollo de su carrera profesional.

### **Fuentes de información empleadas**

- Página web de Canon España: <http://www.canon.es/> [05/03/2013].
- Página web *Top Employers*: <http://www.topemployers.es/Home.aspx> [05/03/2013].

**Fecha del caso:** Marzo de 2013.

**Palabras clave:** desarrollo de la carrera profesional, formación, *top employer*, filosofía *Kyosei*.

### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- ¿Qué procesos de la gestión de los Recursos Humanos aparecen en el caso?  
¿Qué relación hay entre ellos?
- 2.- Analice las acciones formativas y de desarrollo de personal puestas en marcha por Canon y compárelas con las realizadas por otras empresas del sector. ¿Es la formación y el desarrollo profesional de Canon mejor que el del resto de empresas del sector?
- 3.- ¿Cómo puede aplicarse una filosofía japonesa como la descrita en el caso (*Kyosei*) a todos los países en los que opera Canon y obtener buenos resultados?