

SEMCO empresa brasilera

Hoy quiero presentarles el caso SEMCO, una [historia](#) paradigmática de cómo una [organización](#) latinoamericana, Brasileira específicamente, pudo implementar un [modelo](#) de [administración](#) basado en la confianza y la buena [comunicación](#) con sus empleados.

Semco fue creada en 1953 por un ingeniero de origen austriaco llamado Antonio Curt Semler. Se dedicaba a la [producción](#) de maquinaria industrial: [bombas](#) de extracción de [agua](#) marina que se vendían a los astilleros.

La empresa, cuyo CEO (delegado consejero) es Ricardo Semler, intenta reemplazar el [control](#) y la [estructura](#) por [democracia](#) en las decisiones, [libertad](#), comunicación abierta, confianza y autonomía en todos los rangos. Semler crea en su empresa el ámbito para que las personas se sientan estimuladas y productivas, y su esfuerzo se traduce en lucro y crecimiento para [la organización](#).

Los empleados de esta empresa tienen ligada su remuneración a los beneficios de [la empresa](#). En cuanto a organización interna SEMCO tiene un [sistema](#) un tanto particular, cada uno puede fijar su [salario](#) y sus horas de [trabajo](#); los supervisores y los trabajadores se contratan y despiden mediante una decisión democrática; las asambleas se pronuncian sobre cualquier tema, y cada unidad y división cuenta con gran autonomía. Todas las [normas](#) están recogidas en un [Manual](#) de Supervivencia de apenas 20 páginas con forma de cómic.

En general la empresa es receptiva a las propuestas de crear nuevas divisiones autogestionadas regidas por las normas generales de la empresa, lo que hace de Semco [una empresa](#) muy

flexible y adaptable. Una de las claves de esta empresa está en la [información](#), perfecta y simétrica para todos. No hay opacidades, nadie puede disimular su incompetencia detrás de un cargo porque éstos apenas existen, y cuando existen están sometidos al control de todos: todos saben lo que ganan los compañeros y lo que trabajan; cualquier puede echar a cualquiera. La [contabilidad](#) está a disposición de todos, y los [sindicatos](#) dan cursos para enseñar a los trabajadores a leerla y entenderla. Otra idea clave está en la [responsabilidad](#). La libertad no es nada sin ella: cada uno asume las consecuencias de sus actos y de sus elecciones; y esas consecuencias existen. Generalmente le afectan al bolsillo, y en algunos casos particulares le pueden costar efectivamente el puesto.

Con el [tiempo](#) la regenerada SEMCO desarrolló su propia "[cultura](#)", en la que el despacho de Semler podía verse reducido y desplazado de un día para otro sencillamente porque los trabajadores habían decidido cambiar la [distribución](#) del espacio (Semler trabaja en casa parte del tiempo, y viaja mucho, así que ¿para qué quiere tanto espacio?). No hay tabiques que separen despachos o departamentos. No hay recepcionistas, secretarias ni asistentes de ningún tipo: todo el mundo, incluidos los jefes, tienen que saber enviar un [fax](#) o hacer unas fotocopias, que es parte de su trabajo. No se crean puestos que acumulan las tareas que nadie quiere hacer: eso es crear nichos al margen del [ambiente](#) incentivador general. En todo puesto debe haber un hueco para la [creatividad](#), la libertad y la responsabilidad. Tampoco hay estacionamientos ni comedores especiales para ejecutivos. Cada uno viste como quiere. Se han interrumpido reuniones de ejecutivos porque los empleados querían la sala para celebrar un cumpleaños, según cuenta el propio Semler. No hay horarios establecidos, pero las unidades de trabajo necesitan coordinarse y, de forma autónoma, lo hacen, adaptándose a sus propias necesidades. No importa

cómo haces las cosas, sino lo que haces, y todo el mundo sabe lo que hacen los demás, lo que aportan y lo que reciben a [cambio](#). [El trabajo](#) se organiza en unidades relativamente horizontales sin apenas jerarquía y con un [liderazgo](#) basado en el respecto ganado.

Semler explica respecto a la estructura de la empresa que cuando comenzaron este [proceso](#), había 11, luego 8 y finalmente 6 estratos de [dirección](#). Hoy apenas hay 3 en total.

Utilizan la [imagen](#) de círculos concéntricos simbolizando la idea de que hay muchas interacciones que se da en forma circular por desplazarse a través de la organización, y las decisiones se mueven de esa manera. Esto difiere mucho de la idea de que las decisiones son adoptadas por alguien de arriba y que las órdenes bajan de allí. Los círculos concéntricos contribuyen a aminorar la idea de una jerarquía vertical.

El círculo del centro contiene a los asesores o consultores. El siguiente círculo más grande es el de los socios que encabezan las ocho divisiones. Y el círculo más grande incluye a todos los demás, tanto a los socios como a los coordinadores.

Los asesores son cinco personas del círculo más pequeño. Crearon esta forma de organización dado que desean inculcar en el [personal](#) la idea de que los que se haya en la cúspide de la organización poseen la capacidad para compartir su experiencia y sus ideas como catalizadores, no como jefes de algo. Los ven como una especie de entrenadores y un poco como meros catalizadores.

Dado que en la empresa no se usan los [organigramas](#) formales, sólo un [líder](#) que tiene colaboradores en un [proyecto](#) puede realizar uno, que será temporario ya que para el próximo proyecto puede variar. En realidad, es

prácticamente imposible saber quién es quién, en Semco.

Tampoco se usan los términos 'empleado', 'empleador', 'subordinado' u otros similares para denominar al [capital humano](#) de la empresa, ya que no existe un equipo sino 'personas' y es así como se llama a todos los que trabajan en el [Grupo Semco](#).

En esta empresa los empleados pueden decidir si trabajan en sus casas o en la [oficina](#). El fundamento de la relación con el empleado es el compromiso, [la motivación](#) y la responsabilidad.

Una de las alternativas que posee Semco es que tienen oficinas [satélites](#), para los casos en donde el contexto del hogar de los empleados pueda no ser el adecuado para que posean la suficiente concentración ([niños](#), [disciplina](#) propia del empleado, etc.).

Estas oficinas satélites o también virtuales no tienen pertenencia para ninguno de los empleados. Los locales son agradables, con espacios para trabajo; y espacios para el relax (maquinas de [café](#) expreso, gaseosas, [juegos](#), etc.). Con esto los empleados pueden llevar sus notebooks, conectarse a la [red](#) de la empresa y comenzar a trabajar en una oficina que no es la propia.

El empleado debe reservar, con anticipación, el día y la hora del espacio que pretende usar (desde el sitio de la empresa en [internet](#)), donde hay un mapa de las oficinas colectivas, organizadas por piso y resaltadas aquellas que estarán libres al día siguiente. La reserva, también, puede realizarse desde la oficina, en una terminal de [intranet](#) instalada en la recepción del predio.

En cuanto a la distribución hay una sala de estar con mesitas, [máquinas](#) de capuchino y heladera, jardín de invierno, estaciones colectivas donde trabajan hasta cuatro personas a la vez. En este espacio, las sillas y las mesas no tienen dueño. Los puestos de trabajo tienen

divisores y mesas fijas, pero en este esquema no existen las [tarjetas](#) de asistencia, los departamentos o los jefes.

También hay un espacio ambientado, en la parte externa del predio, que es utilizado por el personal que busca un momento de dispersión, o de reflexión, o, simplemente, quiere evitar escuchar a su compañero hablando por [teléfono](#).

En cuanto a los papeles tienen que entrar en una carpeta, o en un [archivo](#) sobre ruedas, que acompañe al dueño en sus andanzas por la oficina. Sin embargo, quien elige el sistema no-territorial, también elige desprenderse de los papeles.

Además se aconseja no sentarse en el mismo lugar, o junto al mismo colega, dos días consecutivos. Esta medida es, principalmente, para estimular la [integración](#), de tal forma que puedan conocerse e intercambiar ideas.

Semco no tiene todavía [indicadores](#) que permitan comprobar la [eficacia](#) de este sistema, en lo referente a la [productividad](#) de la empresa. Sin embargo, la adhesión espontánea de los empleados revela el [éxito](#) del sistema. Hoy en día, la [demanda](#) de reservas de oficinas virtuales, es muy alta. De hecho, las oficinas tradicionales ya no se utilizan y hay [proyectos](#) de transformarlas en nuevos espacios con este mismo formato.

Las perspectivas de Semler con respecto al modelo virtual, eran las siguientes:

'Cuando inauguremos nuestra nueva sede antropológicamente correcta, sabremos si las personas están dispuestas a cambiar el fin de semana por la verdadera libertad: la de tener control sobre su vida y sobre su destino. Todo el resto pasa, y, puede parecer importante, pero se trata apenas de lo urgente. La idea del control mínimo puede crear este [equilibrio](#), haciendo que sea agradable para todos el fin del fin de semana' (Ricardo Semler – Julio 2000).

En resumen los postulados de Semler [respeto](#) a su empresa son:

- Eliminar la jerarquía [física](#), aboliendo el [poder](#), a través de [símbolos](#) y espacios.
- Lograr el liderazgo, por el respeto genuino de sus liderados, de su [competencia](#) y su capacidad de aglutinación.
- Disminuir o eliminar el control sobre las personas. Se cambia el control visual o físico, por la responsabilidad, por los resultados, y no por el horario, la vestimenta, el modo de proceder, o el [método](#) de trabajo.
- Disminución sustancial de la pérdida de tiempo por el tránsito y la reducción del [stress](#) por el cumplimiento de horarios, el monitoreo corporativo y la falta de libertad para organizar la vida familiar.
- [Independencia](#) creciente. Una notebook, [datos](#) remotos y auto disciplina toman el lugar de las rutinas agotadoras, irritantes y poco inteligentes.

Los cambios llevaron a SEMCO a una organización por [procesos](#), aunque todavía no se denomine así en la empresa. La idea es hacer que las personas se auto administren al extremo y busquen explotar las oportunidades de conciliar sus aspiraciones, con las de la empresa. El verdadero liderazgo parece resultar de la fórmula – democracia que demanda libertad, que demanda diversidad, que demanda respeto-.

Se transcribe en gurusonline.tv el mensaje que Ricardo Semler dio a los integrantes de su empresa, sobre la incorporación de la Oficina virtual: "Este nuevo espacio es mucho más que una adaptación modernosa – es una tentativa de liberación de las personas, del control innecesario, de la [dictadura](#) del tránsito y la [contaminación](#), y de un sistema poco inteligente, que

compromete tanto la vida personal, como la creatividad, la [salud](#), y en consecuencia, la felicidad.

Queremos compartir las ganancias y la productividad que provienen de personas felices e interesadas, sin las que no existiríamos.

Y estamos convencidos de que estas nuevas Oficinas Virtuales, si son usadas apropiadamente (a criterio de cada [persona](#), como un punto de apoyo cuando sea necesario venir a la empresa), serán el catalizador de una nueva forma de trabajar.

Las [empresas](#) deben concientizarse de que para contratar a los mejores y a los más brillantes del [mercado](#), se debe depositar confianza en ellos, dándoles la libertad para que trabajen en el lugar y de la forma que consideren más productiva.

Nadie conoce otra empresa en [Brasil](#) que use Oficinas totalmente no-territoriales, donde ni siquiera los directores tienen un lugar garantizado, y donde se incentive a las personas a encontrar su propio equilibrio entre la vida personal y la profesional, siendo responsables por su destino, y haciendo de la empresa un lugar saludable para trabajar".

Hay que destacar que en todos los cambios realizados en Semco, se buscó la participación de las personas y se escuchó su opinión, pero no siempre se alcanzó el grado máximo de democracia, o el consenso. Según Semler, "esto sucede por dos razones: una, porque todos tenemos un condicionamiento autoritario razonable, y nadie conoce ni siquiera una empresa democrática en el mundo, lo que es una pena y un atraso de vida. La segunda razón es que no todo lo que se piensa, sucede naturalmente. En términos antropológicos, el ser humano cambia muy poco, y muy despacio, y los [grupos](#) (tribus) se defienden a ultranza contra cualquier cambio radical".

El fundador pasó el testigo a su hijo, Ricardo Semler. Éste tuvo que lidiar con tiempos difíciles para la [economía](#) de su país, y con la zozobra de su

empresa. Al parecer los [problemas](#) de salud derivados del [estrés](#) colocaron a Ricardo en una posición decididamente pasiva, lo que le llevó a aceptar las propuestas autogestionarias de sus trabajadores. Éstos consiguieron primero evitar despidos masivos y ligar su remuneración a los beneficios de la empresa, a la vez que conseguían reducir el sueldo de los directivos; después, poco a poco, fueron organizándose en pequeñas unidades coordinadas de no más de 150 a 200 trabajadores bajo un muy reducido staff directivo en [torno](#) al hijo del fundador y CEO (Consejero Delegado), Ricardo. Hay sólo seis Consejeros, y ocupan el cargo de CEO de forma rotativa, cada 6 meses; después están los Partners (otros seis o siete), que dirigen las divisiones de Semco; y todos los demás trabajadores son Asociados, en distintos puestos y con distintas responsabilidades.

Lo más interesante es el sistema de organización interna: cada uno puede fijar su salario y sus horas de trabajo; supervisores y los trabajadores se contratan y despiden mediante una decisión democrática; las asambleas se pronuncian sobre cualquier tema, y cada unidad y división cuenta con gran autonomía. Todas las normas están recogidas en un Manual de Supervivencia de apenas 20 páginas con forma de cómic.

En general la empresa es receptiva a las propuestas de crear nuevas divisiones autogestionadas regidas por las normas generales de la empresa, lo que hace de Semco una empresa muy flexible y adaptable. No están obligadas a utilizar los [servicios](#) de las demás divisiones de la empresa, y si encuentran algo mejor o más barato en el mercado pueden acudir a él. De esta forma se introduce un estímulo competitivo en la propia organización. La empresa se convierte en efecto en un invento para mejorar la solución del mercado, y se retira de aquellas [funciones](#) para las que dicho [objetivo](#) no se alcanza.

El caso es que la fórmula funcionó, y la empresa sobrevivió, se desarrolló, diversificó y creció. Pero ¿cómo es posible que una empresa donde cada uno se fija su propio sistema de remuneración y sus horas de trabajo no se colapse? Semco no es una organización desorganizada. Nada complejo puede crearse sin una organización eficiente en algún sentido. Una de las claves está en la información, perfecta y simétrica para todos. No hay opacidades, nadie puede disimular su incompetencia detrás de un cargo porque éstos apenas existen, y cuando existen están sometidos al control de todos: todos saben lo que ganas y lo que trabajas; todos te pueden echar. La contabilidad está a disposición de todos, y los sindicatos dan cursos para enseñar a los trabajadores a leerla y entenderla. Otra idea clave está en la responsabilidad. La libertad no es nada sin ella: cada uno asume las consecuencias de sus actos y de sus elecciones; y esas consecuencias existen. Generalmente te afectan al bolsillo, y en algunos casos particulares te pueden costar efectivamente el puesto.

Con el tiempo la regenerada Semco desarrolló su propia "cultura", en la que el despacho de Semler podía verse reducido y desplazado de un día para otro sencillamente porque los trabajadores habían decidido cambiar la distribución del espacio (Semler trabaja en casa parte del tiempo, y viaja mucho, así que ¿para qué quiere tanto espacio?). No hay tabiques que separen despachos o departamentos. No hay recepcionistas, secretarias ni asistentes de ningún tipo: todo el mundo, incluidos los jefes, tienen que saber enviar un fax o hacer unas fotocopias, que es parte de su trabajo. No se crean puestos que acumulan las tareas que nadie quiere hacer: eso es crear nichos al margen del ambiente incentivador general. En todo puesto debe haber un hueco para la creatividad, la libertad y la responsabilidad. Tampoco hay plazas de aparcamiento ni comedores especiales para

ejecutivos. Cada uno viste como quiere. Se han interrumpido reuniones de ejecutivos porque los empleados querían la sala para celebrar un cumpleaños, según cuenta el propio Semler. No hay horarios establecidos, pero las unidades de trabajo necesitan coordinarse y, de forma autónoma, lo hacen, adaptándose a sus propias necesidades. No importa cómo haces las cosas, sino lo que haces, y todo el mundo sabe lo que hacen los demás, lo que aportan y lo que reciben a cambio. El trabajo se organiza en unidades relativamente horizontales sin apenas jerarquía y con un liderazgo basado en el respecto ganado (si no es así te votan, y te botan).

Semler ha contado su experiencia en un par de [libros de lectura](#) sumamente instructiva (en [castellano](#), Radical. El éxito de una empresa sorprendente, de [Gestión](#) 2000; y, aún sólo en [inglés](#), The Seven Day

Weekend), independientemente de si Semler ha sido más un observador pasivo con suerte o un visionario. Hay otros casos singulares, como los de Yahoo o Pixar, por citar dos conocidos. Todos ellos muestran formas de organización experimentales exitosas que hacen posible sacar adelante proyectos a priori imposibles. Son un punto de referencia y una guía.

Volviendo la vista hacia nuestro país, resulta descorazonador comprobar que en las cabezas de nuestros empresarios y gestores no cabe la sencilla idea de que la productividad del trabajador es una variable que depende fuertemente de los [incentivos](#). Aquí se cree que es una constante que depende del tiempo que dedicas a la empresa, con lo que las [variables](#) objetivo se convierten en el horario y los costes. Craso error. Tampoco se acepta fácilmente la idea de que las [estructuras](#) jerarquizadas suelen ser el refugio de los mediocres, y que el coste de éstos para la empresa puede llegar a ser enorme. Pero es verdad aceptada que trepar por la jerarquía a golpe de fidelidad y extracción de horas a terceros es todo el estímulo necesario para

mantener la estructura en orden y para "seleccionar" a los mejores. Y efectivamente son "seleccionados" aquellos que en empresas productivas y creativas serían despedidos por incompetentes.

Bien es verdad que en un entorno como el nuestro, en el que la competencia entre empresas brilla por su ausencia, y donde las quiebras las pagamos todos vía [impuestos](#) por aquello del [empleo](#), las ineficiencias de estos errores apenas tienen trascendencia para la supervivencia de las empresas, que simplemente no necesitan ocuparse demasiado de ese asunto de la productividad. Por no hablar de [la Administración Pública](#), o de la [Universidad](#), donde la preocupación por la organización del trabajo es además un deber ético y [cívico](#). Es el mundo al revés. Y

así nos va. Un país que no percibe esa incapacidad para estimular al máximo la productividad de su trabajo como un gravísimo problema es un país enfermo. Las consecuencias en el bienestar de esa sangría son infinitamente más graves que el problema del [paro](#). Tenemos una enorme potencialidad aún por desarrollar, pero mientras otros buscan, experimentan y reforman, nosotros nos limitamos a mirar. La reducción del [desempleo](#) ha obrado maravillas en la salud económica de nuestro país, y aún hay algún margen ahí, pero el verdadero nicho de futuro está en la [innovación](#) organizativa, donde queda tanto por hacer. Pero esa innovación se convierte en una necesidad sentida por las empresas sólo en presencia de libre competencia (eso que llaman competencia), y en eso sí que no podemos ser optimistas. Bien es verdad que parte de la legislación invita al abuso, pero no es menos cierto que el problema es más general y complejo que eso. Y puestos a hablar de "cultura", aquí nos falta una idea clara de la relación entre libertad individual y responsabilidad. Y eso por desgracia no está al alcance de ninguna reforma.

Autor:

Mirella Serino