





Contra la Corriente

Por Ricardo Semler,

Javier Vergara Editor S.A.

Argentina, 1994.

347 páginas.

La Lógica de lo Humano

Por **Deborah Con**

Ni capitalismo ni socialismo, pero sí lo mejor de ambos y un principio incuestionable: confianza en las personas y democracia a toda costa. En esto consiste la esencia del management de Semco, una insólita empresa brasileña, productora de equipos industriales, que, según explica su propio presidente, decidió comenzar a tratar a sus empleados como adultos. Ello se tradujo en la

implementación de una serie de medidas como eliminar las jerarquías y los privilegios asociados a ellas, dejar que las personas fijen sus propios sueldos, establecer horarios flexibles, alentar el trabajo en casa y hacer que los subordinados evalúen a sus jefes, lo que en definitiva decide la permanencia o alejamiento de éstos de la empresa.

Podría parecer para ciencia ficción, o quizás un sueño ideal, pero allí están los sólidos resultados de Semco para demostrar que el éxito comercial no se opone a la calidad de vida cuando se realiza en forma innovadora y creativa.

Fue a comienzos de los 90 cuando Semler publicó *Contra la Corriente*, donde con lujo de detalles cuenta su experiencia como presidente de Semco. Ya han pasado varios años desde ello, es cierto, pero el libro no ha perdido un ápice de actualidad, debido al revolucionario proceso que significó transformar la convencional empresa heredada de su padre, pero rígido y autoritario padre, en la corporación que en la actualidad es visitada y estudiada por ejecutivos de todo el mundo, en busca de una orientación para introducir cambios en sus propias organizaciones.

Semler tenía 21 años en 1980, cuando su padre le cedió el mundo de Semco, que se especializa en productos tan diversos como la fabricación de bombas para bucos petroleros, máquinas lavaplatos, equipos

para sistemas de aire acondicionado, batidoras, picadoras y fábricas de galletas. Un enorme desafío para un muchacho tan joven, sin duda, pero en verdad a él no le faltaba fortaleza, audacia ni ganas de innovar.

Las viejas mentalidades, las estructuras rígidas, los apegos a formalidades y a manuales de procedimientos no cabían en su imagen acerca de lo que debía ser una empresa. Con la ayuda de nuevos gerentes tan arripicos como él, Semler comenzó a hacer paulatinos cambios que preparaban el terreno para innovaciones más radicales, como la eliminación de organigramas y la sustitución de una estructura piramidal por una organización circular, sin jerarquías rígidas.

Entre los cambios introducidos por Semler, también se cuenta la sustitución de oficinas fijas y personales por la creación de "puestos de trabajo", que pueden ser ocupados por cualquiera; el establecimiento de períodos sabáticos para los ejecutivos; la rotación de cargos y la fijación de sueldos por al menos un 25% de los propios empleados y un plan de participación en la utilidades. A esto se agrega la publicación abierta de los balances e informes financieros de la compañía, a lo cual se da tanta importancia, que incluso se capacita a todos los obreros para que puedan entenderlos.

No ha estado exento de dificultades el avance de Semco. La oposición de ejecutivos tradicionales así como de sindicatos que temen perder el poder, se ha unido a las fluctuaciones de la economía brasileña, a diversas huelgas y a duros años en que la empresa tuvo que reducirse. Sin embargo, aún en aquellos tiempos difíciles, los problemas fueron abordados con criterios humanos y creativos. Al fin de cuentas, como escribe el propio Semler, En el corazón de nuestro osado experimento se encuentra una verdad tan sencilla que sería tonto no reconocerla. Una compañía debe confiar su destino a sus empleados.

La lógica de lo humano [artículo] Deborah Con

Libros y documentos

AUTORÍA

Con, Deborah

FECHA DE PUBLICACIÓN

1999

FORMATO

Artículo

DATOS DE PUBLICACIÓN

La lógica de lo humano [artículo] Deborah Con. il.

FUENTE DE INFORMACIÓN

[Biblioteca Nacional Digital](#)

INSTITUCIÓN

[Biblioteca Nacional](#)

UBICACIÓN

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 651, Santiago, Región Metropolitana, Chile