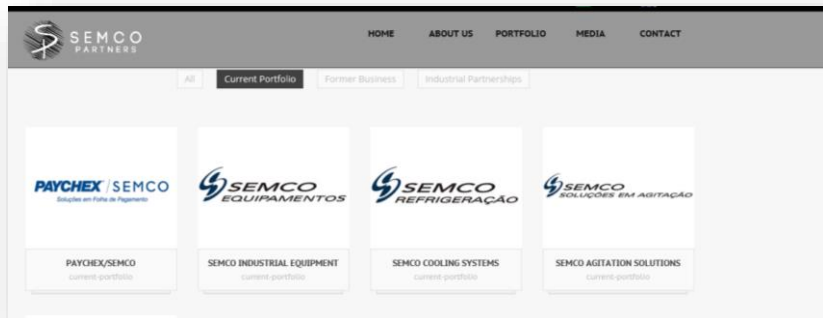
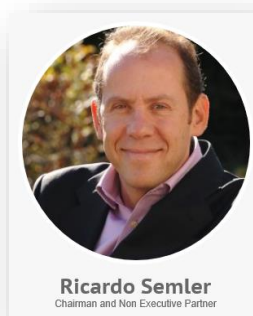


Caso: La empresa Semco S/A de Brasil

Ricardo Semler y Semco una lección del cambio en el contrato psicológico



Esta es una empresa dedicada a la construcción de equipos destinados al procesamiento de alimentos y a la fabricación de bombas hidráulicas para barcos. En 1980 contaba con apenas 100 empleados y estaba a punto de desaparecer, cuando la tomó Ricardo Semler, hijo del dueño, y la convirtió en una de las empresas más insólitas del mundo. Cuando estaba realizando su transformación estructural, Semco se enfrentó a un gran problema: por una parte necesitaba contratar a ciertos especialistas o gente de apoyo técnico para trabajos específicos y, por otra, requería reducir parte de su personal. Semler comenta al respecto: "A pesar de nuestros esfuerzos por controlar la cantidad de personal, del éxito obtenido al recortar gastos innecesarios y de nuestra sorprendente mejora de la productividad, Semco tenía problemas. Había demasiados empleados que fabricaban demasiados productos en demasiadas fábricas y pocos clientes... A pesar de haber realizado una verdadera sociedad con nuestros colaboradores, debido al clima económico tan difícil al que nos enfrentábamos necesitábamos un divorcio amistoso con ellos... La solución la encontramos de la siguiente manera: en lugar de contratar a personas extrañas como trabajadores externos, decidimos que queríamos contratar a las personas que más conocíamos: nuestros propios trabajadores. Así les ayudamos a iniciar sus propias empresas, a transformarse de empleados en socios, de asalariados a emprendedores. Y así nació el programa satélite.

Mediante este proyecto, Semco resolvía dos problemas al mismo tiempo: reducir su planta laboral sin bajar su nivel de servicio y reacomodar a los empleados que quedaban fuera de nómina.

La gente cambia cuando es dueña de su propia empresa. Si antes los obreros luchaban por cada minuto extra de descanso para tomar café, ahora trabajan con ahínco hasta tarde, sábados y domingos, si esto significa mantener viva su empresa. Al alentar a la gente a iniciar sus propias empresas, aumentamos mucho más su sentido de participación.

Para instalar las empresas satélite, Semco tomó las siguientes acciones:

- 1. A los trabajadores se les invitó a ser "despedidos" para que la empresa los pudiera liquidar (según la ley y el contrato colectivo de la empresa). El dinero de la liquidación sirvió como capital inicial para poder comprar los materiales necesarios para trabajar.*
- 2. Se les dio la posibilidad de arrendar las máquinas de la propia empresa para que pudieran producir.*

3. Cuando fue necesario, se les dio capacitación para que administraran su propia empresa.

Ricardo Semler concluye diciendo: "El Programa Satélite tiene éxito porque se basa en el principio de que las personas que poseen alguna parte de su compañía intervienen más en su trabajo. Como resultado, los costos bajan, la calidad aumenta y la innovación florece... El programa ha significado un verdadero aumento en la flexibilidad. Compramos lo que necesitamos cuando lo necesitamos... En un sentido más fundamental, el Programa Satélite es una aplicación de nuestra filosofía de delegar... Nos permitió rediseñar Semco como una compañía que puede flotar en los mares más turbulentos, sin hacer agua o tener que obligar a la tripulación a abandonar el barco".