

La gerencia sin gerentes

Isaías Flit S.

*"Aprendí (del atletismo)... la sensación de que apenas dos décimas de segundo separan la gloria de la derrota".
(Ricardo Semler)*

En su libro "Los desafíos de la Gerencia en el Siglo 21", Peter Drucker plantea, entre otras cosas, que los nuevos paradigmas de la gerencia nos indican que no existe una estructura organizativa "correcta", sino que cada empresa debe desarrollar y probar el tipo de organización que necesita, y que el personal hay que liderarlo en vez de tratar de administrarlo. En un artículo publicado en el último número de la revista HARVARD BUSINESS REVIEW, aparece un artículo de Ricardo Semler, un exitoso empresario brasileño corroborando lo anterior.

Pateando su propia mesa

Ricardo Semler se hizo conocido en los medios empresariales internacionales y en las principales escuelas de negocios en 1988, a la edad de 28 años, con el libro "Virando a Própia Mesa" (en traducción libre sería: Pateando el tablero propio) en el cual describía la filosofía empresarial con la que en ocho años, convirtió SEMCO S.A. la empresa metalmeccánica que heredó de su padre en una de las más importantes del Brasil, incorporándole, de pasada, cuatro subsidiarias en asociación con firmas multinacionales.

Un ejemplo de esa filosofía de gerencia se da cuando cuenta en su libro que una de las primeras cosas que hizo fue eliminar las revisiones que se le hacían a los obreros a la hora de salida. Comenta al respecto: "No sé si hay menos robos ahora que antes. Sólo sé que no vale la pena trabajar con personas en las cuales uno no confía"

Hoy en día, veinte años después de tomar la gerencia de SEMCO, el valor de ésta es de 160 millones de dólares y cerca de 2000 ejecutivos de todo el mundo la han visitado para estudiar sus operaciones. Además, se ha diversificado. De ser un fabricante de bombas, mezcladoras industriales y lavaplatos, se diversificó hasta el punto de que el año pasado cerca del 75 por ciento de sus negocios estaba en servicios con alto margen de ganancias, y ahora está ingresando en el área de los negocios por Internet. Este cambio constante le ha permitido a SEMCO cuadruplicar sus ingresos en los últimos diez años y expandirse de 450 a 1300 empleados.

En el artículo mencionado, Semler plantea que en esencia su filosofía de negocios es muy simple: "Darle a la gente la libertad para hacer lo que quiera y a la larga, sus aciertos serán muchos más que sus fallas". Además comparte con sus lectores las siguientes seis lecciones para crear una organización creativa que se adapte al cambio.

"Olvídese de la línea superior"

Para Semler, la medida del éxito de una empresa no está en cuanto crece, sino en cuanto tiempo sobrevive. La naturaleza de algunos negocios les exige ser enormes, pero la de otros requiere que se queden pequeños. En SEMCO nunca se imponen metas de ingresos a sus negocios, sino que dejan que cada uno de ellos alcance su tamaño natural, en el cual se mantenga lucrativa y mantenga satisfechos a sus clientes.

En lugar de forzar las cosas para que un negocio se expanda más allá de sus límites naturales, es preferible empezar una nueva línea de negocio.

"nunca deje de ser una empresa que recién comienza"

Cada seis meses, se cierra SEMCO y empieza de nuevo. Mediante un proceso riguroso de planeamiento y elaboración de presupuestos, fuerzan a cada una de las líneas de negocio de la empresa a justificar su continuidad. Las dos preguntas claves son: ¿Si esta línea no existiese hoy día, la abriríamos?, y ¿Si la cerramos, se va a molestar con nosotros algún cliente importante?. Si la respuesta a ambas preguntas es no, trasladan sus recursos financieros y humanos a otra cosa.

Además exigen que todos los empleados, incluyendo los líderes, renuncien (en teoría) y pidan ser contratados de nuevo. Todos los gerentes son evaluados en forma anónima por todos los trabajadores a su cargo y los resultados se publican.

"no sea una niñera"

Para Semler, la mayoría de empresas tratan a sus empleados como chicos de jardín de infantes, y ellos se comportan como tales. Les dicen donde deben estar a cierta hora, que deben hacer, como deben vestirse, con quien deben hablar, etc.

En SEMCO, no hay horas fijas de trabajo, no tienen oficinas o escritorios asignados, ni requisitos de indumentaria. No existen en esa empresa manuales de empleados, ni reglas o regulaciones para los recursos humanos. Ni siquiera tienen un departamento de relaciones laborales. La gente va a trabajar cuando quiere y se van a la casa cuando lo desean, deciden cuando toman sus días libres y cuánta vacación necesitan. Incluso escogen la forma en que se les va a pagar para lo cual pueden usar una de once opciones (que van desde un salario fijo hasta una comisión basada en la diferencia entre el valor actual y el de hace tres años de la compañía) o cualquier combinación de ellas. En último análisis, lo que exigen es rendimiento. Un empleado que se pasa dos días de la semana en la playa pero produce valor agregado a la compañía, es mejor que uno que trabaja diez horas al día pero agrega poco valor.

"deje que el talento se imponga"

De acuerdo a Semler, las empresas contratan personas para un trabajo específico y luego lo encajan en una línea de carrera; así por ejemplo, la gente más talentosa es asignada a los negocios con mayor potencial de crecimiento, sin tener en cuenta qué es lo que la persona quisiera hacer realmente. Como resultado de este divorcio entre las necesidades de la corporación y los deseos de las personas, en la mayoría de las compañías hay una

alta tasa de rotación del mejor personal. En el caso de SEMCO, cada nuevo empleado entra a un programa llamado "perdido en el espacio" que les permite, durante seis meses a un año, pasearse por las diferentes líneas de negocios, reunirse con diferentes personas, y ensayar diferentes trabajos. Cuando encuentra un lugar que le gusta, se queda allí. La rotación de personal en la compañía en los últimos seis años ha sido menos del 1 por ciento, a pesar de que la compañía se ve constantemente acosada por "cazatalentos".

"tome decisiones rápida y abiertamente"

Para evitar que la burocracia mate las iniciativas personales, en SEMCO se aseguran que las ideas de los empleados estén sujetas a decisiones rápidas y claras. Para ello, cuentan con un directorio ejecutivo conformado por representantes de las principales líneas de negocios de la compañía. Este directorio decide sobre las nuevas propuestas en reuniones que son completamente abiertas; cualquiera puede asistir y hay dos asientos extra reservados en la mesa para los dos primeros empleados curiosos que lleguen a la reunión.

Los criterios por los que se rige el Directorio ejecutivo son dos: primero, el negocio tiene que ser un proveedor potencial de primera clase para el servicio o producto que ofrece; y, además, el producto o servicio debe ser complejo, requerir talento ingenieril y tener altas barreras de entrada al mercado.

"sea promiscuo en sus asociaciones"

Uno de los factores que explican el rápido crecimiento de SEMCO, es la habilidad que tiene Semler para buscar y conseguir un socio de primera línea a nivel mundial para cada nueva línea de negocios. Semler considera que es un exceso de arrogancia asumir que uno puede hacer todo sólo. Para explorar y lanzar un negocio rápida y seguramente se necesita ayuda. De hecho la promiscuidad en sus asociaciones es tal, que no hay un solo negocio de la empresa en el cual no se haya dado algún tipo de alianza, ya sea para tener acceso a software, acceder a experiencia ajena, atraer nuevas capacidades técnicas, o compartir riesgos.

No hay una sola forma de hacer las cosas

Semler concluye su artículo con una nota optimista: "...un negocio exitoso no tiene por qué entrar en un molde estrecho. Se puede construir una gran empresa sin planes fijos. Se puede tener una organización eficiente sin reglas ni controles. Se puede estar desabotonado y ser creativo sin sacrificar las ganancias. Se puede liderar sin usar el poder. Todo lo que se necesita es tener fe en la gente".