**Radical (Ricardo Semler – 1993)**

**INTRODUCCIÓN**

Se trata de un nuevo estilo. De una tercera vía. Un modo más humano, íntegro, productivo, estimulante y, en todo caso, gratificante.

1. **UNA EMPRESA NATURAL**

Cuotas de producción, ni cobrar horas extraordinarias, nuestros trabajadores tienen acceso limitado a la contabilidad (y solo hay una).

Producir, vender, facturar y cobrar.

Plantas, se ha interrumpido una reunión de ejecutivos de Semco porque otras personas querían emplear la sala para celebrar una fiesta de cumpleaños, vicepresidentes comer tarta en platitos decorados con Mickey Mouse y Minnie.

Todo el mundo sepa valorarse por sí mismo.

Normas, flexibilidad, sentido común.

Capitalismo; libertad personal, individualismo y competitividad.

Socialismo; dominar la codicia, información y poder.

La amenaza de la **competencia** nos mantiene siempre alerta, este programa nos ha hecho mejor dispuestos y más ágiles, y en definitiva otorga a los trabajadores el control de sus actividades. **Convierte en autónomos a unos asalariados.**

**Autogestión**.

1. **APTO PARA EL TRABAJO**

¿Es preferible que la empresa se hunda en manos fieles a que prospecte merced a los esfuerzos de extraños?

1. **DOCTOR DICKIE**

Tradicionalista, paternalista.

Había perdido el control de su contabilidad y sus propiedades personales se confundían con las de la compañía.

-De nada servía quedarme aquí- Acabaríamos por pelearnos. No coincidimos en el modo de llevar esta empresa y tienes a todos eso en los que todavía confías. Hubo un tiempo en que creí que me otorgarías más poder, pero sé que no estás dispuesto a hacerlo.

Pero estaban saboteando mis esfuerzos por salvar a la empresa.

Navegaríamos por mares desconocidos e imaginé que tendríamos que cambiar de rumbo a menudo. Un ejecutivo tradicional podía rebelarse ante la tarea o resultar demasiado inflexible.

Testarudo y chiflado.

1. **ARRANQUE EN FALSO**

Docenas de nuevos procedimientos e inventaba casi a diario nuevos impresos, se organizaron minuciosamente todos los archivos de la empresa.

Jefe agresivo en nuestro departamento de ventas.

1. **LOS AÑOS FRENÉTICOS**

Venta; porque no existiese nadie para remplazar al fundador, porque su gestión actual fuera ineficaz o porque la compañía matriz hubiese perdido interés en el asunto.

**Un agujerito** puede hundir un gran barco.

No hay espacio para el sentimiento, la traición o la motivación personal.

Debíamos haber procedido con cautela.

1. **MANTIENE EL EQUILIBRIO / VII. OTRA CONQUISTA**

No les interesaba ganarse a los distribuidores de nuestro inmenso país ni invitarles a cenar, más lentos y menos flexibles.

Sentido del humor y una honradez a toda prueba.

Superioridad tecnológica y se impuso en el mercado.

1. **TENÍA QUE SUCEDER**

La creencia de que el esfuerzo y el resultado son directamente proporcionales.

Sentido del momento, oportunidad, amigos, lapso moral y suerte.

El evangelio según el cual la cantidad de trabajo es más importante que su calidad.

Las cosas están ahora un poco confusas en la oficina. Tendré que trabajar algo más hasta que se aclaren.

Casi cualquier alteración puede servir como pretexto para una mala gestión del tiempo.

Miedo a delegar y su pariente, el miedo a ser remplazable.

Es imposible entender en toda su magnitud y complejidad el transcurso de la vida cuando uno tasa constantemente los minutos.

Agresividad, energía, dedicación.

Sistema era más sencillo, con datos limitados pero relevantes.

Tom Peters, John Naisbitt, Peter Drucker, Alvin Toffler, Robert Townsend, Henry Mintzberg. Estilos de región.

Falta de vigor y de entusiasmo, un cierto malestar, y que había que cambiarlo.

Los obreros querían ser registrados para demostrar su honradez. ¿Qué fue de aquello de la presunción de inocencia hasta que no se demuestre que uno es culpable?

Los códigos de la indumentaria respiran conformismo.

1. **POR EL PUEBLO**

Hubo un tiempo en que todo estaba hecho a mano y era caro.

1. **UN CAMBIO LLEVA A OTRO**

Lo que la gente llama gestión participativa es por lo común tan sólo gestión consultiva. No hay nada de nuevo en eso. Los jefes llevan siglos consultando a sus subordinados.

La fuerza de esos grupos radicaba en su diversidad.

1. **LO MALO DE LAS NORMAS**

Escaseaban reflexión, criterio y sentido común.

Reglas y normas sólo sirven para:

1. Distraer la atención de los objetivos de una empresa.
2. Dar a los ejecutivos una falsa sensación de seguridad.
3. Crear trabajo para los contables.
4. Enseñar al hombre a apedrear dinosaurios y hacer fuego con dos palos.
5. **LAS MESAS SE SUBEN A LAS SILLAS**

Todos conocemos los medios habituales de combatir una huelga:

1. Adoptar una posición. Plantar cara. No ceder.
2. Garantizar el derecho a trabajar de quien lo desee, aunque eso signifique llamar a la policía.
3. Proteger, aún por la fuerza si es preciso, las instalaciones de la empresa.
4. Hacer difícil la vida de los obreros mediante el cierre de la fábrica y la suspensión de los beneficios.
5. Tratar de dividir y conquistar a los huelguistas.
6. Concluida la huelga, despedir a los instigadores y a todo aquel del que se prefiera prescindir e intimidar así por añadidura a los demás.

Durante una huelga, nos atenemos a estas reglas:

1. Tratar a todos como adultos.
2. Decir a los huelguistas que nadie será castigado cuando vuelvan al trabajo. Y luego, en efecto, no castigamos a nadie.
3. No llevar el cómputo de los que acudieron a trabajar ni de los que encabezaron la huelga.
4. No llamar jamás a la policía ni tratar de romper la barrera de piquetes.
5. Mantener todos los beneficios.
6. No bloquear el acceso de los trabajadores a la fábrica ni el acceso de los dirigentes sindicales a los obreros. Pero insistir en que los dirigentes sindicales respeten la decisión de los que quieren trabajar como la empresa respeta la decisión de los que no trabajan.
7. No despedir a nadie durante o después de la huelga, pero hacer que todo el mundo vea que su comienzo constituye un acto de agresión.

Casi todos los empresarios creen que sus asalariados se hallan consagrados a la firma y que constituyen su activo más preciado.

Casi todos los empleados creen que reciben una atención y un respeto insuficiente y que no pueden decir lo que en realidad piensan.

¿Cómo es posible reconciliar estas dos posturas?

1. **DEMASIADO GRANDE PARA NUESTRO PROPIO BIEN**

O uno es capaz de adoptar sistemas complejos para tratar de hacer frente a las complicaciones o puede simplificarlo todo.

1. **COMPARTIR LA RIQUEZA**

Un nuevo tipo de plan de participación en beneficios, antes de compartir la riqueza teníamos que distribuir algo aún más valioso; la información.

Compartir con los trabajadores la información acerca de nuestro rendimiento económico.

1. **SÓLO NOS OCUPAMOS DE LOS QUE NOS CONCIERNE**

Si no nos sentimos en peligro por los vicios de nuestros empleados, tampoco nos consideramos responsables de ellos.

No resulta fácil vivir de acuerdo con nuestros ideales de *laissez faire.*

1. **ALGO MÁS QUE UN PUESTO DE TRABAJO**

La pirámide, estructura principal en la organización de la empresa moderna, hace de una firma un caos circulatorio.

1. **SE NOS SUBIÓ A LA CABEZA / XXVIII. TOLERANCIA CERO**

Puedes triunfar en los negocios o ser ético. Escoge.

1. **PENSAR PARA GANARSE LA VIDA / XXX. ARRIBA Y A TRABAJAR**

Claro está que cualquier empresa requiere un cierto crecimiento para hacer frente a la competencia y proporcionar nuevas oportunidades a su gente. Pero con demasiada frecuencia el poder, la codicia y la simple testarudez logran que automáticamente parezca mejor ser más grande.

1. **COLAPSO**

Nada es tan corrosivo para la motivación y la productividad como los despidos.

1. **PLATAFORMA DE LANZAMIENTO**

Si quieres algo bien hecho y barato, hazlo tú mismo.

1. **RENACIMIENTO**

La empresa que usted compra no es muy semejante a la que creía que compraba y nunca será lo que le dijeron.

La compra de empresas pequeñas y familiares es un modo seguro de prescindir de las úlceras e ir directamente a la cirugía del *bypass*.

1. **¿QUIÉN NECESITA A UN NÚMERO UNO?**

La mayoría de las empresas, incluso las convencionales de tipo piramidal, practican al menos una forma de democracia consultiva, lo que significa que los ejecutivos claves pueden decir lo que piensan, aunque sólo sea entre ellos, antes de que decida el máximo responsable.

1. **TIEMPOS MODERNOS**

Si el dinero no lo es todo, la información constituye, en mi opinión, un bien fundamental subestimado. Existe un poder en el conocimiento de algo que otros ignoran, lo que explica por qué tan a menudo se resisten los ejecutivos a compartir información con los empleados.

Tienen que desarrollar sistemas basados en la coexistencia, no en una armonía ideal e inalcanzable.

Resultan negativos los horarios fijos, los organigramas y los manuales de normas internas. Arrebatan la libertad y sólo dan a cambio una falsa sensación de disciplina y de afiliación. Elevan a los burócratas y ennoblecen el conformismo.

Siempre habrá discriminación, puesto que se halla ligada al tribalismo, pero es mucho lo que cabe hacer para paliar sus efectos.