

«Brian M. Carney e Isaac Getz han ideado una noción rompedora de la libertad para fundamentar sus ingeniosas tesis sobre un campo hartamente más amplio como es el del comercio. Una obra interesantísima y muy original».

JAMES MACGREGOR BURNS, ganador del premio Pulitzer
y autor de *Leadership* y de *Transforming Leadership*

«*Freedom, Inc.* de Brian M. Carney e Isaac Getz me ha conquistado. La hipótesis central de promover que los empleados lideren el cambio organizativo es el sanctasanctórum de la sostenibilidad corporativa y la única receta efectiva para el rejuvenecimiento empresarial. ¡No hay duda de que el libro es imprescindible para cualquier gerente o empresario que quiera mantenerse a flote en las arenas mudables del tiempo!».

VINEET NAYAR, exdirector general de HCL Technologies y
fundador de la Sampark Foundation, autor de
Primero, los empleados. Los clientes después

«¿Cuándo se trabaja mejor: cuando se nos dice cómo hacer las cosas o cuando sabemos —y aceptamos— la razón por la que trabajamos? Todo el mundo lo sabe, y Carney y Getz nos ayudan a aplicar esta revelación crucial para liberar nuestra empresa, a sus empleados y nuestra vida en general. Esta apasionante obra tiene la cura para la mayoría de compañías, y quizás incluso la mayoría de economías».

JONATHAN HAIDT, Stern School of Business de la
Universidad de Nueva York, autor de *The Righteous Mind*

«*Freedom, Inc.* es un manifiesto revolucionario de dinamismo no planificado; la fuerza detrás de toda empresa de éxito a lo largo de la historia».

Forbes

«Carney y Getz demuestran que las organizaciones que invierten tiempo, dinero y esfuerzo en el activo “intangible” de su cultura acaban con una plantilla realmente motivada».

Strategy + Business

«Carney y Getz ofrecen un retrato de varios directores generales que, dando rienda suelta al talento, convirtieron sus empresas en negocios prósperos».

The Wall Street Journal

«El argumento elemental del libro de Carney y Getz es que, si damos el máximo grado de libertad a nuestros trabajadores, la productividad, los beneficios y el crecimiento de la empresa se dispararán».

The New York Times

«Brian M. Carney e Isaac Getz nos muestran empresas que han hecho de la libertad su sustento. Estas empresas confían en sus empleados y les liberan contando con que actúen en el mejor interés de la compañía y aprovechando esa pasión para lograr resultados financieros sensacionales».

Globe and Mail

Freedom, Inc.

Título original: *Freedom, Inc.*

© del texto: Brian M. Carney e Isaac Getz, 2009, 2016, 2018

© de la traducción: Àlex Guàrdia Berdiell, 2018

© de esta edición: Arpa & Alfíl Editores, S. L.

Primera edición: octubre de 2018

ISBN: 978-84-16601-85-1

Depósito legal: B 22372-2018

Diseño editorial: Enric Jardí

Maquetación: Àngel Daniel

Impresión y encuadernación: Cayfosa

Impreso en Santa Perpètua de Mogoda

arpa

Manila, 65

08034 Barcelona

arpaeditores.com

Reservados todos los derechos.

Ninguna parte de esta publicación

puede ser reproducida, almacenada o transmitida

por ningún medio sin permiso del editor.

Brian M. Carney e Isaac Getz

Freedom, Inc.

Cómo la libertad de los trabajadores
desata el éxito de las empresas

Traducción de Àlex Guàrdia Berdiell

arpa

*A nuestros hijos:
Tanto a Luke, James y Aletheia
como a Elie y Adèle*

SUMARIO

Prólogo a la edición española	11
Prefacio a la segunda edición inglesa	15
Introducción	17
1. Empresas del «cómo» y del «por qué»	26
2. ¿Diriges pensando en el «tres por ciento»?	49
3. De artesanos a autómatas	74
4. La libertad no es anarquía	90
5. Por qué lo hicieron	106
6. ¿Cuál es el problema de tu equipo?	123
7. La liberación de una empresa consolidada	139
8. De la motivación a la motivación personal (I)	163
9. De la motivación a la motivación personal (II)	193
10. La búsqueda de las botas perdidas	224
11. Los anti <i>Mad Men</i>	252
12. El secreto del liderazgo liberador	264

13. La paradoja definitiva	284
14. La crisálida de la mariposa	300
Epílogo	333
Agradecimientos	387
Notas	391

Prólogo a la edición española

La primera pista sobre *Freedom, Inc.* me la proporcionó Frederic Laloux, autor del *best seller* internacional *Reinventar las organizaciones*,* con quien tuve la suerte de compartir dos magníficas jornadas de reflexión, discusión y trabajo en Euskadi en noviembre de 2017.

Frederic quiso venir al País Vasco para conocer en primera persona la labor de transformación organizacional y fomento de la autogestión que desde ner group y K2K Emocionando llevamos a cabo con notable éxito desde hace más de diez años.

Siguiendo la recomendación de Frederic, me hice con *Freedom, Inc.*. Recuerdo que me llamó mucho la atención que estuviera escrito en 2009 y que hubiera sido traducido al chino, al francés, al holandés, al sueco, al coreano, al hebreo, al húngaro, al rumano... pero no al español. ¿Por qué no había edición española? ¿Y cómo pude ignorar durante tantos años la existencia de un libro tan importante —esto lo supe después—, cuando me dedico profesionalmente al *management*? A veces somos sorprendentemente lentos y torpes a la hora de mantenernos informados y de adoptar prácticas con valor añadido en el ámbito de la empresa.

* Frederic Laloux, *Reinventar las organizaciones*, Arpa, 2016.

En cualquier caso, todas estas consideraciones dieron paso al asombro desde el primer minuto de lectura. Recuerdo muy bien los días siguientes. Aprovechaba cada momento libre para leer, sustituí el coche por el metro y el bus para poder avanzar más deprisa... Tuve aquella fantástica sensación de sentirme atrapado por el libro, y de hecho lo terminé en muy pocos días.

A medida que leía, hice como cualquiera, envié un buen puñado de mensajes y correos electrónicos a amigos y colegas para recomendarles el libro: «¡*Freedom, Inc.!*», «¡Leed este libro, por favor!». Uno de aquellos mensajes se dirigía a Álvaro Palau Arvizu, cofundador de Arpa, con la viva recomendación de hacer una edición española del libro, de la que ahora tengo el placer y el privilegio de escribir un breve prólogo.

¿Dónde radica pues el interés de este libro? *Freedom, Inc.* analiza con profusión de fascinantes ejemplos una realidad todavía poco conocida: existen empresas que cultivan la libertad de las personas que trabajan en ellas. Con ello logran un crecimiento directamente proporcional de su compromiso y su implicación, que a su vez se convierte en avances y éxitos empresariales extraordinarios.

Freedom, Inc. habla de empresas reales que han sustituido la jerarquía, el microcontrol, los procedimientos, el oscurantismo y el dinero a corto plazo como medida única del éxito por el compromiso de las personas, por su libertad y responsabilidad, por la transparencia radical y por la consecución de un propósito más profundo. Sorprendentemente, o no tanto, en ocasiones sin buscarlo a propósito, estas empresas obtienen resultados económicos mucho mejores y sostenibles en el tiempo que las otras.

Por eso *Freedom, Inc.* es un libro absolutamente inspirador. Creo que será un libro muy importante para quienes pensamos que la manera en que se organizan y se gestionan las empresas habitualmente no tiene mucho que ver con nuestros valores personales y con aquello en lo que creemos, porque nos permite afirmar: «No estoy loco. Lo que siempre he soñado es real. Lo que intento poner en práctica también existe y funciona en otros lugares».

Quienes nos dedicamos a la transformación cultural de las empresas sentimos en muchos momentos el agotamiento de ir a contracorriente, de ir en sentido opuesto a lo que muchos—incluidos, dicho sea de paso, el 90% de MBA y escuelas de negocios—consideran «normal». Si un libro como *Freedom, Inc.* resulta tan emocionante es porque supone una enorme recarga de energía positiva, un impulso renovado en nuestra ilusión y nuestro esfuerzo.

Con todo, no creo que *Freedom, Inc.* sea un libro dirigido solamente a un público convencido. Considero que este libro resulta también estimulante para quienes no lo están, para todas aquellas personas que, con diferentes responsabilidades en sus empresas, ya sea desde la propiedad, la gerencia, la dirección o en cualquier otro puesto de la organización, sufren cada día la frustración, la impotencia y la resignación causadas por la manera imperante de gestionar las organizaciones.

Tal y como explican perfectamente Brian M. Carney e Isaac Getz, dos siglos atrás se inventó un conjunto de herramientas de gestión que permitieron pasar de una producción artesanal y descentralizada a la producción industrial y centralizada. Ello supuso una reducción de costes inimaginable y el desarrollo de proyectos y empresas de proporciones descomunales. Dichas herramientas organizativas fueron, básicamente, la división jerarquizada del trabajo, los procedimientos estandarizados de producción, la cadena de mando y los sistemas de gestión y de control. Las primeras empresas en lograr éxitos excepcionales con estas herramientas pertenecían a la industria del ferrocarril y del automóvil. Un siglo después, y hasta nuestros días, prácticamente todas las empresas del mundo funcionaban de esa manera.

Pero la Tierra ha seguido girando y se han sucedido cambios de tal magnitud que nada se parece ya al contexto que facilitó el surgimiento de aquel modelo: cambios brutales—especialmente en Occidente—, como la práctica erradicación del analfabetismo, el incremento radical de la esperanza de vida, la superpoblación, el crecimiento económico ininterrumpido y exponencial, los avances científicos y tecnológicos, la liberación social, el

reconocimiento de los derechos humanos y de la dignidad de las personas, el Estado de bienestar, la globalización, la digitalización, la automatización, la expansión de la inteligencia artificial y un largo etcétera.

Inevitablemente, también han evolucionado las organizaciones. Y algunas han descubierto herramientas de gestión más poderosas, como la autogestión, la innovación, el propósito, la transparencia, la responsabilidad individual y social, la libertad o el compromiso. Gracias a estos recursos han logrado éxitos extraordinarios. Literalmente han dado un salto evolutivo, están ya en el futuro.

Como decía el escritor William Gibson, «el futuro ya ha llegado. Solo que todavía no está distribuido de manera uniforme». Este libro es una exploración profunda, exhaustiva e inspiradora de organizaciones que ya están donde las demás estarán en una o dos décadas.

Gracias a mi trabajo, he tenido la suerte de ver ese futuro con mis propios ojos. Tengo la suerte de trabajar a diario con Koldo Saratxaga, un visionario, una de esas personas que, como las que se mencionan en el libro, parecen viajeras del tiempo, capaces de ir al futuro y de volver con las ideas y las experiencias allí acumuladas para compartirlas generosamente con personas inquietas e inconformistas, que son quienes verdaderamente mueven el mundo.

El futuro ya está aquí para quien quiera verlo y se atreva a comprobarlo.

PABLO ARETXABALA
K2K Emocionando
Septiembre de 2018

Prefacio a la segunda edición inglesa

La liberación corporativa no es una estrategia, es una filosofía empresarial que están usando líderes de todo el mundo para transformar de forma radical sus organizaciones. Los líderes liberadores consideran que un lugar de trabajo basado en el respeto y la libertad es un escenario más natural que el basado en la desconfianza y el control. Por consiguiente, estos precursores se pusieron manos a la obra para que sus organizaciones comulgaran con estos principios y, al liberar la iniciativa y el potencial de la gente, dieron un empuje a los resultados de sus empresas.

Ha llovido mucho desde que saliera la primera edición en 2009. De hecho, *Freedom, Inc.* se ha traducido a seis idiomas. En Francia ganó el premio al mejor libro sobre negocios y fue el libro más vendido de la categoría de Economía/Empresa en Amazon.fr durante siete meses seguidos. Pero lo más importante es que ha inspirado a cientos de líderes a emprender la liberación de su propia firma. El periódico francés *Le Monde* ha anunciado la génesis de un movimiento de liberación corporativa en el país y, desde entonces, el fenómeno ha ocupado la portada de publicaciones destacadas y ha aparecido en los informativos de grandes cadenas de televisión de toda Europa. Incluso se grabó un documental de televisión de una hora y media que trataba la cuestión y que rompió todos los índices de audiencia.

La mayor parte de las empresas liberadas han sido de pequeño y mediano tamaño, si bien algunas han crecido muchísimo desde entonces. Cada vez hay más multinacionales, como Michelin o Decathlon —con actividad en Europa, América y Asia—, que se unen al movimiento de liberación corporativa que empezaron pioneros como W. L. Gore y USAA.

La liberación corporativa no tiene fronteras geográficas ni sectoriales. Vineet Nayar ha liberado una enorme empresa india de tecnología avanzada; y David Marquet, un submarino estadounidense de propulsión nuclear. Hoy en día hay líderes de organizaciones de cualquier tipo y de todos los tamaños que se están despojando de toda jerarquía y burocracia y las están transformando en lugares de trabajo fundados en el respeto y la libertad. Cada mañana sus empleados acuden al trabajo, aunque los más prefieren decir que van a divertirse, aspirando a un sueño común mientras echan mano de su propia iniciativa. Casualmente —o no—, sus compañías rebasan de manera sistemática los resultados de la competencia. En otras palabras, el respeto y la libertad engendran diversión y grandeza.

BRIAN M. CARNEY E ISAAC GETZ

Nueva York y París

Septiembre de 2015

Introducción

La libertad funciona

En todos los aspectos de nuestra vida —en la política, la economía, el ocio y la vida doméstica— exigimos libertad para decidir por nosotros mismos. No obstante, cuando se trata de la vida laboral demasiada gente se ve asfixiada, atada o limitada por la burocracia y por normas cuyo propósito no es permitirles hacer el mejor trabajo posible. Estas limitaciones hacen que la gente sienta que no tiene control sobre su vida laboral, hecho que provoca a su vez estrés, cansancio y alienación.

Lo curioso es que todo esto ya es *vox populi* desde hace décadas. En 1924, William L. McKnight, el legendario director general de 3M, lo resumió en pocas palabras: «Si pones obstáculos a las personas, solo tendrás ovejas. Dale el espacio que necesitan». Teniendo esto presente, McKnight creó un entorno en 3M que diera rienda suelta a la creatividad y la iniciativa de los trabajadores. Y, pese a todo, la cultura que McKnight instauró en 3M ha sido objeto de admiración más que de imitación. Sesenta años más tarde, el empresario industrial japonés Konosuke Matsushita echó un vistazo al otro lado del océano para ver lo que hacía la competencia y describió cómo el empresariado de Estados Unidos seguía obcecado con la «administración científica» de Frederick W. Taylor. Este método organiza el trabajo por medio de procedimientos minuciosos que fijan para todo el mundo tareas pequeñas y repetitivas cuyo cumplimiento se exige a rajatabla:

Ganaremos. La industria occidental perderá la batalla [...] porque [...] vuestras empresas se construyen según el modelo de Taylor. Y vuestros jefes son todavía peores. Con vuestros jefes pensando y los trabajadores empuñando los destornilladores... Para vosotros, la clave de una buena dirección consiste básicamente en transmitir las ideas de los cabecillas a las manos de los obreros. Nosotros hemos dejado atrás el modelo de Taylor. Hoy por hoy, [...] los negocios son tan complejos y hay tantos peligros acechando a las empresas que la supervivencia depende de que se consiga reunir a diario hasta la última brizna de inteligencia¹.

Nótese que Matsushita no sostenía que liberar a los empleados fuera algo bueno para ellos, ni tampoco que los hiciera más felices o que convirtiera a los gerentes en más bondadosos. Según él: «La supervivencia depende de que se consiga reunir a diario hasta la última brizna de inteligencia», es decir, cada pizca de inteligencia en cada cerebro que entre por la puerta cada día. Si no intentas hacer todo lo posible por aprovechar esa capacidad intelectual y el conocimiento que tienen esos cerebros acerca de tu negocio, no solo estarás perdiendo dinero, estarás poniendo en riesgo la supervivencia de tu empresa.

Mientras escribimos estas palabras, a principios de 2009, son tiempos de vacas flacas tanto para Estados Unidos como para la economía mundial. La economía norteamericana está cayendo a largas marchas, los beneficios corporativos se están desvaneciendo —o en muchos casos simplemente ni existen— y medio millón de estadounidenses pierden su trabajo cada mes. Los jefes temen que, si no mantienen o recuperan los índices de rentabilidad, sus puestos correrán peligro; y los empleados de primera línea tienen miedo de que se les cese para que los jefes puedan preservar la cabeza.

Os aseguramos que hay oportunidades fantásticas —para eliminar gastos absurdos que no figuran en la cuenta de resultados, para mantener clientes y para conseguir nuevos— a la vuelta de la esquina, en la mente de las personas que ya tenéis en nómina.

Pero esperad, no les vayáis a preguntar aún cómo salvar el negocio. Recostaos y seguid leyendo. Si fuera tan fácil aprovechar

estas oportunidades pidiendo a la gente que alzara la mano y hablara, ya lo habríais hecho. La gente responde al entorno en el que se encuentra. A eso se refería precisamente McKnight al decir que, si ponemos obstáculos, solo tendremos ovejas. Los obstáculos vuelven dóciles a las personas de manera tan sutil que puede que ni siquiera se den cuenta.

Ahora bien, Matsushita fue algo injusto. Hace tiempo que conocemos los problemas del taylorismo; como pone de manifiesto la observación de McKnight, convierte a los empleados en autómatas. A veces, los gurús de la dirección de empresas se han llegado a obsesionar intentando afrontar esta falta de autonomía. No obstante, aun con todo lo que se ha escrito sobre el tema y la energía destinada a motivar y facultar a los empleados, la tira cómica *Dilbert* sigue reflejando el deprimente día a día de la gente en el seno de la mayoría de firmas.

Puede que lleguéis a la conclusión de que la burocracia, el control vertical y una pincelada de George Orwell es el coste que hay que pagar para hacer negocios en el mundo moderno. Es posible que no nos guste, ¿pero se puede vivir sin ello?

Las empresas liberadas que aparecen en este libro no solo dicen que se puede; lo demuestran. Estas empresas pertenecen a sectores que van desde la tecnología avanzada a la fabricación, desde los servicios hasta las finanzas y la industria pesada. Han abolido por completo toda la gama de mecanismos de control que caracterizan a tantos y tantos negocios y, además, han obtenido resultados brillantes.

Freedom, Inc. es el fruto de más de cuatro años de investigación. Mientras estudiábamos estas empresas, vimos claras dos cosas: la primera, que todas tienen aspectos en común que vinculan su éxito a la cultura de libertad; y la segunda, que si hoy siguen habiendo relativamente pocas empresas de verdad liberadas en el mundo no es porque no se puedan aplicar los principios. El problema con la burocracia se parece un poco a la obesidad. No hay ningún secreto para perder peso o para no ganarlo. Los estudios han confirmado una y otra vez la verdad universal

de que, si consumimos más calorías de las que quemamos, ganamos peso.

Todo el mundo lo sabe. Las pruebas son incontestables y la senda hacia nuestro peso ideal también. Pero muchísima gente no sigue los consejos (entre quienes se podrían encontrar perfectamente estos dos servidores) porque es más fácil reincidir en los hábitos, aunque sean perjudiciales. Uno puede admirar la figura esbelta de deportistas o modelos y decidir que quiere parecerse a ellos algún día mientras vuelve a la mesa y rapiña a hurtadillas otro dulce.

Lo cierto es que varias de las empresas liberadas de este libro tienen algo de supermodelo. Hay ejecutivos que viajan de todo el mundo para visitar FAVI, en el norte de Francia, o Harley-Davidson, en Milwaukee. La Escuela de Negocios Harvard ha usado Sun Hydraulics (de Sarasota, Florida) como estudio de caso paradigmático de la libertad en el puesto de trabajo. Así y todo, aunque hay otros ejecutivos —y miembros de la competencia— que veneran estas empresas desde lejos, no cambian la forma de hacer las cosas, o no la quieren cambiar. Pero esto no quiere decir que no puedan. Sí pueden. La enorme diversidad de empresas liberadas que encontramos y estudiamos nos convenció de ello. Si una fundidora de latón francesa, una compañía de seguros de Texas y una empresa de software de Pennsylvania pueden liberar a sus trabajadores; si hubo líderes liberadores que fueron capaces de cambiar la cultura dentro de empresas que habían funcionado mal durante décadas o de erigir de la nada una nueva Freedom, Inc., cualquier empresa puede extraer varias lecciones.

Estas lecciones son:

1. *Deja de hablar y empieza a escuchar.* A continuación, suprime todos los símbolos y las prácticas que impiden que las personas se sientan como iguales.
2. *Empieza a compartir sin rebozo y activamente tu visión de la empresa a fin de que la gente la haga suya.* Pero no lo hagas antes del paso 1 porque los empleados que no son tratados como iguales te dejarán solo con la visión.

3. *No intentes seguir motivando a los empleados.* En serio. En vez de hacer eso, busca un entorno en el que puedan crecer y gozar de autonomía, y deja que se motiven solos. Si comprenden la visión del paso 2, se harán cargo del resto si se les deja.
4. *Mantente alerta.* Para que la empresa pueda seguir siendo libre, tendrás que convertirte en garante de esa cultura. Al cumplir este papel, como dice el líder liberador Bob Davids, «una sola gota de orina en la sopa es excesiva, y no se puede quitar»². El precio de la libertad es la vigilancia perpetua.

Estos principios son universales, pero todos los líderes que salen en el libro tuvieron que aplicarlos a sus circunstancias particulares; y tú también deberás hacerlo. En otras palabras, esta obra no puede dar la clave para aplicar los principios anteriores a cualquier situación. Al fin y al cabo, la libertad es enemiga de las fórmulas. Si conociéramos, o conocieras, todas y cada una de las situaciones que podrían surgir y cómo actuar ante ellas, no necesitarías libertad. Ni tus empleados tampoco... dado que ya tendríais todas las respuestas.

Robert Townsend, uno de los pensadores precursores más importantes y agudos sobre el problema de la libertad y la organización, advirtió sobre esta paradoja. En realidad, también fue un líder liberador de pleno derecho. He aquí uno de sus aforismos: «En el mejor de los casos, la descripción del puesto bloquea las tareas propias del trabajo. [...] En el peor de los casos, los prepara gente del departamento de selección de personal que no sabe escribir y no entiende el trabajo. En ese caso, no solo hay que prepararlos y revisarlos a menudo, lo cual es costoso, sino que minan la moral»³. Del mismo modo, si tu campaña de liberación no es flexible, probablemente le falte una pizca de libertad.

Townsend comenzó su andadura liderando American Express en la década de los cincuenta, por aquel entonces una empresa de cheques de viaje. Introdujo las tarjetas de cargos en la empresa, describiéndoselas con ingenio a los altos ejecutivos, que eran re-

ticentes a aceptarlas, como una «mezcla entre un pasaporte y un cheque de viaje». Además, encabezó la incursión de AmEx en la banca y, lo que es más importante, tan pronto como se convirtió en gerente, aplicó un liderazgo basado en dar plena libertad a los subordinados. Tal y como dijo más adelante: «Cuando se llega a gerente, hay que suprimir todo aquello que no gustara cuando se era subordinado y aplicar lo que se hubiera echado en falta»⁴. Aun así, como jefe de una sola división de American Express, Townsend no podía transformar la empresa entera. Esa oportunidad le llegó en 1962, cuando le ofrecieron la posibilidad de ser director general de Avis. Cuando llegó, era una empresa agonizante que no había conseguido beneficios en trece años, y en apenas tres años la liberó, fomentando la iniciativa y la motivación de sus miles de empleados. En 1965, Avis se había convertido en una de las empresas con mayor ratio de crecimiento en Estados Unidos. De esa época procede el lema «*We try harder*» («Nos esforzamos más»).

Ese año, ITT, uno de los conglomerados más activos durante los sesenta en lo que a adquisiciones se refiere, se dio cuenta del giro radical que Townsend había logrado y compró la empresa. Townsend dimitió y, al cabo de cinco años, publicó *Arriba la organización*. El libro contenía aforismos y consejos en orden alfabético, en lo que podría llamarse una versión temprana de una campaña de liberación. Empieza por la A de «*advertising*» («publicidad»): «Publicidad: Despide a todo el departamento de publicidad y a la antigua agencia», y termina por la W de «*wearing out one's welcome*» («pasársele a uno el arroz»): «Se te ha pasado el arroz: Nadie debería ser director general de ninguna compañía más de cinco o seis años». Fue número uno en ventas durante varias semanas en la lista del *The New York Times*, y sigue editándose. El Wharton Center for Leadership and Change Management de la Universidad de Pennsylvania sigue colocándolo en el primer lugar entre los libros de administración de empresas que «todo directivo debería leer». A pesar de ello, desde que publicó el libro, no todo el mundo ha acogido con la misma abnegación los consejos de Townsend.

Una de las personas a las que esto sí podría haber sorprendido fue Douglas McGregor, un profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Su trabajo académico evocaba la experiencia práctica de Townsend, y su libro de 1960 *El lado humano de las organizaciones* es un clásico sobre la burocracia y la naturaleza humana. McGregor distinguió entre dos maneras de dirigir una empresa: la teoría X y la teoría Y. Está claro que lo de poner nombres no era su fuerte... Según él, cada teoría se basa en una serie de premisas sobre la naturaleza humana, siendo las de la teoría X las siguientes:

1. El ser humano aborrece por naturaleza el trabajo y, si puede, lo evita.
2. Debido a esta característica humana, es necesario coaccionar, controlar, mandar o amenazar con sanciones a la mayoría para conseguir que se esmeren lo suficiente para alcanzar los objetivos de la organización.
3. El ser humano prefiere por naturaleza que se le mande, quiere eludir las responsabilidades, tiene por lo común poca ambición y aspira, por encima de todo, a la seguridad⁵.

Las premisas de la teoría Y son distintas:

1. Destinar fuerza física y mental al trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. Ejercer un control externo y amenazar con sanciones no son los únicos medios para lograr que la gente se esfuerce por cumplir los objetivos de la organización. Uno mostrará iniciativa y autocontrol en beneficio de aquellos objetivos en los que crea.
3. El compromiso con los objetivos está relacionado con la recompensa por lograrlos. La mayor recompensa —la satisfacción de uno mismo y de las necesidades de autorrealización— puede ser consecuencia directa del empeño por cumplir los objetivos de la organización.

4. Si se aprestan las condiciones oportunas, el ser humano aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad.
5. La capacidad de emplear la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas de la organización es muy común, no es rara.
6. En el mundo laboral de hoy solo se usa una parte del potencial intelectual de las personas⁶.

McGregor tenía tanta fe en la superioridad de la teoría Y respecto a la teoría X que, en 1950, mucho antes de escribir *El lado humano de las organizaciones*, predijo la desaparición de las organizaciones de la teoría X en menos de una década⁷. Pero no pasó. Tal vez el pobre McGregor no había intentado nunca ponerse a régimen.

La dieta es dura porque nuestros sentidos perciben a la perfección el placer inmediato de comer, pero en un arrebato momentáneo podemos pasar por alto todas las formas en que nos estamos haciendo daño. Lo mismo sucede con la burocracia. Como veréis en este libro, el control despótico de nuestro equipo conlleva todo tipo de costes ocultos; y no solo para el balance final, sino también para nuestra salud y la de nuestros empleados.

En cualquier caso, hay momentos en los que incluso las personas a dieta con menos fuerza de voluntad deben afrontar la realidad. Uno de los líderes liberadores que aparecen en el libro, Jean-François Zobrist, contó la historia siguiente. Ocurrió durante una de las visitas habituales a FAVI de un director general que había oído hablar de su asombrosa cultura empresarial y quiso saber más⁸. Al pasar por la sala de materiales, el visitante se sorprendió no solo de que no hubiera cerrojo, sino de que le faltara una de las cuatro paredes. No había forma posible de cerrarla con seguridad. Zobrist explicó que FAVI, en cuanto empresa liberada, confía en que la gente tome lo que necesite para trabajar, y hay plena libertad para hacerlo. Justo en ese momento llegó un operario, y el visitante le preguntó:

—¿Qué pasa si la pieza que viene a buscar no está?

—Eso nunca pasa —respondió el operario— porque el que coge la última va al almacén y trae una caja llena.

—Perfecto —continuó el director general—. ¿Y si no hay más cajas en el almacén?

—No pasa nada —contestó el operario—. Si alguien ve que está cogiendo la última caja del almacén, se lo comenta al encargado de compras para pedir más.

—¿Y si no lo hace? —persistió el ejecutivo, seguro en esta ocasión de haber dejado al operario sin respuestas ingeniosas.

Tras una breve pausa, el operario le contestó llanamente:

—Es cuestión de educación, *monsieur*.

Cogió lo que necesitaba y se despidió cortésmente.

No solo era el interlocutor un operario de fundidora sumamente amable, sino que era fruto de la cultura liberada de FAVI. Lo que había definido como educación no eran más que las normas que en las empresas libres suplen las reglas verticales. Puede que el director general se fuera pensando que no podía confiar su empresa a los buenos modales, pero insistimos en que hasta las reglas más estrictas solo surten efecto en la medida en que la gente está dispuesta a acatarlas. El gran error de los burócratas de todo el mundo es asumir que, porque algo sea considerado una norma, es preferible a un orden menos formal. Y lo que es peor, aparte de que buena parte de estas reglas minan la moral, impiden que la gran mayoría de empleados haga lo correcto. Se hacen tan insufribles que, al final, la única forma en que uno puede hacer bien las cosas es saltándoselas, a veces con graves consecuencias. Al mismo tiempo, probablemente no sirvan para evitar que los escasos malhechores que podrían perjudicar a nuestro negocio se salgan con la suya. En los tiempos que corren, ¿de verdad puedes continuar oprimiendo a la gran mayoría de trabajadores en lugar de darles la oportunidad de contribuir al negocio?