

**GG**  
**Isaac Getz**

“LOS DIRECTIVOS QUE HUMILLAN A SUS SUBORDINADOS EN PÚBLICO DEBERÍAN HACER PSICOANÁLISIS”, DICE ESTE PROFESOR DE NEGOCIOS Y COAUTOR DE *FREEDOM INC.*

POR  
**IRENE  
HERNÁNDEZ  
VELASCO**



# Hay que bertado pleado es el que resolvo problema

# ...e dar li- ...al em- ... porque ... sabe ... los ...mas”

Existe una fórmula para que las empresas aumenten su productividad, sus ganancias y su crecimiento. Una fórmula que sorprendentemente no cuesta nada: ni tiempo ni dinero. Se basa en la creencia de que cuando los trabajadores actúan con libertad y movidos por el interés de su empresa, los resultados se vuelven espectaculares. En empresas tan distintas como The Richardson Group o Harley-Davidson los empleados ya trabajan en un entorno liberador, de confianza y no jerárquico, con grandes resultados.

*Freedom, Inc.*, un libro escrito a cuatro manos por Brian M. Carney e Isaac Getz, se ha convertido en la biblia de este movimiento. Revela cómo dar libertad a los empleados se traduce en éxito empresarial,

cómo cuando se fomenta la cultura del compromiso en lugar de la de la imposición se libera el potencial de los trabajadores. Ese ensayo, publicado ahora en España por Arpa, ya ha visto la luz en 13 países y solo en Francia ha vendido 60.000 ejemplares, convirtiéndose durante cinco años en el libro de gestión empresarial más vendido del país.

**Pregunta.** ¿Por qué deben dar libertad los directivos a sus empleados?

**Respuesta.** En primer lugar, porque la libertad es una necesidad universal de los seres humanos; gozamos de libertad en nuestra vida personal y es por eso por lo que preferimos vivir en democracias. Y en segundo lugar, porque si a los trabajado-



res les das libertad son mejores a la hora de encontrar soluciones.

**P.** Pero exactamente, ¿qué es lo que usted entiende por libertad?

**R.** Libertad es llevar a cabo cualquier acción que los trabajadores decidan que es mejor para hacer realidad la visión de la compañía. Siempre con responsabilidad, porque libertad no es anarquía.

**P.** ¿Los trabajadores deben tener libertad de horario, libertad de acción?

**R.** Deben poder hacer lo que crean que es mejor para hacer realidad la visión de su empresa.

**P.** ¿Deben disfrutar de libertad absolutamente todos los empleados, desde un cargo intermedio hasta el responsable de la limpieza?

**R.** Claro. Todos los empleados son seres humanos, ¿no?

**P.** ¿Y por qué dar libertad a los empleados repercute en el éxito?

**R.** Porque los empleados que están entre ocho y nueve horas al día afrontando problemas son los que mejor saben cómo resolverlos. Y también porque los empleados son los primeros en ver los problemas (tienen agilidad) y las oportunidades (son creativos e innovadores). Una compañía puede elegir entre tener trabajadores no comprometidos, que cumplen su horario de nueve a cinco, o apasionados, que harán las cosas del mejor modo posible. ¿Hay algún equipo de fútbol que no quiera jugadores comprometidos y prefiera los que hacen en el campo lo mínimo exigido? Pues en las compañías es lo mismo, lo único es que cuando un equipo de fútbol es malo se ve a los 10 minutos. Una compañía puede ocultar sus malos resultados mucho más tiempo.

**P.** ¿Dar libertad a los trabajadores no puede degenerar en la anarquía? Algunos podrían quedarse durmiendo hasta tarde.

**R.** Lord Acton ya dijo en el siglo XIX: "La libertad no es el poder de hacer lo que uno quiera, sino el derecho a hacer lo que uno debe". Es muy infantil pensar que la libertad es hacer lo que te dé la gana. La libertad implica obligaciones. En una compañía lo que es fundamental es que los trabajadores compartan la visión de la empresa, su sueño, su objetivo. Hay que tratar a los empleados como adultos, no como a niños a los que sus jefes les dicen en todo momento lo que tienen que hacer.

**P.** ¿Cuándo y por qué comenzaron las empresas a organizarse jerárquicamente?

**“¿Existe algún equipo de fútbol que no quiera jugadores comprometidos y prefiera los que hacen en el campo lo mínimo exigido? Pues con las compañías pasa lo mismo”**

**El mayor obstáculo que debe sortearse para desmontar una organización jerárquica es el ego del CEO”**

”

Isaac Getz

**R.** El sistema surgió con la Revolución Industrial y las fábricas de algodón, que tenían miles de trabajadores, cada uno especializado en una faceta. Coordinar a ese gran número de personas con el mínimo número de gerentes requería un sistema piramidal. Cualquier otra solución habría requerido más gerentes. Pero con el tiempo la jerarquía se convirtió en una enfermedad, en un proceso que generaba burocracia y que, por ejemplo, exigía a un empleado entrar a las 7.30 en punto, y no a las 8.00.

**P.** ¿Cuándo comenzaron a cambiar las cosas?

**R.** Richard Owen, un empresario y socialista utópico británico, fue de los primeros en darse cuenta de que el sistema jerárquico que era bueno para la producción no lo era para los seres humanos. Mary Parker Follet y Elton May cuestionaron si las personas eran únicamente recursos o si, antes que nada, eran seres humanos con necesidades. Todo esto culminó con la teoría de Douglas McGregor, que en 1960 publicó *El lado humano de las organizaciones*. Eso, por lo que se refiere a la teoría. En la práctica, las compañías liberadas surgieron en 1958. La primera fue Gore (la creadora de prendas y calzado impermeable *gore-tex*) y, a lo largo de los 50 años siguientes, surgieron por todo el mundo. En España, donde está la corporación Mondragón; en Brasil, en Finlandia, en Estados Unidos... Pero es a partir de 2010 cuando se produce una explosión, multiplicándose por 10 las compañías liberadas. Hoy no hay decenas de miles, pero sí unas 4.000-5.000, algunas de ellas muy grandes, como Airbus, EDF, Decathlon, Michelin...

**P.** ¿Prevé entonces una explosión de compañías liberadas?

**R.** Yo no soy Hegel, no creo en el sentido de la historia. Lo que creo es que el mundo de hoy demanda cambios no solo en las empresas sino en las organizaciones, en los hospitales, en la Administración... Las personas no quieren seguir siendo recursos humanos, quieren que se les considere sobre todo seres humanos. Esa demanda es muy fuerte, como la de democracia. La gente joven no quiere la au-

tocracia en la empresa, quiere que el trabajo tenga sentido. Las sociedades exigen empresas que se preocupen por sus empleados. Yo no soy un profeta, solo un investigador, y no le puedo decir lo que va a ocurrir. Pero le puedo decir que doy charlas a miles de ejecutivos y que jamás ninguno me ha dicho que qué me había fumado, ninguno me ha dicho que si estaba loco. Todo el mundo sabe que tenemos que hacer algo, que hay que cambiar las cosas.

**P.** ¿Cuáles son los pasos que una compañía jerárquica debe dar para liberarse?

**R.** No hay un método, pero algunas ideas que pueden ayudar serían: que el CEO deje de lado su ego, que los empleados compartan la visión empresarial, crear un clima en que los gerentes muestren con sus acciones que respetan y confían en sus empleados o que los directivos pregunten a la gente de su equipo qué se interpone en su camino y limita su desarrollo, su crecimiento.

**P.** ¿Cuál es el obstáculo más difícil que hay que sortear?

**R.** Sin ninguna duda, el ego de su CEO.

**P.** La mayoría de las compañías liberadas, ¿nacieron así o evolucionaron desde una estructura jerárquica?

**R.** Hay algunas que nacieron liberadas, la inmensa mayoría pequeñas. Pero también las hay grandes (Airbus, Michelin, Decathlon, Kiabi) que se han liberado. Y cada vez más administraciones públicas están en ello.

**P.** ¿También el Gobierno y la Administración pueden gestionarse de manera libre?

**R.** Cuando Brian Carney y yo llevamos a cabo nuestro estudio, nos centramos en pymes. Entonces yo creía firmemente que ni las grandes compañías ni los Gobiernos podían convertirse en organizaciones liberadas. Me equivoqué. Hay gigantes como Airbus que se han liberado, y administraciones también. Entre los ejecutivos, incluidos los más altos, hay muchos que sienten que hace falta una relación diferente entre la compañía y sus empleados, una relación que no sea jerárquica y controladora, que dé libertad de acción. ¿Por qué no se pregunta al tipo que conduce los camiones qué modelo hay que comprar la próxima vez?

**P.** Si dar libertad a los empleados puede llevar a una empresa al éxito, ¿por qué son tantas las compañías que se resisten a hacerlo?

**R.** Tiene razón, la mayoría ni siquiera lo intenta. La razón es el ego del CEO.

**P.** ¿Y por qué le da miedo al CEO dar libertad a sus empleados?

**R.** No quiere perder el poder de decirle a la gente lo que tiene que hacer. En realidad, el ego es algo natural. La mayoría de las compañías funciona con un sistema piramidal en el que se va escalando. Si llegas a la cumbre, es lógico que creas que eres el mejor, el más listo. Lo que uno se debe de plantear es: "Aquí hay 1.000 personas, personas inteligentes que tienen la solución a muchos de los problemas y en las que debo de confiar". Pero el ego es un problema a la hora de hacerse ese planteamiento. Lo que tienen que hacer los ejecutivos es ser capaces de confiar en los demás y animarles a encontrar soluciones. Imagínese que usted quiere entrevistar a Donald Trump para su diario. Acude al director y le cuenta su plan, pero le dice que no sabe cómo conseguir la entrevista. Su director puede a lo mejor tirar de sus amistades, de sus conexiones con algún ministro, para contactar con él. Pero también le puede decir: "Estoy seguro de que con tu experiencia podrás encontrar el modo de entrevistar a Trump". Mucha gente cree que ser líder significa ser el más capacitado, el que tiene más carisma, y tratan de hacerlo todo ellos. Pero si uno lo ocupa todo, no deja espacio para los demás.

**P.** ¿Cualquier organización puede gestionarse de manera liberada?

**R.** No se trata de cualquier organización, sino de cualquier líder. Es el número 1 el que tiene que dirigir el cambio. Si tiene ego, nunca funcionará. Pero si es humilde, podrá hacerlo. Si es un líder que sabe que tiene unas capacidades pero que no se considera intrínsecamente diferente de otras personas, entonces siempre podrá hacer de la empresa o de la organización una entidad liberada. Yo creo que hay tres casos. El primero, minoritario, está formado por aquellos CEO modestos por naturaleza, porque han sido educados así. El segundo es el de los que, mediante *coaching*, aprenden a dejar de lado su ego. Y el tercero está formado por CEO que necesitan psicoanálisis, porque sus problemas de ego son muy serios. Yo conozco de hecho a algunos que han estado años yendo al psicoanalista para cambiar en profundidad su forma de actuar. Los jefes que por ejemplo humillan a sus empleados en público necesitan psicoanálisis. ■