

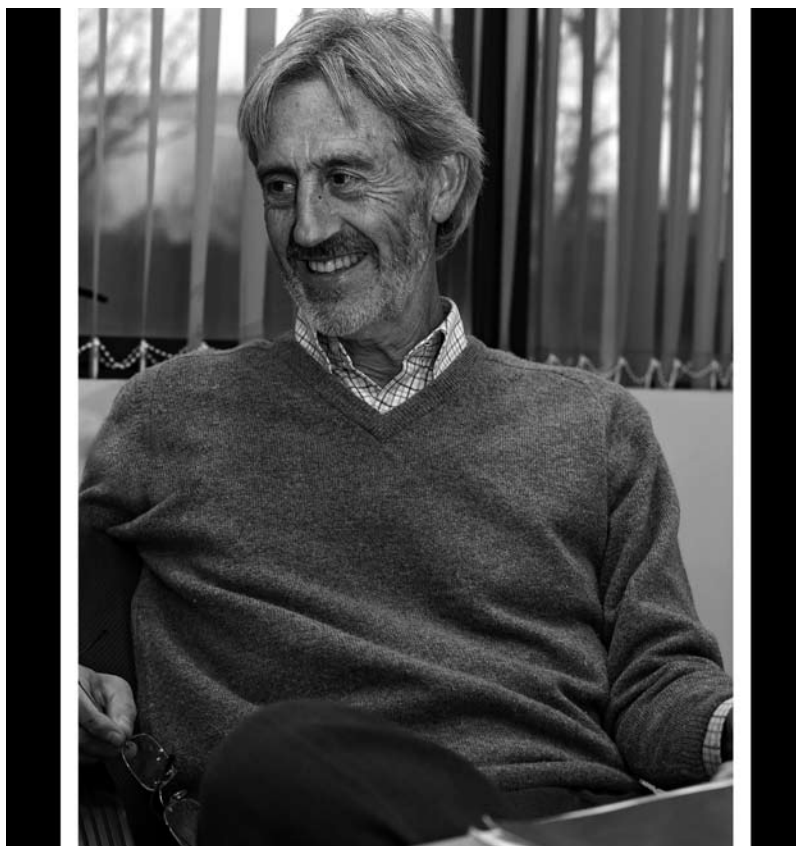


*entrevista a*

# *Koldo Saratxaga*

*"Para que una organización funcione  
hay que creer en las personas"*

Hace 15 años las ideas de Koldo Saratxaga podían considerarse por muchos como disparatadas. Cuando casi nadie hablaba de la importancia de los recursos humanos en la empresa, él lideraba la cooperativa de autobuses Irizar cuyo modelo de gestión ponía a las personas en el centro. Con esta filosofía, no sólo sacó de la crisis a la compañía sino que la llevó a la expansión en el mercado internacional y a situarla como referente. Hoy el tiempo le ha dado la razón, su peculiar forma de hacer y de entender las organizaciones, como a él le gusta denominarlas, está marcando un nuevo estilo.



# *“Antolakuntza talde batek funtziona dezan pertsonengan sinetsi behar da”.*

Duela 15 urte Koldo Saratxagaren ideiak askoren iritziz zentzugabeak ziren. Ia inork giza baliabideek enpresa barruan zuten garrantziaz hitz egiten ez zuen garaian, bera Irizar autobus kooperatibaren buru zen, eta enpresa haren kudeaketa ereduaren erdian pertsonak zeuden. Filosofia horrekin, konpainiaren krisialdiarekin amaitzeaz gain, nazioarteko merkatura zabaldu zuen, eta erreferente gisa jarri zuen. Gaur denborak arrazoia eman dio. Lan egiteko eta antolakuntza taldeak ulertzeko era estilo berria markatzen ari da.

**En las últimas décadas se han producido avances sociales, tecnológicos... ¿Por qué las organizaciones siguen aferradas a modelos de gestión del pasado?**

Se han hecho cambios tecnológicos porque no ha habido más remedio y porque las nuevas tecnologías se han abaratado. Hoy en día están al alcance de todos y prácticamente gratis. Si miramos a España y al País Vasco podemos observar algunos cambios: nos hemos incorporado a Europa, el euro ha favorecido esta incorporación, la crisis del 94 nos ha ayudado a darnos cuenta de que no se podía seguir igual... Hay que reconocer que, en un sentido, se ha mejorado, se ha exportado. Sin embargo, sigue todo por hacer dentro de las organizaciones. No se ha producido el cambio organizacional y las personas siguen sin ser actores principales del proyecto. La pirámide sigue existiendo y el modelo imperante sigue siendo el jerárquico. El organigrama que representa la pirámide se dibujó por primera vez en 1913. El concepto de jefe, de vasallo, de los de abajo, es histórico. Si el mundo está cambiando, si estamos en una nueva era con un mundo más competitivo y seguimos con organizaciones iguales se nos está complicando el competir.

**¿Como será el modelo de gestión del futuro?**

Yo te puedo hablar del modelo que intento implantar y que hoy en día no lo tienen ni el 2% de las organizaciones. Se trata de un modelo basado en las personas. Algunos dicen que ya lo están haciendo porque han creado algún equipo puntual y han soltado un poco de responsabilidad, pero todavía no han roto la jerarquía. Sigue existiendo el concepto de "jefe" y las personas siguen viendo al jefe como el importante y no el cliente, el mercado, el futuro, la innovación... Si te centras en las personas para que sean innovadoras estás haciendo una organización innovadora. Cuando todo se focaliza en los costes es una continua presión, un continuo estrujar y reducir.

**¿Dónde está la clave?**

Hay dos palabras clave: personas y proyecto. Personas que se ilusionan con un proyecto. Creer en las personas y sacar lo mejor de ellas. No personas que se juntan sin más, sino personas que comparten un proyecto común. Si es común es porque se ha comunicado, se ha compartido, lo pelean, se ilusionan con él, de lo malo consiguen hacer lo bueno. Es fundamental dejar libertad a las personas. Cuando no eres libre no tienes nada que hacer. Sin libertad no te puedes ilusionar, ni crear... En el modelo imperante, el piramidal, las personas no son libres.

Muchas veces me piden la receta y la verdad es que no existe esa fórmula infalible, si la tuviera os la daría. Se trata de algo muy sencillo, de sentido común: creer en las personas. Ellas son el motor de todo. Muchos piensan que cuantas más personas en un organización peor, más problemas, más conflictos... y yo pienso lo contrario, cuantas más personas, más a crear, más a sumar.

"Pertsonak beraien buruak garrantzitsu, parte hartzaile, sentitu behar dituzte, eta gehienak txotxongilo sentitzen dira, goitik mugitzen dituztelako, askatasunerako toki gutxi dute. Bizitzeko filosofia da, harreman estilo berria. Eta hori arlo guztietan aplikatu daiteke, GKE-etan, Athletic-en edo zure etxean. Harremanetarako, komunikatzeko, konpartitzeko... estiloa aldatu behar da."

"Hay muchos que dicen que las personas son lo más importante pero luego no dan confianza, no hay transparencia, no hay generosidad, ni en salarios, ni en información, ni en compartir conocimiento"

"Pertsonengan zentratzen zarenean ilusioa pizten duzu, etengabe berritzen ari zara, gero eta gehiagora zoaz beti. Antolakuntza taldea nola zuzendu erabaki behar duzu: kostuari eta kontrolari begira ala sormena duten pertsonari begira.."

"Hay dos palabras clave: personas y proyecto. Personas que se ilusionan con un proyecto. Creer en las personas y sacar lo mejor de ellas"

"Mundua ez da batere zuzena, baina ohitu egin gara eta dena normal iruditzen zaigu. Zifrak jartzen ditugu, langileen %2 ezindua izan behar dira, baina ez gara arduratzen hori benetan betetzeaz. Beste iruzur bat eta beste inkoherentzia bat"

*"La pirámide se mantiene sencillamente porque es poder y algunos tienen miedo a perderlo. El poder atrae a las personas por encima del dinero y del sexo."*

#### **La organización del futuro tendrá que ser más ética, ¿qué supone esto?**

Que las organizaciones tienen que ser más transparentes, que no suelen serlo. Significa que haya comunicación. Hay muchos que dicen que las personas son lo más importante pero luego no dan confianza, no hay transparencia, no hay generosidad - ni en salarios, ni en información, ni en compartir conocimiento-. Hay que repartir la cosecha, ser generosos con las personas en este sentido amplio. La no transparencia lleva a la no ilusión, a lo no implicación. No ético es no ser coherente con lo que dices, también tiene que ver con el equilibrio salarial, porque los salarios están desequilibrados.

#### **¿Cree que existen diferencias en la forma de gestionar una empresa y una entidad como la nuestra?**

Lo fundamental es saber qué nos une y por qué estamos aquí. Siempre hay que hacer que todos vayamos a más, y eso se consigue con liderazgo, creando ilusión. La diversidad de las personas hace la riqueza. Hay que ver si somos capaces de ilusionarnos con lo que nos une, preguntarnos si realmente compartimos las decisiones, el futuro, los retos... Si no compartimos todo eso no podemos hablar de un proyecto. Y todo requiere de mucha comunicación.

En cualquier caso, se trata de ilusionar con un proyecto, y esto se consigue con transparencia, ofreciendo conocimiento, dando oportunidades, dejando tomar decisiones. Las personas se tienen que sentir importantes, actores, y la mayoría se sienten marionetas porque las mueven desde arriba, tienen poco espacio de libertad. Es una filosofía de vida, un nuevo estilo de relaciones. Y esto se puede aplicar a las ONG, al Athletic o al portal de tu casa. Hay que cambiar el estilo de relacionarse, de comunicarnos, la manera de compartir. Lo he aplicado en la empresa pero sirve para todo.

#### **¿Qué papel juega la comunicación en el éxito de una organización?**

No es porque sea un tópico, es así, para todo es imprescindible la comunicación: para hacer un proyecto, para compartir, para ilusionarnos... Si se trabaja en equipos auto-gestionados a la fuerza tienes que comunicarte. Sin embargo la comunicación no es un tema que se aprende en un cursillo, ¿cómo se consigue?, sencillamente sentándonos más a la mesa. A medida que vas entrando y sintiéndote cómodo en el proyecto empiezas a decir. Tal vez hoy no hablas, mañana hablas un poco, y dentro de tres años estás entusiasmada porque te sientes parte, actor del proyecto, parte del éxito y tu comunicación aumenta.

Cuando yo llego a un sitio quito paredes, elimino despachos, creo salas, lugares de encuentro en los que podamos vernos, comunicar, compartir cosas. Es lo que yo llamo espacios de libertad en los que dejamos lo que estamos haciendo día a día, la tarea, las prisas, y nos sentamos a compartir. Si cada uno tiene "sus temas" ya no es un proyecto. No estoy hablando de utopías, son experiencias que ya están funcionando, que se pueden ver.

*"La gente trabaja para disfrutar y para ganar dinero. El que piensa que el dinero es el motivo principal para trabajar se equivoca."*

**Entonces, ¿cómo se explica el "miedo" a comunicar?**

La pirámide se mantiene sencillamente porque es poder y algunos tienen miedo a perderlo. El poder atrae a las personas por encima del dinero y del sexo. El poder es algo que vuelve locas a las personas. La palabra "jefe", que yo odio, para muchos es como un revulsivo. Soy "jefe" —piensan— luego soy importante, además, conlleva más ingresos, más acceso al conocimiento y el conocimiento es poder... En ocasiones, la gente mayor no comparte su conocimiento con los jóvenes porque creen que así son más necesarios en la organización.

**¿No nos complicamos demasiado la vida con procesos y procedimientos?**

Yo soy anti procesos y anti procedimientos, porque si a alguien se le dice qué tiene que hacer y cómo, no piensa. Se emplea sólo su parte física y matamos su creatividad. Si en las organizaciones creamos mapas y carreteras estamos diciendo que, por narices, hay que ir por ellas. Es cuestión de ver las señales y cumplirlas, no se deja espacio a la creatividad. Yo soy partidario de dejar mucho desierto, mucho por explorar, lo que diferencia a las personas de las máquinas, entre otras cosas, es su capacidad creativa. Yo planteo que los proyectos se basan en las personas, no en los procesos ni en los procedimientos. Yo creo en las utopías, si no hay ideas que se salen de la "normalidad" nunca se conseguirían cosas. Siempre ha habido locos, pensadores, innovadores que han marcado el mundo. No podemos seguir igual que hace un siglo: propiedad, dirección y trabajadores. La gente trabaja para disfrutar y para ganar dinero, entonces hay que conseguir las dos cosas. El que piensa que el dinero es el motivo principal para trabajar se equivoca. Hay que tener el dinero suficiente, o el que te sientas justamente pagado. Si te sientes mal pagado, en comparación con otros, lo que te sientes es no reconocido, dolido, no tanto porque la cifra sea mucha o poca, sino por comparación y por reconocimiento. Esto en el mundo en el que estamos, ya sabemos que hay lugares en los que no les llega ni para vivir.

**¿Cómo serán los directivos del año 2050?**

Se puede deducir de lo que estamos hablando. Dejarán que las personas crezcan, serán éticos, coherentes... Confiarán en las personas y admitirán que se pueden equivocar. Un líder tiene que ser coherente, humilde, sencillo, cercano, hablar un lenguaje que los demás entienden.

**En esa organización ideal con trabajadores "satisfechos" ¿dónde quedarán los sindicatos?**

Ha habido momentos en los que se machacaba al trabajador y no quedaba más remedio que unirse. En este nuevo sistema basado en la ética, la comunicación, etc. no tienen demasiado sentido. Si compartes todo, también las decisiones, entonces que pinta nadie reivindicando qué. Si no hay nada que reivindicar porque estás participando en todo, entonces puedes dedicar más energía a lo que nos une, al proyecto, y no a estar en la pelea.





*"Ni prozesuen eta prozeduren aurkakoa da, izan ere, norbaiti zer egin behar duen eta kitto esaten baldin bazaio, ez du pentsatzen. Antolakuntza taldeetan mapak eta errepideak egiten baditugu, aukera bakarra bertatik joatea dela esaten ari gara. Ni basamortu, gune zabal... handia uztearen aldeko naiz, aztertu beharreko toki zabalak."*

**¿Las organizaciones del futuro tendrán más en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad intelectual?**

Se puede aplicar lo mismo para todas las personas. Todos somos diferentes, dentro de lo que consideramos "normal" existen todas las gamas. Se trata de acertar con lo que cada persona es capaz de hacer, de satisfacerle sin sobrepasarle, sin que se sienta mal porque le estás pidiendo que coja un bólido como Fernando Alonso y Alonsos hay muy pocos en el mundo. Pero andar en bici podemos todos, y casi todos podemos andar en coche a 100 por hora. Se trata de saber qué se puede pedir a cada uno, porque está claro que las personas con discapacidad intelectual pueden hacer cosas y así lo están demostrando.

En definitiva, estamos hablando de saber de qué son capaces y darles la oportunidad, igual que a todos nosotros. Hay muchos que se frustran porque se les exige demasiado, otros por lo contrario, porque no se les da la oportunidad de desarrollarse. En la vida estamos todos en un mundo parecido. Se trata de buscar la felicidad, o mejor, la sensación de bienestar, y eso vale para todas las personas.

**Nosotros trabajamos para incluir a las personas con discapacidad en todos los ámbitos, incluido el laboral, ¿pueden hacer más las organizaciones a este respecto?**

Es verdad que no se cumplen las normativas, es un mundo totalmente desequilibrado, pero también respecto a otras poblaciones y en muchos temas, porque hay unos que mandan y otros que obedecen... Tu vas mirando si hay justicia en nuestras organizaciones y ves que no. La empresa es una dictadura. El mundo es una injusticia, lo que pasa es que nos hemos acostumbrado y todo nos parece normal. Ponemos cifras, el 2% de trabajadores con discapacidad, pero no nos preocupamos de que se cumplan. Es otro engaño y otra incoherencia. Hay que educar a los chavales en la ética y en la coherencia. Si queremos cambiar el mundo tenemos que empezar por cambiar la educación. ✱