

¿QUÉ PUEDE APRENDER UN GERENTE DEL ESCÁNDALO VOLKSWAGEN?

Bart van Hoof

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (BOGOTÁ) / BVAN@UNIANDES.EDU.CO

La empresa automotriz Volkswagen está en la picota. Se conoció que hizo trampa al instalar un programa que desviaba las mediciones de emisiones tóxicas en motores diésel. Algunos clientes han devuelto sus carros, otros han reclamado, se anuncian multas gigantescas y el valor de las acciones de la compañía cayó a la mitad. ¿Qué pueden aprender los gerentes de este episodio?

La primera lección tiene que ver con ética empresarial. Ser transparente, reconocer los límites, estar informado y mantenerse en lo correcto bajo presión, son principios elementales para la supervivencia del buen gerente. Los gerentes del intocable símbolo alemán se dejaron tentar por la com-

Entender los asuntos ambientales como determinantes de la competitividad empresarial significa que los gerentes deben conocer y entender la materialidad ambiental de su negocio: aquel proceso operativo o característica del producto que produzca el mayor impacto ambiental

petencia deshonesta durante más de cinco años: ¡lo que significa decenas de millones de carros en todo el mundo! Su aparente desempeño sobresaliente en cuanto a emisiones era falso. No entendieron los fundamentos de la buena gerencia ni hicieron valer sus estudios de gestión en las mejores universidades del mundo. El buen gerente debe estar consciente de que haber estudiado no necesariamente significa ser educado.

La segunda lección es que hoy lo ambiental forma parte del corazón del negocio y resulta determinante para la competitividad. El escándalo de Volkswagen ocurre por violar una exigencia ambiental impuesta por el mercado. La exigencia —legal y moral— se origina en la importancia que asignan tanto el consumidor como la política de salud pública a las emisiones tóxicas generadas por los motores diésel. El gas de nitrógeno y las partículas liberadas por los motores constituyen la segunda causa en el mundo de problemas respiratorios en zonas urbanas. Causan inmensos costos a la sociedad en materia de cuidado de salud y bienestar.

La tercera lección del caso Volkswagen se deriva de la anterior. Entender los asuntos ambientales como determinantes de la competitividad empresarial significa que los gerentes deben conocer y entender la materialidad ambiental de su negocio: aquel proceso operativo o característica del producto que produzca el mayor impacto ambiental. Es lo que define el aspecto ambiental significativo y de relevancia estratégica.

Determinar la materialidad ambiental de una empresa requiere analizar y evaluar todos los impactos ambientales producidos a lo largo de la cadena de valor. Incluye los insumos, los procesos de transformación utilizados tanto por la empresa como por sus proveedores y la forma como la empresa efectúe la distribución y el uso del producto o servicio hasta su disposición final. La materialidad ambiental de Volkswagen, como asunto estratégico, se manifiesta en las emisiones tóxicas del motor diésel, por encima de otros impactos ambientales

relacionados con el uso del vehículo. Pocas empresas se ocupan de analizar su materialidad ambiental. ¿Se deberá a incapacidad de sus gerentes? **El**

DEBATE: LA CULTURA DEL TRABAJO

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL / WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Un artículo publicado en *The New York Times* describió el «duro» ambiente de trabajo que se había encontrado en Amazon. Su sumario señalaba: «La empresa lleva a cabo un experimento acerca de hasta qué punto puede presionar a sus empleados administrativos para lograr sus cada vez mayores ambiciones empresariales» («Inside Amazon: wrestling big ideas in a bruising workplace», 15 de agosto de 2015). El profesor James L. Heskett escribió un comentario que empezaba así:

El artículo del *New York Times* que informó acerca de las estrategias

de personal de Amazon dio lugar a diversos interrogantes que derivaron en un intenso debate a lo largo de varios días. Esto se debió a que gran parte del contenido del artículo se basó en entrevistas con personas que se habían retirado de la organización, que limitó en forma importante los movimientos del periodista así como sus contactos en la empresa.

Si suponemos por un instante que el artículo era equilibrado y preciso podríamos decir que describió una organización que puso en práctica una estrategia de personal dirigida a ejercer una fuerte presión así como ofrecer trabajos atractivos, libertad creativa para empleados talentosos y oportunidad de recibir remuneraciones importantes, pero que para muchos empleados consistía con frecuencia en trabajos demasiado exigentes; en especial, para aquellos con problemas de salud u obligaciones familiares («What's wrong with Amazon's low-retention HR strategy?», Harvard Business School Working Knowledge, 2 de septiembre de 2015).

¿Qué dijeron los entrevistados por *The New York Times*? Es difícil resumir el artículo, pero es posible señalar algunos aspectos relevantes. Los empleados eran alentados a atacarse mutuamente y sin piedad en las reuniones, con respecto a sus proyectos. Trabajaban duro y hasta tarde, y recibían mensajes electrónicos después de la medianoche, seguidos por otros que preguntaban por qué no habían contestado. La guía de teléfonos internos explicaba cómo enviar realimentación secreta a los jefes de los colegas, lo que era utilizado con frecuencia para sabotear a algunos de ellos. Muchos empleados nuevos duraban entre uno y dos años en la empresa. Los ganadores soñaban innovaciones y podían acumular pequeñas fortunas en acciones. Los perdedores renunciaban o eran despedidos por medio de selecciones anuales. Quienes padecían de cáncer, perdían algún embarazo o sufrían alguna otra crisis personal decían que habían sido evaluados injustamente y relegados en lugar de asignarles tiempo para recuperarse.

En los depósitos de Amazon los empleados eran vigilados por me-

dio de sistemas electrónicos sofisticados para controlar que estuviesen preparando un número suficiente de cajas por hora. (Amazon tuvo problemas en 2011 en un depósito en el este de Pennsylvania, donde los empleados trabajaban bajo una temperatura de casi 38° centígrados y donde había ambulancias preparadas para trasladarlos a medida que caían. La empresa instaló aire acondicionado luego de una investigación llevada a cabo por un diario local).

En las oficinas se utilizaba una serie de datos gerenciales que se autorreforzaban, así como herramientas psicológicas para espolear a los miles de empleados a producir más y más. Si bien el presidente de Amazon, Jeff Bezos, envió rápidamente un mensaje a sus empleados en el que decía que en la información del diario no reconocía a su empresa, el debate no tardó en surgir. ¿Era buena o mala y en qué sentido una experiencia de trabajo en Amazon o, por extensión, en una empresa con una cultura de trabajo similar? O, como indagaba el título de una publicación canadiense: «¿Los jefes crueles vencen a los buenos jefes? La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable».

El profesor Heskett terminó su artículo con una pregunta: «¿Qué tiene de malo poner en práctica de forma consciente una estrategia de baja retención, si esta se basa en ofrecer trabajos interesantes y exigentes aun a costa del desgaste de algunos empleados? ¿Es un problema de sostenibilidad? Después de todo, McDonald's y otras empresas, pese a la competencia, han logrado mantener su éxito a lo largo del tiempo con su política de retención baja».

Un empleado de Amazon señaló en otro artículo de *The New York Times*: «Es un lugar sumamente estresante para trabajar. No le deseo un trabajo en la empresa ni a mi peor enemigo. La gente que conocí tomaba drogas antidepresivas, bebía demasiado y tenía serios problemas para conciliar el sueño; esto sin mencionar que no se tenía vida fuera de la empresa y que la norma eran semanas de 75 o más horas» («Depiction of Amazon stirs a debate about work cultura», 18 de agosto de 2015).

El debate sobre estos interrogantes no es nuevo. En una oportunidad, un colega comentó que había dejado la empresa donde trabajaba porque «no aguantaba más». Contrariamente, un exalumno contó que en sus inicios había trabajado en una empresa donde

La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable

el gerente era una persona «dura» y el trabajo «fuerte»; pero allí había aprendido a trabajar. Tal vez una respuesta obvia consista en que hay personas para una determinada cultura de trabajo; y otras, para otra.

La tira cómica *Dilbert* del 25 de mayo de 2015 tal vez tomó partido en algún debate parecido. Primer cuadro: el presidente le entrega un papel a Dogbert —el perro antropomorfo— y le dice lo siguiente: «Aquí está mi lista de las diez cualidades que requiero en todos los empleados nuevos». Segundo cuadro: Dogbert comenta: «Una persona con todas estas cualidades debería ser también un masoquista para trabajar aquí». Tercer cuadro: el presidente le ordena a Dogbert: «Incluye eso en la lista». Usted, lector ¿qué opina? ■

¿QUIÉN NECESITA A UN JEFE TÓXICO?

Raúl Maestros
COACH ONTOLÓGICO

Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo. No se refiere este concepto a quienes, teniendo motivaciones innobles o personales, someten a otros premeditadamente. Tóxica es la persona que actúa de manera despótica con quienes le rodean, simplemente porque su naturaleza es así. Esta fauna pulula frecuentemente en las organizaciones y causa daño en los equipos de trabajo, a veces sin sufrir consecuencias en su carrera durante largo tiempo; asesta golpes por todas partes sin más motivo que el hecho de ser emocionalmente incompetente para dirigir equipos humanos.

Muchas personas pueden ser víctimas de un jefe tóxico, sin percatarse de ello, porque logran adaptarse a esa situación perversa en forma masoquista. Para evitar eso es muy importante

que identifiquen las características fundamentales de la relación con su superior inmediato, para saber si es víctima de ese mal que aqueja a tantos ejecutivos, muchas veces en forma inconsciente. Existen muchos indicios de una relación contaminada, pero los

siete siguientes son los más frecuentes y deberían levantar señales de alarma, si algunos de ellos están presentes en la relación con su superior jerárquico:

1. Permanente dificultad para reunirse con su jefe: le exige cita formal y le trata con la distancia y la indiferencia de un extraño.
2. Cuando le presenta una idea o un proyecto, le interrumpe, le avasalla con opiniones que descalifican sus puntos de vista sin dejarle concluir sus planteamientos.
3. Le impide reunirse con personas de su nivel y menos aún con personas jerárquicamente superiores; se incomoda ante cualquier conversación que pueda tener con quienes pudieran enterarse de sus «secretos laborales».
4. Las evaluaciones que le hace son sesgadas, abundantes en juicios infundados y descalificadores hacia su trabajo.
5. Nunca le reconoce las cosas positivas que hace ni los logros que alcanza, pero le carga la mano cuando comete algún error. Muchas veces se lo señala en público.
6. Le asigna tareas para ser cumplidas en plazos irrazonables; irrespetada así su derecho al descanso y a una jornada de trabajo normal.
7. El tono de voz con el que se dirige a usted suele ser altisonante, muchas veces cortante y en forma de instrucción, lo que impide establecer un diálogo.

¿Les suena familiar? ¿Sienten que han estado sometidos a situaciones semejantes en algún momento de su vida profesional? Si la respuesta es afirmativa, no están solos. Un elevado porcentaje de altos ejecutivos han pasado en algún momento de su carrera por situaciones como las descritas anteriormente. En estos casos es muy importante