

## ¿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-