

JOY AT WORK

A Revolutionary Approach
to Fun on the Job



DENNIS W. BAKKE

Libro Un entorno laboral agradable

Un enfoque revolucionario tendiente a lograr que el entorno laboral sea agradable

Dennis W. Bakke

Pear Press, 2005

También disponible en: Inglés

Reseña

H. L. Mencken definió a un idealista como “una persona que al notar que una rosa huele mejor que un repollo, concluye que también su sopa será más rica si la hace con la rosa.” Esta ingeniosa definición se aplica al empresario y autor Dennis W. Bakke, quien aprendió que se requiere tanto de ideas optimistas como de resultados prácticos y que, en ocasiones, aunque no siempre, es posible tener ambos a la vez. Él y su socio, Roger Sant, fundaron Applied Energy Services Corporation (AES), un gigante energético internacional que actualmente tiene 100 millones de clientes en 29 países y factura más de \$13,000 millones al año. Éste es un logro extraordinario, particularmente porque desde un comienzo ambos fundadores antepusieron la ética, los valores, la responsabilidad corporativa y el respeto por sus trabajadores a las ganancias. Los lectores se sentirán inspirados por esta historia de dos empresarios que creyeron que la forma en que su empresa operaba era más importante que su rentabilidad. *BooksInShort* recomienda este estimulante libro y destaca la franqueza de Bakke al relatar tanto aciertos como desaciertos.

Ideas fundamentales

- La mayoría de las empresas tiene un estilo verticalista, donde se dictan órdenes y se controla a los subordinados.
- Sin embargo, los empleados se sienten a gusto en el trabajo cuando participan en la toma de decisiones.
- El lugar de trabajo no necesariamente debe ser deprimente. Puede ser agradable.
- Dennis W. Bakke y Roger Sant crearon al gigante energético Applied Energy Services (AES) como una empresa descentralizada, que valoraba a sus empleados y priorizaba la ética y la integridad.
- Ambos socios y su equipo de gestión intentaron funcionar como “líderes servidores.”
- Para AES, sus principios y empleados eran más importantes que el valor para los accionistas.
- El novedoso sistema de gestión “pana” de AES permitía a los trabajadores participar en las decisiones comerciales y operativas.
- El precio de las acciones de AES cayó en 2002 en medio de los problemas que azotaban a toda la industria energética.
- Los miembros de la junta directiva le pidieron a Bakke que cediera autoridad. Asumió la responsabilidad por la crisis financiera y dejó la empresa para dedicarse a trabajar en educación.
- Los directores de AES adoptaron un nuevo enfoque más orientado al valor para los accionistas.

Resumen

¿Cómo se puede crear un entorno laboral agradable?

Dennis W. Bakke, cofundador y ex presidente y Director Ejecutivo de Applied Energy Services Corporation (AES), actuó con el convencimiento de que el trabajo debe ser placentero. También tiene otras sólidas convicciones. Por ejemplo, los líderes comerciales no deben centrarse únicamente en incrementar las ganancias, reducir los costos y mejorar la eficiencia. El modelo de gestión altamente centralizado y jerárquico reprime las iniciativas. Los gerentes no deben considerar a los empleados como “activos” desechables. Cada puesto de trabajo debe tener sentido y los empleados deben compartir un propósito que los motive. La integridad, la ética y la transparencia deben ser consideraciones primordiales.

“Métodos hay muchos; principios, pocos. Los métodos cambian a menudo, los principios nunca cambian.”

Bakke y su socio, Roger Sant, aplicaron estas ideas como fundadores de AES, una empresa energética internacional con miles de empleados y millones de clientes. Forjaron una empresa donde la satisfacción y la “diversión” de los trabajadores era tan importante como la rentabilidad. Bakke y Sant antepusieron sus convicciones al dinero para forjar una trayectoria corporativa extraordinaria.

“La diversión en el trabajo comienza con la iniciativa individual y el control individual.”

Se conocieron cuando trabajaban para *Federal Energy Administration* (Administración Federal de Energía) a comienzos de la década de 1970. Juntos elaboraron un estudio para el *Mellon Institute* que exigía un nuevo paradigma para la industria energética: separar la generación de electricidad de su distribución. Bakke y Sant sostenían que si el gobierno dejaba de regular la generación de electricidad, se observarían disminuciones en los precios y mejoras en las operaciones y en el servicio. En 1982 obtuvieron un préstamo bancario de \$60,000 y \$1 millón de inversionistas para fundar AES, el tipo de empresa privada de generación de electricidad propuesto en el estudio para el *Mellon Institute*. Querían que AES fuera radicalmente distinta de otra manera significativa. Querían crear una empresa que se centrara tanto en sus principios y valores como en generar ganancias. “Creemos un entorno laboral agradable” dijo Sant, y Bakke coincidió entusiasmado.

“Hemos creado entornos laborales frustrantes y sombríos donde las personas hacen lo que se les dice y tienen pocas maneras de participar en las decisiones o usar plenamente sus talentos.”

¿Qué significaba “agradable” para Bakke y Sant? Querían que sus empleados experimentaran “un entorno laboral agradable,” que se sintieran con poder de decisión y responsables. Querían que los empleados se sintieran tan responsables por los logros de la empresa como los ejecutivos de alta jerarquía. Querían que las personas se sintieran inspiradas y recompensadas por su trabajo.

Centralización o descentralización

La mayoría de las organizaciones tiene un estilo jerárquico centralizado. Las decisiones emanan de la alta dirección y se ejecutan en forma verticalista. Este modelo prevalece, especialmente en grandes empresas, aunque es menos frecuente en empresas que recién se inician, porque la mayoría de los ejecutivos no desean ceder poder y control. El mundo de los negocios tiene un estilo de gestión jerárquico por estas otras razones:

- **“Tecnología de la información y de recopilación de datos”:** Muchos gerentes actualmente observar, evaluar y controlar las operaciones desde sus computadoras.
- **“Respuestas verticalistas a errores y problemas”:** Las empresas adoptan una postura defensiva cuando hay problemas. La tendencia es forzar a todos los empleados a utilizar un mismo discurso.
- **“Regulación del gobierno”:** Los organismos del gobierno que controlan las operaciones comerciales se centran en los ejecutivos de alta jerarquía, no en los trabajadores.
- **“Proveedores de servicio”:** Los proveedores prefieren las compras centralizadas.
- **“La adquisición de conocimientos y experiencia”:** Las empresas colocan a sus ejecutivos y expertos más capaces en puestos de poder. Esto tiene sentido. Sin embargo, un resultado de ello es que los empleados con un nivel jerárquico inferior suelen respetar los lineamientos de los ejecutivos de alta jerarquía.
- **“Juntas directivas”:** Los miembros de las juntas directivas desean tratar con los ejecutivos de alta jerarquía, no con ejecutivos de mandos medios, aun cuando estos últimos son los que toman la mayoría de las decisiones que atañen a la organización.
- **“Paternalismo”:** Los gerentes siempre desean sentir que tienen autoridad. Esto provoca que los empleados funcionen como si fueran niños.

“En un entorno laboral agradable los empleados tienen la libertad de utilizar sus talentos y destrezas en beneficio de la sociedad, sin sentirse presionados o controlados por supervisores autocráticos.”

Bakke y Sant, dos verdaderos iconoclastas, decidieron romper con el modelo del sistema jerárquico clásico al crear AES. Introdujeron el “sistema panel de equipos de autogestión” en 1987 en la central eléctrica de AES en Houston. Este método de gestión abierto y con una estructura horizontal era radicalmente distinto al modelo de empresa verticalista estándar. Los empleados y gerentes trabajaban en equipos autogestionados y compartían la toma de decisiones. Nadie tomaba decisiones en forma autónoma o aislada. Bakke y Sant eliminaron los manuales de procedimiento, los supervisores de turnos y los cargos. Los empleados se clasificaban sencillamente como “empleados de AES.” Dentro de ciertos límites, los empleados incluso podían determinar sus propios salarios. Todos los empleados recibían salarios; a ninguno se le pagaba por hora. Para que el nuevo sistema funcionara, Bakke y Sant estaban sorprendentemente dispuestos a delegar su autoridad en gran medida.

Una colmena próspera

El sistema de gestión panel de Bakke y Sant rápidamente adquirió solidez, principalmente porque cumplía con el deseo de los trabajadores de sentirse responsables y con control sobre su trabajo. Cuando los empleados participan en el rumbo de una empresa y en el de sus propios intereses, se sienten a gusto y satisfechos. Si se les niega esta oportunidad, la moral decaerá porque los empleados que no tienen autoridad no pueden “sentirse a gusto en el trabajo.”

“El factor principal para determinar si las personas experimentan diversión o monotonía en el entorno laboral es el grado de control que tienen sobre su trabajo.”

Con el modelo panel, los empleados de AES trabajaban en equipos para tomar decisiones operativas basadas en asesoramiento y consenso. A nadie se le permitiría tomar una decisión que afectara a la empresa sin antes pasar por el “proceso de asesoramiento” y sin antes consultar a sus pares y líderes. Cuando se trataba de cuestiones más importantes, la persona tenía que generar una “red más amplia” y obtener más asesoramiento. ¿Esto funcionaba? Bakke y Sant determinaron que si permitían a sus empleados tener el control de la mayoría de sus operaciones duplicarían la eficacia de nuevas adquisiciones con la mitad de la cantidad original de empleados.”

“El mayor obstáculo de la satisfacción del empleado son las ansias de prestigio y poder de la gerencia.”

Al mantener la descentralización, Bakke limitó la cantidad de personal no jerárquico a un mínimo. Él y Sant insistían en que AES compensaría a sus ejecutivos de alta

jerarquía en función del desempeño de sus respectivas unidades de negocios y en función de la medida en que fomentaban los principios y valores de la empresa. Crearon una encuesta anual para empleados para determinar en qué medida la empresa estaba alcanzando su meta de forjar un entorno laboral agradable.

“Factor de riesgo de especial interés”: los valores de AES

En 1990, Bakke y Sant decidieron que AES ingresaría al régimen de oferta pública de acciones. En un memorando publicado cuando AES ingresó al régimen de oferta pública de acciones, Bakke y Sant afirmaron que si surgía un conflicto entre los valores de la empresa y sus ganancias, AES siempre elegiría mantener sus valores, aun cuando significara una disminución de las ganancias. Los funcionarios de la Comisión de Valores de EE.UU. (SEC) sugirieron a Bakke y Sant que colocaran este memorando en la sección “Factores de riesgos de especial interés” de la presentación oficial. La SEC aparentemente consideró que una empresa que antepone su declaración de valores a sus ganancias representa un riesgo para los inversionistas. En su presentación para el ingreso al régimen de oferta pública, AES le asignó igual importancia a sus ganancias y a sus valores. Cuando AES comenzó a cotizar en NASDAQ, el precio de las acciones era de \$19.25 (luego cotizó en NYSE).

Problemas con las acciones

El valor de las acciones de AES se desplomó en 1992, obligando a Bakke a iniciar una misión especial con los miembros de la junta directiva y otros ejecutivos de alta jerarquía de AES. Sostenía que una empresa debía tener otro propósito más allá de crear valor para los accionistas. Aseveró que los verdaderos activos de AES eran sus valores y principios, así como su sólida situación económica. Pero en 2001, el precio de las acciones de AES volvió a caer estrepitosamente de \$70 a \$26. Los miembros de la junta directiva no prestaban atención a los constantes mensajes de Bakke acerca de los valores y principios. Sucumbió el pánico cuando el precio de las acciones cayó a \$12.

“Los líderes prestan un servicio a la organización, no la controlan.”

AES no era la única empresa energética en crisis. La desvalorización de las acciones era un problema que aquejaba a toda la industria. En diciembre, Enron se declaró en quiebra. Cuando las acciones de AES llegaron a valer \$5, los miembros de la junta directiva rápidamente comenzaron a hacer cambios. Centralizaron la toma de decisiones, le restaron importancia a los principios y valores, y dejaron de lado el precepto de crear un entorno laboral “agradable.” Bakke lamentó que muchos miembros de la junta directiva habían manifestado su lealtad hacia los valores simplemente porque había funcionado, no porque fuera lo correcto.

“La razón principal por la que los líderes se sienten a gusto en el trabajo no es el prestigio o la posición; ni siquiera el éxito financiero. Es el control que tienen, la autoridad...oportunidad de lograr que la organización alcance el éxito.”

Con el desplome del precio de las acciones, AES rápidamente fue objeto de significativas críticas tanto internas como externas. Si bien Bakke y la junta directiva habían desempeñado un papel central en todas las decisiones clave, su estructura descentralizada era el cuestionamiento principal. Los problemas comerciales de AES no se debían a su orientación a crear un entorno laboral agradable. De hecho, si no fuera por sus elevadas normas de ética, la devoción al servicio y la orientación a la transparencia, la empresa no podría haber obtenido una refinanciación después de la vertiginosa caída del precio de las acciones. Su desempeño comercial era estable, no así el precio de sus acciones. El problema principal era una recesión exacerbada por el colapso de Enron y los ataques terroristas perpetrados el 9 de septiembre.

“Hoy en día, la gran importancia que se le asigna a las utilidades y al precio de las acciones ha desplazado las cualidades humanas importantes necesarias para dirigir una empresa sólida.”

Cuando estos problemas ocurrieron, hacía seis años que Sant no participaba en las operaciones diarias de AES. Sin embargo, la junta directiva le pidió que volviera a incorporarse a la empresa para reemplazar a Bakke, quien tenía en ese entonces el cargo de Director Ejecutivo pero no lo ejercía. La junta directiva cambió la orientación de la empresa de ofrecer electricidad “sostenible” a incrementar el valor para los accionistas.

Obstáculos

Bakke continúa sosteniendo que el modelo tan original e idealista que él y Sant concibieron es la forma correcta de dirigir una empresa, si bien entiende las razones por las cuales este modelo tal vez nunca se imponga en el mundo corporativo. En primer lugar, porque los gerentes no están dispuestos a ceder control. Los miembros de la junta directiva y la gerencia podrían atribuir todos sus problemas o errores a la descentralización cuando el verdadero culpable es sencillamente la falacia humana.

“Por lo general, las organizaciones nunca se cuestionan las preguntas más importantes: ¿cuál es nuestro móvil? ¿cuál es nuestro propósito? ¿valen la pena?”

Sin transparencia, los ejecutivos de alta jerarquía ocultarán la información financiera y otros datos pertinentes. Como resultado de ello, los empleados sentirán que la gerencia no confía en ellos. La certificación de datos de acuerdo con los estándares del gobierno podría continuar siendo un privilegio exclusivo de la alta dirección, marginando, de esa manera, a los trabajadores. Los miembros de la junta directiva y los ejecutivos de alta jerarquía podrían estar a cargo de la toma de decisiones en su integridad, dejando a los trabajadores con una sensación de que realmente no están desempeñando un papel significativo en la organización. Por último, la gerencia podría posicionarse como una clase paternal o superior a la mano de obra, lo cual se volvería en contra.

“Las personas desean formar parte de algo más importante que ellos mismos. Desean hacer algo que marque una diferencia positiva en el mundo.”

Para crecer en los negocios se requiere de humildad. La persona humilde comprende que nada es completamente controlable, ni siquiera las ganancias. Cuando los ejecutivos acepten esta realidad, estarán en una mejor posición para comprender que una empresa debe tener un propósito más allá de tener una situación financiera sólida. Esto significa tratar a todos los empleados de la empresa con dignidad. Significa atenerse a los estándares más elevados de la ética. Y significa trabajar con un propósito trascendente, más allá del dinero y las ganancias. Nadie debería caer tan bajo, ni siquiera una empresa.

Sobre el autor

Dennis W. Bakke es el presidente y Director Ejecutivo de una empresa estadounidense que administra escuelas públicas experimentales. Es el cofundador de AES, donde se desempeñó como presidente y Director Ejecutivo durante ocho años.
