

CUANDO NO ESCUCHAMOS A TIEMPO



No me interesan los fracasos evidentes, sino los éxitos que dejaron de revisarse. Este caso lo elegí por eso, por su éxito previo. Se trata de una organización admirada, rentable y técnicamente sólida, influida históricamente por una familia que conoce profundamente la industria y conducida por CEO exitosos, pero que hoy atraviesa serios aprietos: **Volkswagen**.

Por eso me resulta relevante: lo que hoy se cuestiona fue, en su momento, considerado acertado, claro y necesario dentro de un contexto que conviene describir con cuidado:

1. Está ocurriendo nada menos que en **Alemania**.
2. Bajo un modelo de gestión validado.
3. Con criterios de evaluación considerados adecuados.
4. Y con formas específicas —y aceptadas— de tomar decisiones.

Nada de esto es excepcional. Estos cuatro elementos pueden encontrarse, con otros nombres y matices, en casi cualquier organización económica: país distinto, sector distinto, escala distinta. Siempre hay un contexto prestigioso, un modelo legitimado, estrategias claras, métricas que parecen suficientes y procedimientos que nadie discute.

Por eso este caso no pertenece solo a *Volkswagen*. Puede ser recreado en el propio entorno de quien lea este ensayo reflexivo, independientemente del tamaño de su organización o del puesto que ocupa en ella. Quedo, como siempre, atento a opiniones, pareceres y otros puntos de vista.

CASO VOLKSWAGEN

Este caso funciona para mí como un dispositivo pedagógico exigente. Toca una parte profunda de mi historia, porque me formé en Berlín y conozco de cerca esa cultura. Fui educado bajo el rigor y la admiración por el **modelo alemán**; creí —como muchos— que allí se sabía exactamente lo que se hacía. Hoy no estoy decepcionado; estoy aprendiendo a mirar distinto.

En termino organizacionales, nada ocurre por accidente, al azar. Todo se va gestando, lento. Aclaro que no busco señalar culpables ni ofrecer recetas. Traigo este caso sólo como un dispositivos de observación: nos permitirá ver cómo, en contextos de **presión, historia y poder**, «algunos» elementos siempre se postergan. Señales que se minimizan, y entonces, ciertas alternativas dejan de ser pensables, conversables.

Mi invitación no es a analizar «qué hicieron mal otros», sino a usar «este caso» como un entorno seguro de simulación para revisar nuestro **cotidiano**:

1. qué miramos,
2. qué no miramos,
3. qué elegimos medir obsesivamente,
4. qué damos por obvio «ingenuamente»
5. qué cosas nunca se discuten en nuestras organizaciones.

Volkswagen —y con ella *Porsche*, *Audi* y otras marcas renombradas del grupo— no está atravesando solo una crisis de costos, tecnología o competitividad. Eso es apenas lo visible. Lo que hoy escuchan mis colegas empresarios de ese país —y el mundo entero—, es apenas el síntoma de algo más profundo: decisiones «supuestamente estratégicas» tomadas durante años dentro de un mismo marco de interpretación, que funcionó mientras el entorno acompañó y que ahora muestra sus límites.

No creo que se trate de **errores individuales** ni de falta de talento. Se trata de cómo una organización grande, premiada, exitosa y técnicamente brillante, aprende a mirar, a decidir y a «no conversar ciertos temas» cuando el poder, la historia y los buenos resultados pasados pesan más que las señales que el presente siempre nos regala. En este sentido, podemos ser grandes o pequeños, siempre será fácil que tus primeros éxitos, tus sensaciones y tus convicciones de empresario repliquen

hábitos parecidos al de *Volkswagen*: **una confianza sobredimensionada en tu propio criterio.**

Este comportamiento fue también el mío por años y dejó muy poco espacio para que me cuestionen lo que hacía. Y casi ninguno para escuchar lo que los demás «sentían» con lo que no podían decirme.

Por eso *Volkswagen* no es un caso excepcional, creo que se trata de un espejo incómodo para muchos de nosotros, empresarios, líderes alrededor del mundo. La pregunta no es qué hizo mal *Volkswagen*, la pregunta relevante que te propongo es: ¿qué de esto también está ocurriendo —aunque en menor escala— dentro de tu organización, al lado tuyo y hoy todavía no quieres o no puedes verlo?

1. LOS MODELOS DOMINANTES EN CRISIS

Lo que estamos viendo con la crisis de *Volkswagen* —y por extensión gran parte de la **industria alemana**— no se explica solo por un par de malos CEOs ni por los famosos y fuertes sindicatos alemanes. Tampoco sólo por China.

Para los que no conocen, en *Volkswagen* —así como en muchas empresas alemanas— la forma de decidir es de por sí, estructuralmente, una mezcla bastante interesante y plural, muy distinta a nuestra región, Latinoamérica. Y *Volkswagen* posee un modelo aún más particular asociado a la forma de repartir el poder:

1. La familia/holding.
2. El Estado Regional.
3. Representación laboral.

Volkswagen es un caso casi único entre las empresas alemanas, porque le tienen al Estado regional (Baja Sajonia) como accionista significativo y con derechos de voto estratégicos. Esto se debe a que el origen de esta fábrica fue estatal. En el caso de BMW y Mercedes Benz es distinto, no hay presencia pública en su directorio, pero igualmente se gestionan según un **gobierno corporativo, clásico y muy alemán**: con codeterminación/representación de los trabajadores.

Esta distribución del poder en VW puede ayudar a entender, por qué se sostuvieron ciertas apuestas durante demasiado tiempo y por qué girar el barco fue lento y «políticamente costoso». Sin embargo, también podemos decir de que esta estructura le permitió convertirse en lo que fue; la industria automotriz más grande de Europa y con logros que nadie igualó. Por ejemplo, el *Golf*, el modelo consecutivamente más vendido dentro del exigente mercado alemán y por casi 45 años.

No tengo el tiempo ni la legitimidad para comprender en profundidad cada una de las razones que llevaron a esta industria al escenario que hoy atraviesa. Tampoco puedo escuchar por dentro a sus puestos de mando ni sus trabajadores. Sin acceso directo a las personas —solo a sus cifras y cortas entrevistas a trabajadores vistas en *Youtube*— cualquier opinión mía sería apenas una proyección desde afuera, y no una comprensión responsable.

Con el tiempo he aprendido a sospechar que detrás de cada crisis organizacional —grande o pequeña— hay algo más que números y estrategia: hay **entramados relacionales-laborales** que condicionan lo que se decide y lo que no se puede decidir. Esto significa un sistema de relaciones que, más allá de la arquitectura formal (el organigrama), organiza el poder, habilita o **bloquea conversaciones** y termina influyendo decisivamente en las decisiones y sus consecuencias.

1.1 CÓMO FUNCIONA VOLKSWAGEN

¿Decide arriba o entre muchos? Ambas cosas a la vez. Y aquí se vuelve interesante el caso y sus tensiones.

- **Sistema de doble órgano (típico alemán):** Consejo de Dirección (gestiona) + Consejo de Supervisión (controla y nombra/cesa a la dirección). Volkswagen tiene un Consejo de Supervisión de 20 miembros y, por co-determinación, la mitad son representantes de los trabajadores.
- **El Estado de Baja Sajonia:** Posee acciones ordinarias, tiene derecho a designar 2 representantes en ese Consejo.
- **Familia (Porsche/Piëch):** a través del holding *Porsche SE* mantiene control decisivo de votos. Ojo con esto, no necesariamente por tener la mitad del capital, sino por la «estructura» de control.

Como pueden ver, no es una empresa «familiar» en el sentido clásico, es decir, una sola familia decide todo. Más bien es un triángulo de poder:

1. bloque familiar (control),
2. bloque político-regional (Baja Sajonia),
3. bloque laboral (works council/IG Metall + representantes en Supervisión).



Esta representación es una aproximación al modelo. Pueden existir variaciones en su implementación; sin embargo, para el rigor de este análisis, ello no resulta determinante.

Tomen el diagrama sólo como una referencia. Podemos ver que las decisiones no provienen de una o «algunas personas» ubicadas en un organigrama tradicional.

El proceso es bastante más complejo: surgen de negociaciones internas y con **votos** cruzados. Presten atención a este concepto, porque será central en lo que sigue. Sería un error creer que el veto es una particularidad de algunos modelos. En realidad, **el veto existe en toda organización**, aun cuando no esté formalizado ni nombrado como en *Volkswagen*. El veto puede ser explícito, muchas otras, tácito. Se expresa y visibiliza con silencios, demoras, resistencias pasivas, acuerdos implícitos o temas que simplemente «no se tocan». No siempre hay un acto de veto visible en una reunión donde creemos que todos han dicho lo que piensan. Sin embargo, siempre existen límites que alguien no puede cruzar.

1.1.1 ¿Se pueden tomar «malas» decisiones en un sistema aparentemente democrático?

Comparto una hipótesis asociada a los paradigmas del veto y la gobernanza democrática en la Economía. Me pregunto, ¿será que hay tantos demócratas que no hacen democracia en Alemania?

Pues está bueno saber que repartir poder no garantiza buenas decisiones; generalmente crea infinidad de **zonas ciegas**. Cuando hay varios bloques o algunas figuras fuertes y enfrentadas, es común que:

- se premia el consenso mínimo; lo que nadie veta en lugar de la mejor apuesta,
- se esconden problemas para no pagar el costo político interno,
- se estiran plazos hasta que el mercado obliga, pero ya es tarde.

Esto que acabamos de leer es muy común y especialmente visible en dos frentes donde VW sufrió fuerte: el mercado China y *Cariad*, un *software factory* del grupo.

CHINA

El piso en China se movió más rápido que la capacidad de respuesta. *Volkswagen* perdió terreno en ese país y en el 2025 cayó detrás de BYD y Geely en ventas. El mercado chino se volcó con una velocidad hacia los autos eléctricos —los software/smart car— que no se esperaba.

Esto es lo que creo. Habiendo vivido en Alemania, y conociendo algo del pensamiento empresarial alemán —que no es distinto al nuestro—, puedo decir que probablemente los CEO's, siendo alemanes, subestimaron lo que sentían frente a la posibilidad de perder centralidad, control y autoridad técnica. Dijeron: «*eso no va pasar*». Fueron sensaciones que seguramente tuvieron, productos de experiencias conscientes y anteriores en otros puestos de mando, empresas, supremacía rodeada de la famosa idea, **Made in Germany**.

Sabían que las sensaciones que cada uno tiene en función a su cotidiano se vuelven terribles convicciones. Con los años que la industria automotriz alemana ha liderado el mundo, estas sensaciones probablemente dejaron de sentirse como simples creencia y se vivieron como una verdad absoluta.

«*Los alemanes sabemos como fabricar autos, los chinos, los americanos no.*»

CARIAD

Nació como la unidad de software del *Grupo Volkswagen* para unificar plataformas digitales, reducir dependencia de proveedores y acelerar la transición hacia vehículos definidos por **software**, pero dentro de una organización históricamente industrial. Debía usarse transversalmente en las distintas marcas del grupo y así se convirtió en el típico caso de conflicto interno debido a necesidades en TI. Cariad se convirtió en el símbolo de retrasos, costos y fricciones entre las marcas y les costó muchísimo dinero.

Esto es lo que creo: si analizo desde una mirada social-relacional, *CARIAD* es un espacio de encuentro de marcas (grupo multimarcas), donde cada marca defiende su agenda. En este escenario no importa si son alemanes o latinoamericanos, cada gerencia, cada jefe defiende su dominio, su interés. En este gigante de la automotriz alemana las cosas se complicaron aún más, porque el gobierno corporativo tiene varios centros de poder y el software —que exige una arquitectura común y disciplina transversal— probablemente convirtió esto en un campo de batalla. Recuerdo como algo algo parecido ocurrió en nuestra imprenta y puedo decir que no fue tampoco el software el que falló primero. Falló la relación entre quienes debían ceder criterio propio para sostener uno común dentro nuestro y también dentro del gigante *Volkswagen*.

Sin darnos cuenta defendemos historias, **prestigios** y formas «probadas» de hacer las cosas. Ojo, no por malicia, sino por sensaciones no dichas: miedo a perder autonomía, identidad técnica y relevancia interna.

CARIAD no es una anomalía, es el síntoma visible de un límite relacional que muchas organizaciones preferimos no mirar.

1.1.2 Liderazgo compartido, liderazgo consciente. ¿Existió en Volkswagen?

Sí, pero podemos ver como sólo estuvo acorde a los propósitos escritos, declarados, pero nunca estuvieron encarnados. Hubieron y hay demasiados temas flotando que no se visibilizan porque cada uno sabe quien es y sabe lo que la fábrica necesita; seguramente esto también te suena conocido...

En *Volkswagen* hay co-decisión institucional (co-determinación) y negociación fuerte con representantes laborales. Eso puede verse como un «decidir juntos», pero muchas veces funciona como:

- equilibrio de fuerzas para evitar pérdidas para cada bloque,
- foco en empleos, plantas, inversión local para agradar,
- acuerdos de costo/producción que benefician a algunos.

Cuando hace años aparecieron planes de cierres, recortes o ajustes de gran escala en Alemania, la trama se repetía: choque, negociación, acuerdos formales y costos políticos altísimos para lo que queda. Es una escena parecida a Latinoamérica, porque el marco mental tampoco es distinto allá.

Los conflictos se traducen a la lógica de siempre; **Empleado/Empleador**.

Dos partes, intereses opuestos, una mesa de negociación y las famosas «reglas claras para todos». ¿Claras para quiénes?

En estos estadios ya no hay mucho más para pensar.

«Ellos no nos entienden» se vuelve la verdad compartida... y todo se posterga hasta una próxima crisis, una próxima huelga.

Podemos ver como la co-decisión existe, es real y está institucionalizada en *Volkswagen*, sin embargo las intenciones, los gerentes, todos —como siempre— están orientados a la gobernabilidad, estabilidad y reparto de costos; cuidar cada uno lo suyo. Estoy 99% seguro que ellos no revisaron, no compartieron:

1. **el sentido del trabajo en cada puesto,**
2. **las diferencias reales entre sus marcas,**
3. **las conversaciones internas que no son honestas sobre lo que se vive —y se calla— en las plantas y oficinas de Volkswagen.**

Creo que todos sabemos que esto no ocurre únicamente en *Volkswagen*. Nuestros **sistemas productivos** no están diseñados para integrar aquello que incomoda; funcionan exactamente como fueron concebidos. Y en Alemania, basta observar las huelgas en *Lufthansa* o en el ferrocarril alemán *Deutsche Bahn* para advertir que el conflicto no es una excepción, sino una constante estructural. Alemania, admirada por su orden y previsibilidad, llegó incluso a encabezar rankings europeos en horas de trabajo perdidas por huelga.

1.1.3 Los alemanes saben...

Me gustaría tocar un último punto, incómodo: **la famosa frialdad y formalidad alemana**. Durante mucho tiempo la idealice sin reservas; la entendía como sinónimo de orden, previsibilidad y racionalidad, pero ahora veo como también opera como un dispositivo de silencio. Conozco muy bien esta situación.

No se interrumpe.

No se improvisa.

No se dice una «tontería».

Me pregunto con esta tradición, ¿cuántas preguntas ingenuas se pierden y que podrían haber sido profundamente valiosas?

Todos sabemos que decir algo fuera de lugar, fuera de agenda o fuera de jerarquía no es bienvenido —especialmente en una reunión del *Board de Volkswagen*, donde cada palabra queda registrada. No porque esté prohibido, sino porque no encaja. Y lo que no encaja, no entra, sea Argentina, Paraguay o Alemania.

2. ¿CÓMO FUNCIONAMOS NOSOTROS?

Se dan cuenta como lo observado en *Volkswagen* no es una rareza ni un problema ajeno. Más allá de su escala y complejidad, expone dinámicas que también operan —con otros nombres y formas— en nuestras propias organizaciones. Si alguna vez decidiéramos revisar distinto **cómo funcionamos**, aparecerían preguntas que rara vez se formulan en público:

- ¿Cómo se arman las **alianzas internas** reales, más allá del organigrama?
- ¿Quién tiene **capacidad de veto** y desde dónde la ejerce?

- ¿Hasta dónde llegan los límites de los **territorios de poder** internos?
- ¿Qué temas son **intocables**, aunque afecten directamente el negocio?
- ¿Qué efectos concretos produce **el veto** sobre las decisiones, los tiempos y las personas?
- ¿**A quién se elige** para transformar las organizaciones y que libertad de expresión se encubre con ella.

Estas preguntas no son filosóficas, al contrario, son totalmente operativas y sin embargo, quedan fuera del radar del «management tradicional», porque incomodan la narrativa de control y los privilegios. Incluso porque preguntar distinto es un arte, no es nada sencillo. A mi me llevo años aprender a preguntar.

Creo que vale la pena preguntarnos algo todavía más profundo:

¿cómo serían los planes de cierres, recortes y ajustes si se diseñaran desde la dinámica real de la organización y no solo desde su arquitectura formal?

¿Qué pasaría si la toma de decisiones incorporara aquello que hoy no tiene lugar para ser dicho?

Ahí aparece la diferencia entre gobernanza formal y las coordinaciones colectivas que nunca vemos.

La primera ordena, documenta y legitima.

La segunda decide, condiciona y limita —aunque no figure en ningún acta.

3. OTRAS POSIBILIDADES

Aunque algunos interpretan que propongo caos o sentimentalismo, lo que intento hacer es recrear algo que yo mismo viví como profundamente incómodo cuando decidí revisar cómo había gestionado nuestra organización industrial.

Tuve que empezar a observar cómo operan los vetos detrás de bambalinas; qué silencios sostienen las ventas y qué costos —humanos, estratégicos y económicos— se acumulan cuando uno confunde «orden» con comprensión, y esa confusión termina convirtiéndose en norma.

Lastimosamente distribuir poder se ha convertido en una consigna incuestionable. Los modelos enlatados de gestión —de moda para empresas, organizaciones y sistemas políticos—, presentan el concepto «democracia» como sinónimo de justicia, participación y bienestar. Sin embargo, estas experiencias nos enfrentan a algo incómodo: no todo sistema con poder distribuido resulta bueno para quienes lo habitan.

El problema no es la democracia en sí, sino la ficción democrática. Muchas organizaciones confundimos distribuir poder con distribuir bienestar; por ejemplo, la holocracia. Se crean comités, habilitan instancias de participación, convocan a decidir en conjunto, pero lo que efectivamente se reparte no siempre es el poder real. A menudo he distribuído responsabilidades, frustraciones y costos emocionales, mientras las decisiones estructurales permanecen concentradas o ya

definidas de antemano. Al parecer, **el poder** sigue existiendo, solo que con estos modelos se vuelven menos visibles. Una trampa, tal vez por eso se venden tanto.

Decidir «supuestamente» con otros no es neutro ni gratuito. Participar cansa, expone, genera conflicto y exige tiempo y energía emocional. Cuando un sistema invita a participar pero no cuida a quienes participan, los mejores sistemas organizacionales se vuelve un desgaste. Hablan siempre los mismos, callan quienes están cansados o en posiciones más frágiles, y **el silencio** empieza a ocupar el lugar de la convicción. Así, lo que parecía inclusión termina produciendo retirada, cinismo o simulación de compromiso. Aún así las empresas certifican, ganan premios y sus líderes se alegran.

Tal vez el desafío no sea elegir entre modelos democráticos ni tipos de liderazgo, sino abandonar la idea de que la forma, por sí sola, **garantiza humanidad** y buenos resultados.

Tampoco podemos refugiarnos en la explicación cómoda de que todo es cíclico, de que las empresas y las economías simplemente suben y bajan «porque así es la vida». Los ciclos existen, pero no explican aquello que dejamos de revisar. Naturalizar las crisis como inevitables nos exime de mirar los entramados relacionales y las decisiones que también las producen.

Sin cuidado, sin conversación honesta y sin atención a las asimetrías reales, incluso los sistemas más participativos pueden volverse una forma elegante de desgaste colectivo. Y ningún sistema que agota a quienes lo sostienen puede llamarse verdaderamente funcional. Tal vez por eso la Democracia se vienen derrumbando por si misma...

Seguimos aprendiendo.



Christian Eulerich