

CRONICAS DEL LUCHO MENDEZ EN LA IBM

22 GERENTE DE CRISIS

A mi regreso de vacaciones llegué con muchas ganas de retomar mis planes que había dejado el año anterior cuando nuevamente mi secretaria me entregó la consabida caja con mis efectos personales y la dirección de mi nuevo gerente. Me pareció tan raro que por segunda vez me estuviesen cambiando de trabajo después de apenas un año ya que estaba acostumbrado a tener el mismo puesto por varios años.

Esta nueva transferencia me llevó a pensar que se estaban tomando decisiones improvisadas con mis asignaciones porque al cambiarme de puesto, por segunda vez se estaba perdiendo toda mi experiencia del trabajo que había realizado y los programas que había dejado establecidos antes de irme de vacaciones quedaban en el aire o se iban a perder.

Para exponer esta situación pedí audiencia con el director de finanzas al que le comenté mi opinión al respecto.

Entre paréntesis, en Brasil se usaba constantemente el principio de puertas abiertas que consistía en que cualquier problema se lo podías plantear directamente al nivel que lo podía solucionar, sin que los gerentes bypaseados se sintiesen. Por eso yo continuamente hablaba directamente con el director de finanzas las situaciones que me parecían muy importantes.

Este me comentó al comienzo que los reclamos personales que recibía eran pidiendo promociones o por aumentos de sueldo que no era mi caso porque no debería quejarme.

Lo que pasa me dijo es que tú tienes mucha experiencia y condiciones que estamos explotando.

Te colocamos en un área que está con problemas y tú la enfrentas haciendo un inventario de lo que encuentras, enseguida aprendes el funcionamiento de la nueva área, encuentras los problemas que están ocurriendo, los empiezas a corregir y dejas el programa detallado para seguir adelante. Ese programa nosotros se lo pasamos a otro gerente y controlamos que se cumpla.

A continuación a ti te asignamos a otra área con problemas para que uses tu probada metodología. Como ves te estamos usando como gerente de crisis.

Con esta inesperada explicación no me quedó otra que agradecer la confianza que me estaban entregando y disponerme a conocer el próximo objetivo que me estaban proponiendo.

Este apelativo de gerente de crisis se extendió entre los colegas gerentes quienes chanceaban diciendo: Cuidado con Luis que es gerente de crisis, cuando no la encuentra, él mismo se preocupa de provocarla.

GERENTE DE CONTABILIDAD PERDIDAS Y GANANCIAS

Me costó mucho decidirme a aceptar este nuevo cargo porque yo siempre había trabajado en tesorería y nunca antes había practicado la contabilidad real, la consideraba muy técnica y no tenía experiencia alguna en esa área.

La principal función de la oferta era asumir la responsabilidad sobre el registro de los ingresos y gastos de la compañía que sumaban varios millones de dólares mensuales y dirigir la reunión de revisión de resultados mensuales o contact meeting, actividad que hasta ese momento la dirigía el contralor francés Pier Gervais que estaba de salida y que de ahora en adelante la asumiría mi cargo porque los dos gerentes sobre mí eran nuevos y no tenían la experiencia técnica para monitorearla.

Encontraba que el desafío era muy grande y argumentaba que me sentía cómodo dirigiendo una orquesta de cámara pero esta era una orquesta sinfónica que me podría sobrepasar, al mismo tiempo sentía que era un orgullo que me consideraran para ser responsable de la integridad de los estados financieros de esta gran empresa, que era diez veces más grande que la chilena.

Hasta sentí en algún momento que este desafío lo estaban proponiendo para quemarme. Al final lo acepté porque me prometieron que estaba compitiendo con el otro gerente de activos y pasivos contables para pasar a ocupar el nivel superior del cargo de gerente del departamento de contabilidad integral.

La función más técnica del cargo era el análisis contable de los resultados mensuales que la estaban realizando 4 analistas financieros.

Al asumir yo el cargo, los 2 mejores analistas renunciaron a la compañía porque se frustraron, ya que estaban esperando que alguno de ellos sería el promovido al cargo de gerente del departamento. En consecuencia para el análisis contable quedé sólo con un analista recién llegado y otro que era un cero a la izquierda.

SISTEMA MAS - MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

La otra sección del departamento era la denominada operaciones contables, con un gerente encargado de producir los estados financieros mensuales, área que realmente estaba en crisis, porque no podían hacer funcionar el sistema MAS recientemente instalado. Esta falla me obligó a volver a trasnochar varias veces para investigar lo que realmente estaba ocurriendo.

El sistema MAS se corría de noche en el data center ubicado lejos de la oficina principal y me dispuse observar su funcionamiento junto al gerente de operaciones quien nunca había asistido a ver su operación. Ahí comprobamos que el sistema se iniciaba y tras varias horas de proceso se detenía.

Observando los códigos de errores con las explicaciones de los manuales de operación no llegamos a ninguna conclusión por lo que a todas luces supusimos que sería una falla del programa. Ya eran las 3 de la mañana y cuando quise llamar un taxi para que me llevara a Petrópolis me informaron que el barrio Benfica era muy peligroso y que los taxis no entraban de noche a esa zona por lo que teníamos que esperar hasta la madrugada del día siguiente.

Ante esta problemática situación pedí la visita urgente de los responsables del sistema MAS de Perú quienes me tramitaron su venida.

Como no podía esperar más llamé directamente al gerente de la región Gonzalo Escajadillo al que le reclamé que el sistema MAS bajo su cargo llevaba 2 meses sin funcionar en Brasil, lo que me estaba forzando a tener que volver al sistema anterior, a menos que lo hicieran funcionar inmediatamente y le recordaba que Brasil

financiaba la mitad del proyecto por lo que le comenté que no me gustaría verme obligado a tener que suspenderlo.

El reclamo funcionó y a los pocos días llegó el gerente del Team MAS con su gente para apoyarnos. Ellos descubrieron que el problema era un error de su programación que Enrique Segura lo encontró observando sus papeles de trabajo. Sin embargo en el informe de la visita dictaminaron que fue error de nuestra operación, lo que me obligó a desmentirles en forma muy firme y categórica, reiniciando el primer round de la batalla post guerra Chile Perú.

El próximo cierre también lo acompañé en traspasos y funcionó perfecto. De ahí en adelante todo empezó a funcionar bien como reloj.

CONTACT MEETING

La compañía funcionaba mediante varias divisiones de negocios que se manejaban como compañías separadas que competían independientemente y unos 20 departamentos que les prestaban sus servicios.

El sistema MAS recibía los cientos de miles de registros contables producidos por los distintos sistemas de operaciones de la compañía. Con este input producíamos los estados financieros durante la noche del cierre contable y a primera hora del día siguiente se distribuían los resultados contables a cada gerente de la compañía para el análisis de sus resultados obtenidos.

Durante la mañana del segundo día cada gerente o analista financiero presentaba sus resultados comparándolos con el mes anterior y con las cifras del plan en que se desafiaban los datos mostrados por la contabilidad o por las unidades que le prestaban servicios y se recibían los ajustes por los errores cometidos o impactos contables que no se habían considerado, todos los cuales pasaban por mi cedazo profesional y experto, asegurando que siempre se cumplieran los principios contables establecidos por la corporación IBM, las normas contables de EEUU y las normas brasileñas.

El contralor anterior que presidía esta reunión mantenía el control de los ajustes de dicha instancia en su cuaderno personal y hasta el otro día no se sabía cuál sería el resultado mensual de la operación de la compañía.

Yo establecí una metodología más transparente para mantener el control de la cifra clave.

Partía con la utilidad de la compañía antes de impuestos e iba registrando los ajustes que estaban afectando este resultado en una hoja de flip chart a la vista de todos. Al final de la sesión le sacaba una foto con una polaroid instantánea y distribuía las copias por fax. Esa era la última “tecnología comunicacional en línea de ese momento”.

En las primeras reuniones bajo mi mando llegaba hasta el gerente general para observar cómo se generaban y controlaban los resultados de la compañía.

Después de un par de meses me dejaron solo por lo que supuse que el chilenito se había ganado la confianza de todos.

PROGRAMA HOME TO HOME

Considerando la importancia de Brasil en el grupo AFE Americas Far East al que pertenecíamos y para asegurar que la contabilidad de la filial brasilera volvía a operar bajo los estándares de control, se estableció el programa Home to Home en que viajábamos a New York trimestre por medio, a presentar nuestros resultados mensuales y a dar cuenta del desarrollo de los programas de mejoras. Al cabo de 3 meses venía el grupo de la contabilidad de AFE a Río a revisar el avance de los programas, lo que nos permitió establecer sólidas amistades con el personal de contabilidad de New York.