

Punto final

Nuestro Gerente General era hombre de la casa. Había entrado a IBM de Chile en 1977, en la segunda camada de nuevos empleados posterior a la Unidad Popular. Me llamaron para que les diera una charla de Base de Datos poco antes de mi regreso a Argentina. No supe más de ellos hasta que volví a Chile en 1981, cuando propuse el proyecto DIAL de aplicaciones en línea. Varios de aquella camada participaron del grupo que me tocó liderar, entre ellos nuestro futuro CEO. Fue uno de los que terminado el año pasó a Ventas, donde tuvo una destacada carrera. Ésta culminó con un negocio de muchos millones de dólares en CODELCO, la gigantesca empresa estatal de la minería del cobre, probablemente la venta más grande de la historia de IBM de Chile.

Esto fue el inicio de una rápida carrera gerencial llegando a la Dirección de Operaciones, el puesto número dos de la empresa, para la época en que me pasaron a Gerente de Estudios. Fue mi jefe entonces y lo apoyé en sus esfuerzos para reestructurar la IBM bajando los gastos a un nivel compatible con las nuevas características del mercado. Finalmente nuestro Gerente General brasilero, lo promovió como su sucesor cuando decidió retornar a Brasil.

Bajar los gastos permitía terminar el año sin pérdidas pero no bastaba para aumentar los ingresos. Ya en un capítulo anterior mencioné que el crecimiento del mercado iba por el lado de software, servicios y productos de redes, en los que IBM casi no participaba. La nueva gerencia había hecho esfuerzos para contrarrestar esto, creando una Software House e impulsando la venta, instalación y mantenimiento de productos de otras marcas. En esta última área nos había ido bastante bien, pero no lo suficiente como para compensar el que nuestros propios productos competían en mercados cada vez más pequeños. A esto se sumó el malestar de muchos clientes por el escándalo del Banco Nación en Argentina.

Pero todo lo anterior no parecía suficiente para echar a nuestro Gerente General de un día para otro, pocos meses antes del fin de año. El anuncio oficial no decía que lo hubieran echado, sino que lo habían transferido a un cargo más o menos nebuloso en la Corporación, pero era tan solo una medida para tratar de disminuir el efecto negativo en el mercado. Hasta donde sé, en la práctica nunca existió tal transferencia.

No tuvimos mucho tiempo para pensar en lo que había pasado. Se nos anunció que el Gerente General de IBM LAS vendría a Chile la próxima semana y tendría una reunión con todos los gerentes. Efectivamente así sucedió y lo primero que hizo al llegar fue echar de inmediato a varios de los Directores más cercanos al Gerente General. En este caso no hubo anuncios, tan sólo ponerlos en la calle en un plazo perentorio. Sólo supimos que la IBM de Chile había quedado provisionalmente a cargo del sobreviviente Director de Servicios, un área que había andado bastante bien durante el año.

El discurso que nos dio en la reunión de gerentes estuvo lleno de recriminaciones y veladas amenazas. El ambiente en la sala era bastante terrorífico, no volaba una mosca. Mientras seguía hablando, de pronto se abre la puerta y entra la Colorina. ¿Quién era ella? Una gerente del área de PC, pelirroja, de más de 1,80 mts. de estatura, esbelta y bonita. Fue como si hubiera entrado la Sharapova. Todos la quedamos mirando mientras se deslizaba entre las mesas buscando donde sentarse, inocente del tono que tenía la reunión. El contraste con lo que estábamos oyendo fue tal que más de uno esbozamos una mueca de sorpresa. Lo siguiente que oímos de nuestro orador fue que había observado que había gente en la sala que no se daba cuenta de la gravedad de la situación y que se había sonreído al escuchar sus palabras, por lo que se la tendrían que ver con él. Fue un comentario premonitorio.

En los días siguientes supe el porqué nuestro Gerente General había sido echado de forma tan intempestiva. Lo normal es que estos cambios se hagan a fin de año para no perturbar el funcionamiento de la empresa. La única excepción sería cuando hay una falta grave de ética, tal como habría sucedido en IBM Argentina con el caso del Banco Nación, pero que no aplicaba en absoluto a Chile. Gracias a mis contactos me enteré de que la causa habría sido que el Gerente General de IBM LAS le había pedido al nuestro que expulsara de inmediato al Gerente de Ventas de Gobierno que tan malos resultados había mostrado en la reunión de revisión, tal como conté en el capítulo anterior. Pero

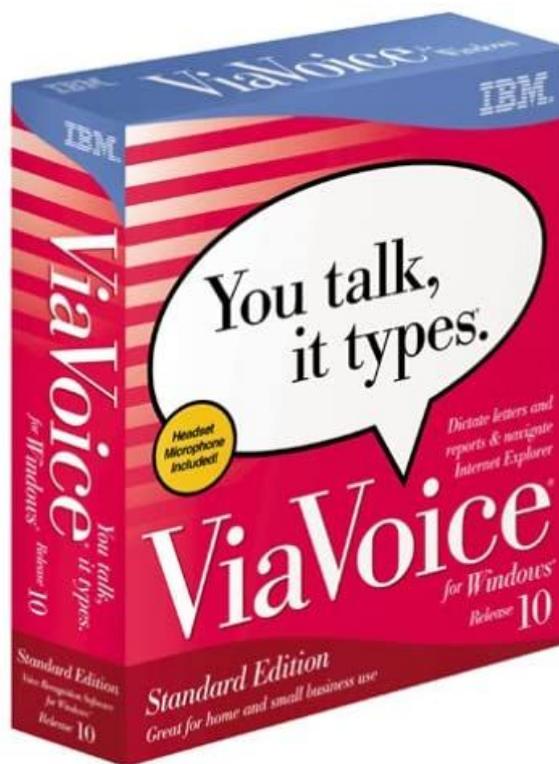
como dicho gerente era un profesional muy capaz, nuestro Gerente General en vez de echarlo lo había transferido a la Vertical de Telecomunicaciones de LA, ubicada en el mismo edificio que nosotros. IBM, además de una organización de Ventas por país, tenía una organización por Industria. Había Verticales para cada una de ellas y los respectivos Gerentes podían elegir el país donde querían residir. En el caso de Telecomunicaciones, el Gerente era un chileno que había hecho carrera en la Corporación y prefirió residir en su país de origen.

Cuando el Gerente General de Latin America South se enteró de esto se puso furioso y llamó al Gerente de la Vertical para que echara al susodicho profesional. Éste le contestó que aquel no tenía atribuciones para darle órdenes, ya que ambos tenían el mismo nivel dependiendo de la Gerencia del Área Latinoamericana. Finalmente aquel materializó su enojo echando intempestivamente a nuestro Gerente General de un día para otro.

En IBM había una política de pleno empleo según la cual no se podía despedir a un empleado a menos de que hubiera cometido una falta grave a la ética, o después de una sucesión de malas evaluaciones y fracasado en el plan de recuperación dispuesto por su último gerente. Pero esa política venía tambaleando hacía tiempo y tuve la prueba de ello días después cuando mi gerente, el gerente de software de Argentina y de LAS, me ordenó que despidiera sin más al profesional a cargo de la venta de productos Tívoli. Como ya dije antes, éste era uno de los mejores técnicos de IBM de Chile y hubiera sido absurdo prescindir de él, por lo que hice correr la noticia de que estaba disponible. Finalmente logré transferirlo al área de Servicios de Integración donde pudo continuar mostrando su capacidad por al menos 20 años más. No sé si mi gerente LAS se enteró de la noticia. No me echaron de inmediato pero...

No todo fue tan sombrío en esa primavera del 97. Nuevamente concurrimos a la FISA (Feria Internacional de Santiago), esta vez no para promover el OS/2 sino simplemente para pasarlo bien. Se había convertido en un evento absolutamente popular donde en los diversos puestos los vendedores de las distintas empresas anunciaban sus productos a viva voz. Nunca antes el nombre de feria había estado tan bien puesto. Nuestro producto ganador era el ViaVoice para Windows, un producto de reconocimiento de voz que era una versión mejorada del Voice Type Dictation incluido en el OS/2. Se vendieron tantos que tuvimos serios problemas de logística para disponer de suficientes cajas en la feria. También tuvimos que innovar en la parte administrativa. No había memoria de vendedores de IBM cobrando en efectivo y llenando a mano las respectivas boletas de venta para cumplir con las leyes propias del comercio minorista. Transpiramos bastante, nos reímos mucho y juntamos algunos miles de dólares para el cumplimiento de nuestros objetivos de ventas.

Antes de que terminara el año nos llegó un nuevo Gerente General. Se trataba de un cubano emigrado que provenía de algún puesto intermedio dentro de la organización IBM. Al menos se manejaba mejor en castellano que el Gerente General de LAS. Recuerdo que tuvimos una reunión donde le conté cómo estábamos haciendo para cumplir con nuestras cuotas y también cuáles eran nuestras dificultades para vender software en lo que llamábamos sistemas abiertos (Windows y UNIX). Mostró poco interés, quizás porque estaba abrumado por los problemas que había visto en las otras áreas del negocio. Salí con la sensación de que la reunión había sido un fiasco y con la duda de qué es lo que habría de transmitir posteriormente a la gente de Argentina.



El ViaVoice hoy

Celebramos la Navidad en familia con mucha incertidumbre sobre mi futuro en IBM. La duda se despejó rápidamente, cuando el último día de 1997 uno de los que trabajaban conmigo contó que había visto en el ascensor a mi jefe argentino, el Gerente de Software de LAS. ¿Qué podría estar haciendo en Chile el último día del año? Para mí, fue como si hubiera visto a la Parca. Efectivamente, algo más tarde me llamó para que nos reuniéramos en una oficina cerrada. El motivo era tan obvio que ni siquiera creo que lo dijéramos. No importó que mi unidad fuera una de las pocas de Chile que había cumplido sus objetivos. La explicación que me dio fue que los logros se habían obtenido con venta directa, no a través de canales de distribución. Claramente era un pretexto para tratar de explicar lo inexplicable, por lo que pienso que él estaba cumpliendo una orden superior. ¿De quién? Del Gerente General de LAS. ¿Por qué? Tal vez porque quería eliminar a todos los que hubieran tenido relación con nuestro defenestrado Gerente General. Algo así como lo que leemos en las historias de la antigüedad en que cuando ejecutaban a alguien por traición, también lo hacían con todos sus parientes y amigos.

En la antigua IBM yo hubiera apelado a la Corporación ante tal manifiesta injusticia. Algo así había sucedido un década atrás cuando un gerente superior le ordenó a un gerente de primer nivel que echara a alguien de su grupo, cualquiera que fuera. Como este no tenía a nadie mal evaluado, tuvo que elegir al azar a cual echaría. El damnificado envió una carta a EEUU y al poco tiempo llegaron dos gringos a investigar la situación. Como resultado, IBM de Chile debió anular la expulsión y la carrera de aquel gerente superior quedó totalmente congelada.

Pero estábamos en una nueva IBM. Cuando ya habían echado a los generales, quién se iba a preocupar del destino de un pobre coronel. Sólo me quedaba recoger mis pertenencias e ir a mi casa a comunicarle el asunto a mi mujer. Días después pasé a ver a la Gerente de Personal para ver lo de la indemnización. Estaba casi tan compungida como yo. Me ayudó para interpretar favorablemente una legislación ambigua y me fui con plata para vivir un par de años. Pero con 54 años y 3 hijos aún dependiendo de mí, el futuro no se veía muy prometedor.

Había entrado en IBM en 1968. Me fui casi 30 años después. Una carrera con altibajos, como he contado en todos estos capítulos. La mejor empresa del rubro cuando entré, una bastante diferente cuando me fui. Gracias a IBM había conocido a mi mujer y formado una familia. Por IBM estuve 4 veces en Europa y recorrí casi todos los países de América. Sabía que no iba a durar toda la vida pero ¿irme de esta forma, a mi manera de ver tan injusta? Maldije el momento en que se nos ocurrió dejar el grupo Andino y pasar a depender de IBM Argentina, ya contaminada por el asunto del Banco Nación. Creía haber dedicado los mejores años de mi vida a esta empresa, y de pronto en la calle. ¿Con esto terminaba mi relación con la informática? No lo sabía entonces, pero aún quedaban algunos capítulos que recorrer.