

## **CRONICAS DEL LUCHO MENDEZ EN LA IBM**

### **21 LA CARRERA GERENCIAL**

Al regresar de vacaciones mi lugar de trabajo estaba ocupado y mis cosas personales estaban en una caja con la secretaria quien me indicó la nueva dirección de mi próximo jefe.

Al presentarme me dijo que ya que yo era tan bueno para los controles en mi nuevo cargo de Gerente de Payroll, Pagos y Seguros controlaría todos los pagos de Brasil. Era un cargo de segunda línea gerencial con ascenso y un aumento considerable de sueldo.

Al fin se me hacía justicia.

Me reportaba una gerente de payroll para pagar a 5.500 empleados. Cuando revisé las planillas de sueldos verifiqué que había 7.000 cheques. Me explicaron que también había 1.500 empleados temporales en un proyecto con el gobierno. Este grupo tenía una rotación mensual muy alta que tenía que ser atendido por un grupo de abogados especiales para cursar los finiquitos y juicios laborales.

Otro gerente era de todos los pagos que se cursaban a los proveedores, las sucursales, fábrica y otras unidades a través de todo el país.

Otro era el gerente de seguros con un presupuesto de 8 millones de dólares en seguros tanto de la organización comercial, la oficina central, la fábrica de Campinas y todas las importaciones y exportaciones de la compañía.

El departamento total contaba con alrededor de 30 integrantes.

Lo primero que hice fue documentar el estado de todas las áreas que estaba recibiendo.

### **LA CAPACITACION GERENCIAL**

Como nuevo integrante del grupo gerencial me enviaron al curso de gerentes de segunda línea que se realizó en el Hotel Quitandinha por una semana, siendo el

único participante que no dormía en hotel porque me iba a mi casa que quedaba a dos cuadras.

El eje de las presentaciones las hacían los directores funcionales en que nos informaban sus misiones y planes estratégicos. El gerente general Pepe Guerra, por su apretada agenda nos dio su visión del negocio después de la cena hasta las 2 de la mañana. De ahí se iba al aeropuerto para viajar a EEUU. Ahí me daba cuenta de su exigente tren de trabajo que lo pude que corroborar poco tiempo después.

Paralelamente nos introducían en las disciplinas de crecimiento personal tipo análisis transaccional y otras.

La parte que más nos impactó fue el de una psicóloga muy experimentada que se sentó al frente del grupo y comenzó su programa permaneciendo una hora sin articular palabra. Los participantes estábamos sorprendidos, nos reíamos, la increpábamos y al final nos dedicábamos a hacer otras cosas. De pronto nos interrumpió y nos explicó que esta primera fase era de desconexión del trabajo porque todos estamos acostumbrados a seguir rutinas y nos desconectamos del yo interno.

A continuación durante toda la semana nos hizo una serie de ejercicios en que tomábamos conciencia de nuestras emociones y las sacábamos al exterior.

Fue tan intenso el proceso de revisión y cuestionamiento del interior que algunos integrantes terminaron llorando, otros cambiaron su postura corporal o su tono de voz, otro volvió al tartamudeo que ya lo había superado y al final hubo uno que lisa y llanamente se despidió de la IBM y se dedicó a lo que realmente le gustaba.

Al final ella hizo una evaluación individual personal de lo vivido por cada participante en el curso. En la evaluación de mi participación personal me dijo que yo era como una roca que no había mostrado mi interior. Al replicarle que a lo mejor yo ya tenía mi personalidad definida o que no tenía grandes traumas que sacar al exterior, me contestó que: Tal vez, por lo que me quedé tranquilo.

## **EL TEDIOSO PAGO DE SUELDOS**

El proceso de firma de 7.000 cheques mensuales tomaba varios días de un sinnúmero de gerentes por lo que hicimos las gestiones para cambiarlo a depósito bancario.

Un alto gerente muy antiguo no aceptó el cambio porque estaba acostumbrado a ir al banco a cambiar su cheque y con el dinero iba a pagar sus deudas. Le ofrecí mantenerle a él el sistema anterior. A fin del mes fui al banco con su cheque y se lo cambié en billetes de bajo monto entregándole un bulto considerable con sus haberes. Después de esto aceptó el cambio.

## **LA REBAJA DE LOS SEGUROS**

Aprovechando los contactos que mantenía este gerente con la gente de la superintendencia de seguros donde su padre había sido superintendente, comenzamos a pedir rebajas de prima en todas las pólizas porque casi no teníamos siniestros y aprovechamos de aumentar las coberturas establecidas.

A fin de año mostramos los resultados obtenidos en esta función con 10% en mayores coberturas y un ahorro del 12% del total de las primas, valor que le informé al director de finanzas diciéndole que le devolvía el millón de dólares del castigo que había tenido que hacer de las cuentas bancarias.

## **INFORME DE AUDITORIA**

Cuando llegué a mi nuevo cargo se estaba desarrollando una auditoría a payroll que terminó con un informe que contenía una infinidad de recomendaciones. Al analizarlas rechacé como un tercio de ellas porque, pese a que eran útiles y solucionaban problemas, no se sustentaban con los hechos que se estaban denunciando.

El tesorero como gerente funcional no quería firmar la respuesta porque la función de auditoría era muy respetada y temida por la administración y su rechazo injustificado me podría costar el puesto. Insistí en mis planteamientos hasta que al

final el que perdió el puesto con mi respuesta fue el gerente de auditoría porque fue cambiado.

## **EL PAGO DEL DESCANSO REMUNERADO**

En ese tiempo algunos representantes de ventas que fueron despedidos hicieron juicios a la compañía reclamando que no se les había pagado el descanso remunerado, que consistía en que a los vendedores del comercio, cuyos ingresos eran exclusivamente comisiones, se les pagaba el promedio de sus ingresos por los días no trabajados en el fin de semana o feriados.

Nunca se había objetado el pago de comisiones de los vendedores IBM porque estaba dentro de la estructura salarial general de la compañía pero se comenzaron a perder estos juicios y los vendedores que salían hacían el mismo reclamo judicial.

Esta situación se volvió crítica por la intranquilidad de los representantes de ventas, el alto impacto financiero que significaba 2/5 del monto de las comisiones y el impacto en la moral de los gerentes de ventas que podían llegar a ganar mucho menos que sus dirigidos.

Para enfrentar esta crisis se formó un comité permanente compuesto por el gerente general, el director de personal, el director de marketing, el abogado especialista laboral de la compañía, el abogado de LA y el infrascrito, quien calculaba los impactos financieros que se producía con cada alternativa que se iba barajando.

Ahí me di cuenta que el cargo de gerente general era muy agobiante porque este nos podía atender sólo cuando terminaba su agenda pasada la medianoche.

Estas sesiones fueron las que causaron la situación que narré en el cuento corto publicado separadamente.

Después de muchas semanas de traspase se llegó a la fórmula final la que se evaluó y se documentó para calcular y pagar inmediatamente.

Durante esa semana yo tuve que asistir a la capacitación gerencial básica que me estaba faltando y dejé dispuesta la fórmula de cálculo y el proceso para el pago del ajuste de este emolumento.

A mi regreso el lunes siguiente me informaron que el departamento de marketing estaba en pie de guerra ante el ínfimo pago del descanso remunerado y que probablemente por el revuelo causado me iban a sacar del puesto.

A primera hora del lunes estaba reunida la alta gerencia para analizar esta debacle. Iniciando la reunión le consulté a la gerente de payroll si se había usado la fórmula que le había dejado. Esta me contestó que la había cambiado a pedido del director de personal y que éste no la dejó contactarse conmigo porque estaba prohibido interrumpir a los gerentes en capacitación.

El director de personal confirmó que había cambiado la fórmula porque pensó que esta se había copiado mal.

Otra vez mi ángel de la guarda me había protegido.

Me tocó viajar a las principales sucursales a explicar el cálculo del pago del descanso remunerado al personal de marketing y a mostrar el error cometido, sin poder decir quién lo había provocado.

A fin de año antes de irme de vacaciones hice mi consabido informe anual y mi programa para el próximo año.