

en las herramientas que despliegan, en las destrezas que deben poseer y en el uso de nuevas tecnologías. Los gerentes latinoamericanos aprendieron a lidiar con la incertidumbre de la volatilidad económica, financiera y regulativa, a reconocer que las empresas tienen que dar cara a la desigualdad social, a incorporar estratos medios en las cúpulas gerenciales y hasta a enfrentar las amenazas a su organización y a su misma vida por parte de grupos guerrilleros, paramilitares y demás antisociales que practican el terrorismo. Si en apenas cuatro décadas los gerentes fueron capaces de todo esto, ¿por qué no han de sortear los desafíos del futuro? ■

**Henry Gómez Samper**  
Profesor emérito del IESA

## LOS BENEFICIOS (TAX FREE) DE LOS EJECUTIVOS TOP

GUILLERMO S. EDELBERG

**E**n una ocasión me encontré en un aeropuerto con un conocido a quien hacía algunos años que no veía. Luego de los saludos protocolares me dijo que se había desvinculado de la empresa en la que se desempeñaba, donde había llegado a ocupar una posición destacada. Le comenté que, seguramente, eso no lo preocupaba —esta persona gozaba, como era sabido, de una cómoda situación económica—. «No crea, profesor», me contestó. «Usted no se imagina lo que significa que el auto y el chofer de la empresa no me estén esperando todas las mañanas en la puerta de mi casa».

¿Era éste un lamento fuera de lo común? No tanto. Una consultora en compensación de ejecutivos señaló que conoció a varios que «preferían el uso de un automóvil de la empresa en lugar de una compensación monetaria, aun en los casos en que el auto valía menos que la compensación, «simplemente por su conexión emocional con ese beneficio. Era como si cierta alquimia entrara a funcionar llegado el momento de seleccionar los beneficios adecuados

para cada persona» («Don't touch my perks: companies that eliminate them risk employee backlash». *Knowledge@Wharton*, 23 de julio de 2008).

Los beneficios —*fringe benefits*, *perquisites* o *perks* en inglés— constituyen un componente de la remuneración difícil de definir. El Diccionario Merriam-Webster Online define *perquisite* así: «Privilegio, incremento o ganancia relacionado con la remuneración, especialmente uno esperado o prometido». Otra definición dice lo siguiente: «Toda propiedad o servicio que un ejecutivo recibe en lugar de, o además de, su remuneración imponible que constituye un beneficio que puede estar sujeto a impuestos». Una tercera, esto: «Un ítem es un *perk* si otorga en forma directa o indirecta un beneficio que implica un aspecto personal, sin importar si se provee en relación con los negocios o la conveniencia de la empresa, a menos que esté disponible para todos los empleados sin discriminación alguna».

Los beneficios de un ejecutivo *top* pueden ser disfrutados mientras se desempeña en la empresa, luego de su retiro o en ambos períodos. Sólo por él o también por su familia. Pueden ser similares a los de otros ejecutivos o diseñados para él en particular.

Los hay de todo tipo. Por ejemplo: utilización de los aviones de la empresa por motivos personales; asociación a un club; puesta en práctica de las cláusulas de un «paracaídas dorado» por un cambio de control en la em-

pañía; cuidado de césped; planes especiales de retiro; descuentos, generalmente no disponibles para otros integrantes de la organización, en la compra de productos o servicios de la empresa; y *personal trainers*.

Los beneficios son discutidos dentro y fuera del mundo de los negocios. Algunos consideran que los beneficios que reciben los ejecutivos son abusivos; otros creen que son necesarios para atraer y retener a ejecutivos talentosos. Forman parte de las remuneraciones y están sujetos a impuestos.

Las empresas en Estados Unidos suelen reintegrar a sus ejecutivos *top* los impuestos que éstos hayan pagado por los beneficios recibidos. Los reintegros —*tax gross-ups* o *gross-up payments*, en inglés— vendrían a representar un beneficio derivado de un beneficio. Las sumas reintegradas son, a su vez, imponibles y, en un proceso reiterativo, las nuevas sumas pagadas por los ejecutivos se las vuelven a reintegrar. El proceso representa un beneficio derivado de un beneficio, derivado a su vez de otro. «Los inversores-activistas sostienen que los reintegros muestran una vez más que una organización trata a sus más altos ejecutivos como si fueran una especie de realeza empresarial. Estas sumas no tienen ninguna relación con el principio que relaciona los pagos con el desempeño» (C. Tuna: «Firms end key benefit for executives». *The Wall Street Journal*. 21 de abril de 2009). Otras opiniones señalan que el reintegro de

## Algunos consideran que los beneficios que reciben los ejecutivos son abusivos; otros creen que son necesarios para atraer y retener a ejecutivos talentosos

presa; servicio de seguridad personal durante las 24 horas; inclusión en los mejores planes de salud; disponibilidad de entradas a los mejores eventos deportivos; posibilidad de uso personal de albergues retirados propiedad de la empresa; asesoramiento financiero; utilización de un automóvil de la

impuestos relacionados con los beneficios ha sido un medio utilizado por las empresas para aumentar la remuneración de sus ejecutivos sin llamar la atención de los accionistas.

En los últimos años los montos que las distintas empresas desembolsaron en concepto de impuestos

reintegrados oscilaron de unos pocos miles a varios millones de dólares por año. Esto llamó la atención de las autoridades, los accionistas y el público en general, en una época en la que se discutía el tratamiento impositivo de los beneficios, que algunas empresas interpretaban como gastos.

En la actualidad se exige que las empresas informen en forma transparente cuáles son los beneficios que otorgan y cuál es su valor. Según los autores del artículo mencionado en primer término, contribuyó a esto la difusión del hecho de que una empresa le pagase el alquiler de un apartamento en Nueva York, a razón de muchos miles de dólares mensuales, a un ex presidente de una empresa. El resultado ha sido una tendencia a disminuir los beneficios y los reintegros de impuestos. Algunos ejecutivos (¿cuántos?), en medio de la actual crisis económica, han renunciado a estos reintegros.

No todos piensan que esto es lo mejor. Un artículo en *Business Week* (M. Conlin: «The case for unequal perks», 23 de marzo de 2009) expresó la opinión que «la tendencia a disminuir los beneficios es una especie de «locura gerencial». Además, la tendencia a tratar a todos de la misma manera constituye una equivocación, una especie de «suicidio estratégico». Apenas se emerja de la crisis, los ejecutivos *top* saldrán a la búsqueda de un mejor tratamiento. [...] Los expertos creen que las reglas serán actualizadas en relación con el desempeño individual dentro de los próximos cinco años. Estiman que los beneficios se adaptarán en función de las distintas etapas de la vida, los niveles de desempeño y los estilos de trabajo».

¿Se encontrará la manera de compensar los menores beneficios actualmente recibidos por los ejecutivos *top*? *Elementary, Watson.* ■

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)  
[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

## LECCIONES DE WINSTON CHURCHILL CEO

RAÚL MAESTRES M.

Wyatt Earp, el famoso *marshall* de Tombstone, Arizona, le dijo a su amigo Doc Holliday cuando Holliday estaba a punto de fallecer: «Doc, quiero una vida tranquila». Holliday respondió: «Wyatt, no hay vida tranquila, sólo hay vida».

**R**esolver los grandes problemas que enfrenta la economía mundial requiere aproximaciones creativas, no necesariamente novedosas. Muchas veces las opciones están frente a nosotros y no tenemos los lentes apropiados para identificarlas. A lo largo del tiempo, las naciones han sufrido calamidades que en muchos casos tuvieron componentes similares a los actuales, pero la reticencia a mirar la

## Churchill definió el éxito como «la habilidad para marchar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo»

historia y aprender de ella conduce a redescubrir soluciones y caminos que ya fueron explorados. Es necesario desarrollar cierta sensibilidad para entender los grandes ciclos económicos y cómo han sido enfrentados en las diferentes épocas, si no se quiere repetir los errores cometidos e ignorar los aciertos logrados.

El tema de los ciclos reaparece cada cierto tiempo; sin embargo, parece siempre nuevo. La memoria histórica es elusiva y en cada oportunidad se enfrentan las situaciones como si fueran inéditas. Peor aún, se tiende a aislar los fenómenos, olvidando que los problemas humanos están interconectados con una pluralidad de circunstancias que trascienden a un campo específico. Pensar que el problema originado en la pequeña calle Wall es exclusivamente financiero, y que la solución se reduce a ese ámbi-

to, es como imaginar que la solución de los graves problemas que enfrenta la Venezuela de hoy se lograría simplemente con un cambio de gobierno, olvidando la compleja maraña económica, política y social que generó esos problemas. No obstante, se siguen buscando soluciones únicas y milagrosas a problemas multidimensionales que necesitan aproximaciones holísticas para diseñar políticas sostenibles.

Un libro reciente titulado *Winston Churchill CEO*, escrito por Alan Axelrod (autor de *Patton on Leadership* y *Elizabeth I CEO*), constituye un excelente esfuerzo de integración del pensamiento de quien lideró a su país en una época terrible de su historia. Axelrod busca aplicaciones realistas para construir una especie de marco teórico-práctico (esencialmente práctico como lo fue Churchill) que aporte analogías significativas para el

pensamiento de los líderes actuales, en la conducción de sus naciones y empresas enfrentadas a circunstancias de gran turbulencia. De los 25 principios que extrae del pensamiento de Churchill, algunos son tratados frecuentemente en la abundante bibliografía sobre liderazgo; otros, en cambio (que tampoco son novedosos), resultan pertinentes para enriquecer la visión de quienes tienen la responsabilidad de dirigir naciones o empresas en momentos tan difíciles como los que atraviesa el mundo actualmente.

### *Asimilar las lecciones*

Churchill definió el éxito como «la habilidad para marchar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo». La experiencia indica que el pensamiento humano —desde el más común hasta el que prevalece en los grandes