

LA GERENCIA EN EL FUTURO

HENRY GÓMEZ SAMPER

Cuarenta años atrás, el renombrado profesor de gestión Henry Mintzberg aducía que la gerencia no había cambiado en cien años. Pero lo que el personaje no advertía, a pesar de que se le consideraba un gurú, es que para aquel momento se iniciaban en la gestión cambios como nunca antes habían ocurrido. ¿Seguirá habiendo cambios durante los próximos cuarenta años? ¿Cómo será la gerencia en el futuro?

La velocidad con que se esparció la crisis financiera mundial comprueba la perogrullada de la aldea global: lo ocurrido en los países más poderosos no sólo repercute entre sus pares sino que incide también en el devenir

riencia, se trata de jóvenes capaces de lidiar a la vez con diversas tareas y dispuestos a asumir cargos donde sea y en el momento en que se lo propongan; justamente el tipo de talento gerencial que requieren las empresas asediadas por los cambios que están enfrentando o les esperan.

En los nuevos tiempos la gerencia enfrentará también un enjambre de retos de orden tecnológico. La magnitud del cambio tecnológico que ocurrirá es cada vez más evidente en los automóviles y la gama de productos electrónicos que están por llegar. Estamos al comienzo de una oleada de profundos cambios tecnológicos y una nueva revolución en la productividad. ¿Cuáles industrias y empresas se beneficiarán de tecnologías emergentes y cuáles quedarán atrás? ¿Qué

lugar? Quizá no se llegue a tanto. Los estratos sociales emergentes de América Latina saben que mejorar su calidad de vida está a su alcance, y difícilmente se rendirán. Usarán lo aprendido durante décadas para crear sus propios empleos, y aprovecharán las nuevas oportunidades que ofrecerán los cambios tecnológicos y las cada vez más extendidas barriadas urbanas. Todo esto lleva a pensar que los próximos años ofrecerán inmensos desafíos a los gerentes de todo tipo de organizaciones.

Los desafíos vendrán de diversas organizaciones al frente de intereses sociales: los sindicatos, que muy probablemente iniciarán una etapa de fortalecimiento renovado; las organizaciones de la sociedad civil, cuyo activismo en favor de los derechos humanos, la protección del ambiente y el combate al cambio climático atraerá cada vez más seguidores; y los más variados grupos organizados, desde lo que en Venezuela se denominan consejos comunales hasta quienes manejan negocios ilícitos, como el tráfico de órganos humanos o las redes de distribución bajo el control de mafias.

A tales perspectivas, en el entorno de negocios se sumarán corrientes políticas hostiles a la empresa privada, que en América Latina es percibida por muchos como la culpable de la inequidad y la marcada desigualdad social. No obstante el mejoramiento de las últimas décadas, la población sumida en la pobreza sigue siendo inmensa y muchos se aprestarán a escuchar a quienes pregonen el facilismo, tanto político como económico. De igual manera, emergerán tensiones entre el derecho a la libertad y la seguridad pública, así como entre el papel del mercado y el del marco regulador.

Los gerentes podrán adelantarse a los retos que los esperan si los colocan en perspectiva y le echan un vistazo al panorama gerencial de los últimos cuarenta años. A decir verdad, durante estos años los gerentes de empresas e instituciones del mundo entero aprendieron a lidiar con toda suerte de cambios, en la manera como toman decisiones,

Los gerentes latinoamericanos aprendieron a lidiar con la incertidumbre de la volatilidad económica, financiera y regulativa, y a reconocer que las empresas tienen que dar cara a la desigualdad social

de instituciones y empresas, tanto en las economías emergentes como en las menos desarrolladas. Sin embargo, algunas empresas e instituciones parecen estar sorteando sus aprietos con mayor éxito que otras; ciertas empresas parecen capear la crisis con mayor eficacia. ¿Acaso fueron más prudentes en lo que respecta a su gestión financiera? ¿O, más bien, que su equipo gerencial estaba más preparado para lidiar con un entorno económico, financiero y social cada vez más volátil, incierto y complejo?

A este desafío a la gerencia se suma el reto de aprovechar el talento y la asombrosa creatividad de los jóvenes familiarizados con las nuevas tecnologías, nacidos en los años ochenta y noventa, llamados por los investigadores de lo social como la «generación Y» o la «generación Internet». No obstante su escasa expe-

tropezos aparecerán a la hora de ensayar tan novedosas innovaciones?

Los gerentes deberán dar cara a un entorno de negocios cada vez más complejo, particularmente en América Latina. La crisis financiera mundial frenará la capacidad de las empresas y de los gobiernos para obtener el financiamiento que les permita mantener el vertiginoso ritmo de inversión de las últimas décadas, que proporcionaba empleo al torrente de jóvenes que iban incorporándose a la fuerza laboral. Menos inversión en años venideros, aunado a un crecimiento poblacional que no se detiene, traerá un mayor desempleo y, a la postre, nuevas tensiones de orden social y político.

¿Una clase media disminuida pero cada vez más enfadada y amenazadora, junto a unas mayorías ansiosas de mejorar su condición de vida a como dé

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

En 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