

La hora del retiro es una decisión clave en las organizaciones: El tema de la edad se cierne sobre los jefes en Estados Unidos

El liderazgo y el envejecimiento eran problemas urgentes para las empresas estadounidenses incluso antes del desempeño titubeante del Presidente Biden en el debate.

WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
 THE WALL STREET JOURNAL

CALLUM BORCHERS
 The Wall Street Journal

Es hora de enfrentar una pregunta apremiante: ¿Soy el líder que solía ser?

El riesgo de evitar esta pregunta se está manifestando en Washington en estos momentos. Y aunque el destino del mundo libre puede que no se base en la respuesta para una mayoría de nosotros, el futuro de nuestras empresas y compañeros de trabajo puede que sí se base en ella.

Si un análisis honesto revela un paso perdido, podría significar tener que hacer pequeños ajustes, como reducir horas de trabajo. O podría requerir que entregue el mando. El peor curso de acción es no hacer nada.

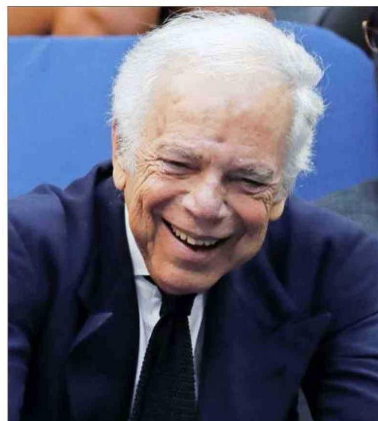
El liderazgo y el decaimiento cognitivo son temas urgentes en toda la fuerza laboral que envejece en EE.UU. Los profesionales de alto nivel trabajan cada vez más pasada la edad tradicional de jubilación, aun cuando la discriminación por edad impulsa a otros a dejar su carrera antes de tiempo. Habrá el doble de trabajadores mayores de 75 años en 2030 que los que había en 2020, según proyecciones de la Oficina de Estadísticas Laborales.

Y estos no son simplemente trabajadores comunes; son las personas que dirigen empresas. Más de la mitad de las empresas privadas en EE.UU. son propiedad de personas mayores de 55 años, según una investigación de Project Equity, una organización sin fines de lucro que aboga por la propiedad de los empleados en los planes de sucesión corporativa.

Himanshu Palsule, jefe ejecutivo de la firma de desarrollo profesional Cornerstone, solía volar toda la noche a Bengaluru, India, registrarse en su hotel para una ducha matinal, luego presentarse en la oficina satélite de su compañía para todo un día de trabajo sin dormir prácti-



La fallecida jueza de la Corte Suprema, Sandra Day O'Connor, se retiró a los 75 años.



El diseñador Ralph Lauren se mantiene activo en su empresa.

camente.

Ahora ese itinerario agotador lo aniquilaría.

Palsule, de 60 años, dice que no está dispuesto a provocar el parloteo que se produciría si se quedara dormido en una reunión o tuviera un lapsus verbal. Por lo tanto, ahora inicia los viajes internacionales un día antes para tener las horas de sueño adecuadas y las siestas que se necesitan para combatir el *jet lag*.

La estrategia le ayuda a desempeñarse mejor y asegura que no haya ninguna razón para preguntarse si es competente para el trabajo.

"Si alguien titubea o tropieza cuando trata de recordar un hecho, de inmediato surgen las preguntas sobre problemas cognitivos", comenta, al referirse a las miradas escrutadoras en torno a los ejecutivos.

Liderar o irse

Saber cuándo dar un paso atrás es a menudo difícil para las personas ambiciosas que han pasado sus vidas al frente de algo.

La fallecida jueza de la Corte Suprema, Sandra Day O'Connor, al parecer lo logró mejor que una mayoría. O'Connor, quien reveló en 2018 que tenía demencia, se veía tan sana como

siempre cuando anunció su jubilación en 2005 a los 75 años.

El drama que rodeó al magnate del petróleo y la construcción Pat Bowlen, más conocido por ser el dueño durante mucho tiempo de los Denver Broncos de la NFL, pone de relieve los peligros latentes de aferrarse.

Bowlen sufrió del mal de Alzheimer durante varios años antes de renunciar a las tomas de decisiones cotidianas y poner el equipo en un fideicomiso en 2014, según su esposa y su hermano. Una disputa legal que se centró en el dinero de Bowlen cuando nombró a miembros que no eran de su familia como fideicomisarios llevó a la venta de los Broncos en 2022, tres años después de su muerte.

Es mucho lo que está en juego cuando un líder empieza a decaer, que es la razón por la que es fundamental tener a personas dentro de una empresa que puedan intervenir antes de que sea demasiado tarde, observa Hubert Joly, ex director ejecutivo de Best Buy y quien forma parte de los consejos de Johnson & Johnson y Ralph Lauren.

Recuerda una ocasión en que se sintió obligado a preguntar qué estaba sucediendo con un miembro del consejo que no mostraba su personalidad habitual. El delicado sondeo de Joly hizo que su colega revelara una

grave condición de salud que afectaba su desempeño. Con un tratamiento, la persona se recuperó.

Idealmente, los ejecutivos mismos podrían poner fin.

Joly cuenta que eso es lo que sucedió cuando Ralph Lauren hizo la transición de director ejecutivo a presidente ejecutivo y jefe creativo de su compañía de ropa en 2015 a los 75 años. Los directores nunca tuvieron que tener una conversación difícil con Lauren sobre su salida, quien se mantiene activo en la empresa hasta hoy en día, según Joly. Pero se habrían visto obligados si el fundador hubiera decaído y se negara a reconocerlo.

"El consejo está ahí para supervisar, y aun cuando la compañía sea Ralph Lauren y su nombre esté en el edificio, puede seguir teniendo diálogos muy respetuosos", señala Joly.

Entregar el mando

Los instrumentos de inteligencia artificial que están en desarrollo en los laboratorios académicos desde Boston hasta San Francisco apuntan a detectar, e incluso predecir, un déficit mental con años de anticipación. Por ahora, los miembros del consejo, cónyuges y personas de confianza por lo general están entre los pocos que pueden decirle a un ejecutivo que es tiempo de irse.

En pequeñas empresas privadas o familiares, la entrega del

mando es especialmente compleja, porque hay menos supervisión —y a menudo más emoción— que en las empresas abiertas. Y la planificación de la sucesión suele tomar más tiempo de lo que las personas esperan, afirma Scott Snider, presidente de Exit Planning Institute, que cuenta con cerca de 7 mil asesores en EE.UU. que ayudan a las empresas a prepararse para nuevos capítulos.

Arthur Brooks, autor de "From Strength to Strength", un libro superventas sobre la segunda mitad de la vida, sugiere empezar antes de que alguien más le diga que lo haga.

"Dar un paso atrás requiere planificación y una cuidadosa reflexión de modo que no sea el último en que lo vea escrito en el muro, momento en el que puede ser amargo y destructivo", señala. "Planifique irse antes de que tenga que hacerlo, cuando todavía le queda un poco de combustible en el estanque".

Julie Charlestein, directora ejecutiva de cuarta generación de Premier Dental Products en Plymouth Meeting, Pensilvania, cuenta que se necesitaron años para elaborar un plan de sucesión antes de que finalmente ella se hiciera cargo en reemplazo de su padre en 2016. Era jefa de la división de desarrollo de negocios de la compañía cuando empezaron las conversaciones. Llegar a un acuerdo sobre una estructura de propiedad fue complicado, puesto que había que considerar a hijos y nietos.

"Involucró muchas negociaciones —muchas dificultades, para ser honesta— y muchas diferencias de opinión", asegura.

Declinó el ofrecimiento inicial de su padre de nombrarla presidenta, mientras él seguía siendo director ejecutivo, porque parecía un ascenso solo en el título. Más tarde aceptó convertirse en presidenta con una descripción de las funciones más sólida y ahora es presidenta y directora ejecutiva.

Sus cambios en la compañía incluyen la creación de una junta directiva constituida por miembros no de la familia. Charlestein, de 52 años, dice que quiere a personas que sean francas para que le den consejos, la hagan rendir cuentas y, si es necesario algún día, le muestren la puerta de salida.

Artículo traducido del inglés por "El Mercurio".