

Epílogo

REFLEXIONES SOBRE LA JUBILACIÓN

La jubilación, para cualquier persona, pero especialmente para los ejecutivos, puede significar aventura, riesgo y grandes promesas.

La palabra «jubilación» no tiene connotaciones muy positivas. A pesar de los optimistas libros que se han escrito sobre la jubilación y del hecho de que constituye un bien ganado tiempo de descanso después del agitado trabajo cotidiano en las empresas, muchas personas no consideran que sea una perspectiva particularmente placentera. La etimología de la palabra «retiro» puede explicar por qué. La fuente primaria de la palabra es la antigua palabra francesa «retirer», que se compone del prefijo «re», que significa de nuevo, y el verbo «tirer», tirar, sacar, extraer. Es decir, apartar, recoger, retrotraer. El primer registro de uso en inglés se remonta a 1553, en el que se hacía referencia a unas fuerzas militares que retrocedieron y se retiraron. Considerando el sentido de «dolor» implícito en la palabra, debemos analizar la fuente de la palabra «tirer», en su significado de extraer o de sufrir, padecer.

La palabra proviene de la antigua voz francesa «mártir», significando que los mártires tenían que sufrir, padecer la tortura de ser estirados hasta el punto (y más allá) en que sus huesos se dislocaban. Estos son antecedentes muy interesantes para la palabra «retiro».

Aparte de que no estoy muy contento con la palabra «retiro», tampoco me siento del todo complacido con los eufemismos que se utilizan para los retirados como, por ejemplo, «ciudadanos *senior*» o «ciudadanos maduros».

La segunda razón de mi desazón es que la jubilación es un tópico que es relativamente nuevo para mí y para mi forma de pensar. Nunca analicé el tema. Apenas ahora he comenzado a pensar en la jubilación y he tratado de comprender la resistencia que muestro ante él. Creo que debo trabajar a fondo en ello antes, incluso, de tomar una decisión al respecto.

Y, finalmente (que es el aspecto más personal), una vez que llegué a los 70, comencé a pensar que, quizá, se trata de una especie de denegación. (¿No es en *Grateful Death* donde existe una línea en una canción que dice: «Denegación, no es sólo el nombre de un río de Egipto?») Y comencé a pensar en el asunto un poco más. Estimo que mi sentido de denegación surgió de golpe en una ocasión en que estaba asistiendo a una conferencia en Monterrey y alguien se me acercó y me preguntó: «¿No era usted Warren Bennis?»

DOS IDEAS BÁSICAS

Deseo compartir dos ideas básicas.

1. Una idea surgió como consecuencia de una pregunta que me hicieron para una revista sobre el envejecimiento. Durante la entrevista, el periodista me preguntó quiénes

eran mis héroes y a quienes yo respetaba más por la forma como habían reaccionado ante el fenómeno global del envejecimiento. Los nombres que señalé en rápida sucesión fueron los siguientes: Winston Churchill, Bertrand Russell, Clint Eastwood, Mel Torme, Colin Powell, Bill Bradley, Grace Hopper y Katherine Graham. Comencé a pensar. ¿Qué tenían todos ellos en común?

Bien, Churchill realmente comenzó su carrera política a los 66 años. Se dijo respecto a Churchill en una de sus biografías que él había hecho el trayecto de su vida muy cuidadosamente hasta esa fecha. O Bertrand Russell, quien a medida que se hacía más viejo asumía más riesgos al escribir sobre filosofía; o Mel Torme, quien se mantuvo cantando en público a la edad de 70 años... y se mantuvo siempre en la cresta de la ola, nunca se resignó el camino marcado por la naturaleza. Esas personas nunca se detuvieron; siguieron, todas, siempre adelante. Y comencé a pensar que tenían otras cosas en común.

Primero, ellas nunca pensaban en términos de sus logros pasados o nunca pensaron en retirarse. De hecho, no existiría una mejor palabra que «transición», ya que todos estamos en proceso de transición; y para mí, poder es la capacidad para pasar de la posición A a la posición B, para llegar a ser algo diferente. Así, esas personas están siempre en proceso de transición. Siempre están rediseñando, recomponiendo y reinventando sus propias vidas.

Piense en Colin Powell. Siendo un recién graduado de R.O.T.C., fue segundo teniente en Fulda Gap, Alemania. Treinta años más tarde era comandante en jefe de todo el ejército de los EE.UU. y de allí pasó al Consejo Nacional de Seguridad. Ahora es escritor y quién sabe qué será lo siguiente que hará, pues es seguro que usted oír hablar mucho de él. Nunca mira al pasado, nunca piensa demasiado en los logros alcanzados antes; siempre rediseña, recompone y reinventa.

Lo que más interesa de todas esas personas y de los directivos de éxito que conozco es que en un determinado momento de sus vidas dejaron de tratar de probarse a sí mismos y comenzaron a expresarse a sí mismos. Esta transición es muy interesante; una de las que aún no estoy seguro de haber realizado. Creo que existe una profunda diferencia entre tener que probarse a sí mismo y utilizar la capacidad que tenemos para expresarnos a nosotros mismos.

Bill Bradley, el senador de Nueva Jersey, es un ejemplo de esto ya que no fue hasta que se vio casi perdido ante Christine Todd Whitman en 1992 que comenzó a pensar en lo que realmente estaba haciendo en la política. Comenzó a darse cuenta que estaba enmascarando su verdadero discurso con el fin de satisfacer a su muy específica audiencia. Esto no quería decir que mintiese. Él se limitaba a encontrar formas para manipular los aspectos que se debían enfatizar de tal forma que fuesen agradables; buscar aprobación sin expresarse a sí mismo; sólo tratando de probarse a sí mismo. Dice que eso le recordó cuando jugaba baloncesto en Princeton, donde llegó a ser una gran estrella.

Dijo: «Incluso entonces, cuando jugaba para los forofos no eran tan buen jugador como cuando jugaba para dar el máximo en favor del equipo».

En sus últimos años con el equipo de los Knicks, Bradley no puso mucho empeño. Estaba en el banquillo. Cuando abandonó los Knicks, dijo: «Esos dos últimos años fueron como si participase en mi propio funeral». Bradley es un hombre realmente consciente, alguien que me dio la inspiración para pensar en términos de expresarme a mí mismo, en vez de probarme a mí mismo.

2. La segunda idea general que deseo plantear es que las personas que han tenido éxito en sus carreras y en sus vidas, también tienen éxito en los procesos de transición. Pienso en otras personas que no han tenido mucho éxito en sus vidas o en sus carreras y no se adaptan bien a ningún tipo de transición. Y para ellas, y para mí, se trata simplemente de morir a plazos.

De hecho, esta idea me hizo pensar en mi estudio sobre los líderes de éxito. Me di cuenta que las cinco características que esos 150 líderes mostraban en su trabajo también les serían útiles y valiosas en los procesos de transición o, si usted lo desea y para utilizar una palabra que rechacé demasiado pronto, para tener un «retiro» de éxitos. Voy a hacer un breve resumen de esas cinco características.

La primera es un fuerte sentido de *propósito*, una pasión, una convicción, un sentido de desear hacer algo importante, algo que marque la diferencia. Esto es así en todos y cada uno de los 150 líderes analizados individualmente. Recuerdo mi conversación con Michael Eisner sobre sus propios propósitos. Dijo:

No se si tengo un propósito, pero tengo un fuerte punto de vista. Me resulta también interesante observar mi personal en las reuniones que celebramos todos los viernes y ver cuál de ellos gana las discusiones. Tomamos decisiones importantes, de cientos de millones de dólares en nuevos proyectos y nuevas películas. Siempre son las personas que tienen un F.P.V. (como el lo denomina, un fuerte punto de vista) las que ganan las discusiones. Quizá se trata sólo de que esto es Hollywood, no lo se, pero puedo afirmarle que aquí tener un F.P.V. vale, al menos, 80 puntos de cociente de inteligencia.

Jack Welch dijo que cada vez que asumía un nuevo puesto en General Electric, «siempre deseaba revolucionar el puesto». De nuevo, un fuerte sentido de propósito.

Max DePree, quien se retiró recientemente como Presidente del Consejo de Herman Miller, habla sobre la visión de la empresa como de un proyecto espiritual. (Estoy utilizando algunos ejemplos de mi propia investigación sobre los líderes porque estoy convencido de que esas características permiten alcanzar, en el futuro, una eficaz transición.) Cuando Max DePree utilizó la frase «proyecto espiritual», recordé que Ernst Becker en su ensayo sobre la muerte se refirió al hecho de que nuestro propósito en la vida (proyecto espiritual, si así lo desea) es el de trascender en vida la muerte.

La segunda característica de los directivos es que ellos son capaces de desarrollar y mantener profundas y fiables *relaciones*. Se muestran constantes, cuidadosos y auténticos en su trato con los demás. Si usted toma, por una parte, propósitos en la vida y, por la otra, le añade íntimas relaciones humanas, pienso que tendrá al menos dos de los mayores secretos para realizar una transición de éxito.

La tercera característica es que todos y cada uno de los líderes era un generador de *esperanzas*. Resultó muy interesante para mí constatar que todos ellos tenían ilusiones positivas sobre la realidad. Antes pensaba que la salud mental dependía de cómo se percibe la realidad. Ahora creo que los líderes de éxito tienen un sentido casi irreal de «Podemos hacerlo», «Puedo hacerlo». La primera persona que, en realidad, estudié en profundidad fue de Los Angeles. Poco después de conocerle le diagnosticaron un cáncer en el cerebro imposible de operar. Le dieron tres años de vida. Bien, se acaba de retirar, quince años después del diagnóstico. Como resultado de su increíble optimismo y esperanza, ese hombre sobrevivió todos los pronósticos sobre el promedio de vida que alcanzan las personas en esas condiciones. De hecho, escribió un maravilloso pequeño ensayo que, contrariando a McLuhan, tituló «El medio no es el mensaje».

El cuarto punto se refiere a que parece que todas esas personas logran el justo *equilibrio* en sus vidas entre trabajo, poder, familia u otras actividades. Ellas no hacen depender toda su auto-estima de la posición que ocupan en la organización. Pienso que esto último es una señal peligrosa. Mi predecesor en la Universidad de Cincinnati estuvo en el puesto durante veinte años. Durante la revuelta de los estudiantes, cuando una piedra atravesó una de las ventanas del edificio del Rectorado, fue como si le hubiesen hecho una herida

en su propia piel. Lo consideró un ataque personal. La jubilación no fue fácil para él; de hecho, murió al año de haberse jubilado.

Recibí una carta de mi gran amigo, quien se había retirado después de trabajar durante muchos años en el *Washington Post*. Comenzó su carta declarando que él no había sabido nada de mí a pesar de haberme escrito. Decía: «Si yo aún estuviese en el *Washington Post*, ¿hubieras dejado mi carta sin contestar?» Y luego siguió diciendo: «Sabes que me identifiqué tanto con el periódico, tanto que llegué a pensar que J.E. (sus iniciales) eran igual a W.P. (JE=WP) y ahora me siento seriamente disminuido en mi identidad». En consecuencia, es necesario mantener el equilibrio.

Quinto, todos esos individuos tienen una clara inclinación por la *acción*. Son todas personas que parece que no dudan en asumir riesgos, en aventurarse, que son capaces de iniciar la acción. Aman la aventura, el riesgo y las promesas.

Como ejemplo, me encanta reflexionar sobre la autobiografía de J. Paul Getty. En una ocasión escribió que él tenía tres reglas para tener éxito en los negocios. La primera era levantarse temprano. La segunda, trabajar duro y la tercera encontrar petróleo.

Y concluyo estas líneas con una cita de mi filósofo favorito de la gestión directiva, el grande, el único, Wayne Gretzky, quien dijo: «Usted pierde el 100 por ciento de las apuestas que no hace». Creo que eso es a lo que me refiero cuando hablo de tener una transición de éxito.