



# Mayores dirigiendo bien

Pedro Nueno

Plataforma  
Empresa

**Tener más de 80 años  
no tiene por qué ser un impedimento  
para ejercer labores de dirección**

# **Mayores dirigiendo bien**

**Pedro Nueno**



Primera edición en esta colección: octubre de 2021

© Pedro Bueno, 2021

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2021

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª - 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

ISBN: 978-84-18582-91-2

Realización de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

*Prólogo*

*Introducción*

**1. Profesores más allá de los ochenta años**

**2. En forma más allá de los ochenta años**

**3. Jubilando por obligación**

**4. ¿Qué esperamos de los más altos directivos?**

Los primeros puestos

Conocimiento del sector

**5. Enfocarse o diversificar**

**6. Conocimiento de su empresa**

Conocimiento de las personas

El área financiera

Las regulaciones

El mercado

**7. Relación con clientes y proveedores**

**8. Relaciones sociales**

**9. Organizando la sucesión**

**10. Avanzado**

## *Prólogo*

Tras muchos años de experiencia a nivel internacional en el campo de la dirección de empresas y después de haber publicado muchos libros sobre distintos aspectos importantes en el mundo de la empresa, como la iniciativa emprendedora o la internacionalización, me pareció oportuno profundizar un poco en la última etapa empresarial de muchos directivos y en cómo esta evoluciona a medida que la esperanza de vida en buenas condiciones va subiendo.

Como en la mayoría de mis libros, mi metodología ha ido muy en la línea del «método del caso». Estudiando con cierta profundidad distintos casos, tratando de ahondar en ellos mediante la obtención de datos y la realización de entrevistas.

El tema de trabajar más allá de los ochenta años de edad es algo que va a más y seguirá subiendo. Las personas cada vez llegan a esa edad en mejores condiciones físicas y mentales. Pero, sobre todo en los niveles inferiores, empleados y mandos de bajo nivel, el tema no se ve bien y, por lo tanto, es prudente no mencionar a los directivos que han sido entrevistados, la mayoría de los cuales son buenos

conocidos míos desde hace muchos años; además, algunos son de otros países europeos, de Estados Unidos e incluso de China.

Es importante organizar bien la gestión y el gobierno de la empresa. La mejor forma de hacerlo en los aspectos relacionados con la presencia en el consejo y en la alta dirección de la empresa es establecer unos criterios para evaluar a consejeros y altos directivos, y un modelo de evaluación que incluya quién debe evaluar y qué acciones se deben recomendar y llevar a término. Si un presidente de más de ochenta años resulta muy bien evaluado, puede ser adecuado que sea mantenido en su puesto, y lo mismo es aplicable a los miembros del consejo. Para los consejos pueden establecerse normas como acotar el tiempo de permanencia.

Obviamente, es cierto que la edad afecta a las capacidades de las personas, pero esto tiene una gran diversidad. Estar en acción en temas que nos gustan nos ayuda a mantenernos en mejor forma y alargar la utilización de nuestras capacidades. Pero puede ser muy difícil para nosotros mismos valorar el declive de estas capacidades. Por eso es bueno delegar esa responsabilidad de evaluación de los directivos del nivel más alto y de los propios miembros del consejo.

Analizaremos todas estas cosas para las que aún no existen unas reglas de aplicación efectiva generalizada.

No querría dejar pasar la expresión de mi agradecimiento, en primer lugar, a todos los altos

directivos con quienes he tenido una amable entrevista en la que han compartido conmigo sus cuestiones empresariales, pero también sus sentimientos personales. Sin duda, hemos discutido también estos temas con muchos colegas, profesores del IESE y de la Harvard Business School, de quienes siempre he aprendido mucho. Y he de agradecer a mi colaboradora, más que secretaria, Denise Clerc, su ayuda para combinar toda la información recogida y presentarla de forma coherente. Finalmente, también agradezco una vez más a la prestigiosa revista *The New Yorker* que nos haya permitido darle un sentido del humor a un tema tan serio con el trabajo realizado por sus colaboradores produciendo estos interesantes mensajes con dibujos.

## *Introducción*

Vemos a personas con más de ochenta años al frente de empresas importantes en todo el mundo. Sin embargo, la edad de jubilación, que en muchos países ha establecido el Gobierno, suele estar entre los sesenta y los setenta años, aunque muchas veces es posible reducirla (prejubilando) o alargarla con la adecuada negociación y acuerdo.

Pero también vemos que la esperanza de vida va subiendo, gracias a los avances de la sanidad y de la calidad de vida, de forma que, tras la jubilación, quedan muchos años por delante que teóricamente deberían ser financiados con ahorros y con el cobro de pensiones adecuadas a los costes de vida. Pero si alguien se jubila con sesenta y cinco años y luego vive hasta los ciento cinco, ¿puede cobrar pensiones durante cuarenta años? ¿Para cuántos años tiene ahorros?

Hay países, como Estados Unidos, en los que no existen una sanidad ni unas pensiones estatales. Las personas se han de montar sus planes de sanidad y pensiones con empresas de tipo asegurador. Es cierto que hay algunas empresas que organizan y pagan estas cosas para sus empleados, aunque en muchos casos cada uno se organiza

su plan. Pero en muchas ocasiones no está claro si, se viva lo que se viva, habrá pensión adaptada a la evolución de los costes de vida para todos los años que se pueda vivir.

Toda esta incertidumbre no es nueva, pero parece que la mayoría de los países de nuestro mundo prefieren no abordar el problema y arreglarlo año a año endeudándose, a pesar de que, particularmente en períodos más críticos económicamente, como ha sido el año impactado por la COVID-19, que también ha requerido endeudamiento, muchos países están ya a niveles altísimos de endeudamiento. Encontrar soluciones alternativas a ese endeudamiento es urgente.

Detrás de estas políticas hay una realidad: una gran mayoría de las personas que son empleados de nivel medio o bajo desean jubilarse. No están a gusto en su trabajo y a veces hasta se les ocurre alguna otra cosa que podrían hacer durante un rato cada semana, cobrando una cantidad sin pagar ningún impuesto, recibiendo además su pensión y con mucho tiempo para ver la televisión, pasear o hacer cola en su médico de la Seguridad Social para hacerse algún repaso de vez en cuando. Hay quien, incluso después de su jubilación, hace algunas horas de jardinero o trabaja en un taller en el que arreglan coches y desde el cual le llaman ocasionalmente, o en una empresa que monta y arregla aparatos de calefacción o aire acondicionado y que a veces necesita a alguien para montar o desmontar, o en un restaurante como camarero o limpiando platos y material de cocina. Muchas de estas personas cobran en