

Muchos de los grandes personajes que han logrado coronar la cima del éxito, aun siendo dueños de un talento excepcional, iniciaron sus respectivas carreras partiendo de un nivel cero de experiencia. Tenían interés por ejercer un trabajo bien remunerado pero, a la vez, pocos objetivos claros. Para todos ellos el desafío consistía en superar los obstáculos e incertidumbres provenientes de su condición de seres desconocidos (nobodies).

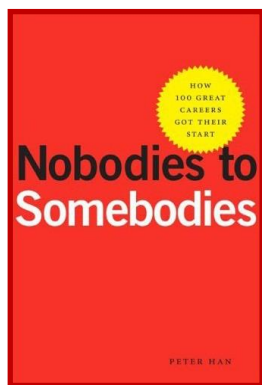
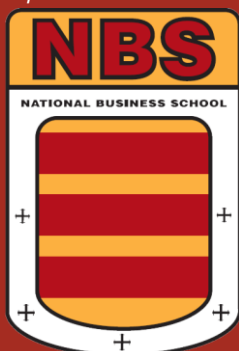
Cómo es el camino que esos recién llegados recorrieron hasta convertirse en alguien (somebodies), especialmente en su primera etapa, es el asunto que Peter Han explora en su libro, basándose para ello en las cien entrevistas que realizó a otros tantos líderes o expertos de los más diversos campos. Aquí se registran las complejas decisiones que tuvieron que tomar y el conocimiento que adquirieron para hoy poder ofrecer su experiencia a toda persona a punto de comenzar o recomenzar su carrera profesional. Las lecciones que de ellos podemos aprender componen las tres partes del libro:

1. Encontrar la vocación.
2. Buscar el sueño.
3. Añadir un poco de magia.

Bibliografía **Peter Han**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.
National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



De no ser nadie, a ser alguien

Cómo encontrar la propia vocación profesional y llevarla a la práctica

Peter Han

INTRODUCCIÓN

1ª Parte: Encontrar la vocación

Encontrar la vocación, la identidad, conocer las aptitudes, debilidades y gustos personales empiezan con un proceso de exploración de uno mismo. Los cien personajes cuyas experiencias hemos analizado han tanteado maneras muy diversas de conocerse a sí mismos y definir su vocación, lo cual hace complicado el establecer una fórmula común. No obstante, la mayoría de los entrevistados se ajusta a uno de los cinco métodos identificados como los más habituales para descubrir la propia misión profesional:

1. **Buscar al azar.** Es el método menos directo y el que muestra menos confianza por un hallazgo auténtico y determinante del sentido. Los partidarios de este método dejaban que las circunstancias y el azar influyesen libremente en sus carreras, sin preocuparse demasiado sobre qué curso tomarían. Según John Sulston, Nobel inglés de Medicina en 2002, "la ciencia es un camino azaroso. El hecho es que el futuro es impredecible y debemos aproximarnos a él más con pasión que con preocupación por nuestras carreras profesionales." El senador estadounidense Chuck Hagel comparte la misma opinión: "De lo que se trata en la vida es de dejarse llevar por sus corrientes o fuerzas centrífugas, sobre las que tenemos muy poco control." Lo que caracteriza a este método es una débil creencia en la predestinación y una actitud de apertura en la búsqueda del destino propio.
2. **Explorar de manera abierta.** Los que exploran de manera abierta confían en la posibilidad de que su destino particular puede o debe ser encontrado en el trabajo de su vida. Dedican más tiempo y esfuerzo a buscar sus posibles vocaciones, pasiones y resultados en sus primeros trabajos. Para Harold Kroto, premio Nobel en 1996, su primer empleo constituyó la posibilidad de explorar el mundo. Los años iniciales en su primer puesto como profesor e investigador en la Universidad de Sussex fueron para él como un experimento: "En los primeros cinco años quería ver qué tal me iba... La investigación se me daba bien y me gustaban las clases que tenía que dar... Sin embargo, no todo era fácil, los tres, cinco primeros años fueron muy duros, pero después de haber pasado allí siete años, empecé a desenvolverme muy bien."
3. **Explorar de manera cerrada.** Al contrario que los dos grupos anteriores, otras personas solían empezar su primer trabajo con objetivos más específicos, sabiendo lo que querían hacer, lo que se ajustaba a sus deseos y necesidades y conscientes de dónde residía su pasión.

Su razonamiento era de tipo deductivo y las carreras profesionales que elegían lo eran en función de criterios muy concretos. Robert Peiser, actual presidente de la Imperial Sugar, dirigió desde el principio su carrera profesional hacia las finanzas y las grandes corporaciones: "Mi interés siempre estuvo en las finanzas."

4. Conseguir la excelencia tras sufrir necesidades. Aquellos líderes que no pudieron permitirse el lujo de elegir su primer trabajo, empezaron sus carreras con actividades cuya función principal era satisfacer sus necesidades financieras o las de su familia. La competencia y el entusiasmo demostrados en estos empleos fueron tales que pronto les llevaron a ocupar posiciones de primer orden. Su vocación fue el resultado de un destino accidental, donde la presión del mundo real ha sido el factor que más ha influido en su toma de decisiones. Lowry Kline, presidente de Coca-Cola, empezó su carrera como abogado: "Lo que quería era asegurarme una sólida situación económica y solo después pensar en otros objetivos."

5. Indicar un nuevo rumbo. Los líderes que siguieron este camino se caracterizaban por un ferviente deseo de encontrar el trabajo que más les convenía. Han conseguido de manera intuitiva o consciente crear trabajos, empresas o nichos de mercado para sí mismos. Eran los que menos querían adaptarse a roles y trayectorias convencionales. Así fue la carrera de Wendy Kopp, fundadora y líder de una de las ONG más famosas de EEUU, "Teach for América", que se dedica a paliar las desigualdades educativas originadas por diferencias sociales y raciales. Sus comienzos fueron muy accidentados y llenos de todo tipo de obstáculos, pero ella no quiso renunciar en ningún momento a su pasión. Kopp se sentía acosada a menudo por las dudas: "Me preguntaba muchas veces: ¿por qué no puedo obligarme a hacer una cosa normal?, pero al final siempre decidía continuar con mi pasión."

De entre los hilos conductores que atraviesan estas cinco actitudes hacia el descubrimiento de la propia vocación, que marcaron el camino de los líderes desde sus primeros trabajos hasta hoy, hay cuatro que sobresalen por encima del resto:

1. Una fuerte autoconciencia. Los líderes aquí retratados han iniciado sus

carreras y han ido solventando dilemas con una clara autoconciencia, obtenida como resultado de sus intuiciones e introspección. Sus observaciones y análisis se caracterizan por ser muy perspicaces cuando se trata de determinar las propias preferencias, antipatías, cualidades y debilidades. En palabras del senador Bill Bradley, se trataba de "desarrollar la autoconciencia de uno mismo hasta saber que lo que hacemos es realmente lo que queremos y no lo que los demás piensan que debemos hacer."

2. Orientación hacia las verdaderas aptitudes y abandono de las debilidades. El conocimiento de sus propias flaquezas hizo que los líderes se inclinaban hacia sus puntos fuertes para convertirlos en ventajas competitivas. Esta actitud es la contraria a la sabiduría convencional, que nos sugiere trabajar en la superación de nuestras debilidades hasta equilibrarlas con las contrarias. Aquí, al revés, se parte de la premisa de que el desequilibrio no es perjudicial si tiene como resultado sacar ventaja a los competidores. La especialización funcional es un área donde prevalece esta dinámica. Alan Heeger, premio Nobel en Química en 2000, recibió al principio de su carrera científica el consejo de uno de sus mentores, que le instaba a abandonar su empeño por convertirse en un teórico de primera categoría y, en vez de eso, empezar a trabajar con alguien que desarrollase un trabajo experimental en estrecha relación con la teoría. Para Heeger, este fue "el mejor consejo jamás recibido", que iba a llevarle a aprovechar al máximo su talento innato para la experimentación y al descubrimiento que más tarde le haría acreedor del Premio Nobel.

3. Integridad personal. La integridad y la autenticidad son características que conforman la identidad personal. La autenticidad es la consonancia entre el carácter de la persona y sus declaraciones y acciones externas. La integridad es la coherencia entre las palabras y los hechos en distintos

momentos y situaciones. El énfasis sobre la autenticidad u honestidad puede ayudar enormemente en el desarrollo de la carrera profesional. Así, en el caso de Curt Culver, director general de la MGIC, una compañía de seguros e hipotecas, fue su descontento con la falta de honestidad de un nuevo jefe lo que le llevó a cambiar de trabajo. Para él, la honestidad supone una de las claves del éxito, tanto personal como corporativo, porque si no sentimos confianza hacia las personas para las que trabajamos, nuestra carrera se verá gravemente perjudicada.

4. Toma de decisiones pragmática. La capacidad de los líderes para tomar decisiones no destaca por ser más rápida o lenta ni más estructurada o lógica que la de la gente corriente. Esta capacidad varía según la situación y son tres los factores que en los líderes la elevan por encima de la media: se debe a su nítido autoconocimiento o comprensión de sus deseos y necesidades, a su tendencia a actuar con determinación una vez adoptada una decisión y a la amplia información a la que tienen acceso. Por ejemplo, Kirk Thompson, director general de la JH Hunt, decidió entrar en la compañía en 1979, justo antes de la desregulación de la actividad transportista, pero su elección no estuvo motivada por ninguna calculada predicción del futuro crecimiento del sector, sino por la situación familiar (el nacimiento de sus dos hijos y su deseo de ganar más dinero para liberar a su esposa de una excesiva carga de trabajo).

Los primeros pasos de los líderes entrevistados no se caracterizaron por una visión grandiosa de sus respectivos futuros. La mayoría de ellos no podía prever el reconocimiento personal que iba a recibir, que acapararía titulares de periódicos o que ganaría los sueldos de que hoy goza. En vez de eso, pensaban en ganar el suficiente dinero para costear un alquiler, vivir al corriente del pago de sus facturas e intentar ahorrar un poco. En estos aspectos, sus comienzos no se

diferencian de los de cualquier otra persona. El miedo a la mediocridad y al fracaso actuaban como elementos motivadores mucho más agudos de lo que podían hacerlo sus aspiraciones de grandeza.

A pesar de las presiones que ejercían sobre ellos las dificultades de la vida diaria, estos líderes no renunciaron a sus sueños y esperanzas de un futuro mejor. Aunque empezó a trabajar en unas circunstancias poco halagüeñas, como contable con un salario mínimo, Kirk Thompson no renunció a sus ansias de mejorar. Tras un año en el puesto, decidió retomar sus estudios universitarios, trabajando a tiempo completo y estudiando en los pocos ratos libres de que disponía. Aunque el esfuerzo le llevaría cinco años, Thompson mantuvo su constancia porque se sentía responsable de su propio destino y del de su familia.

La confianza que demostraron estos líderes en que algún día conseguirían acercarse a sus grandes sueños se alimentaba de sus pequeñas conquistas. A pesar de las muy diversas circunstancias que rodearon la vida de unos y otros, su diferente educación, la profesión que eligieron y sus primeras experiencias laborales, los líderes prosperaban por regla general de una manera similar: iniciaban su carrera con un pequeño primer éxito en un entorno muy localizado y luego utilizaban sus conocimientos, sus contactos y la confianza lograda en estas experiencias para granjearse un reconocimiento a mayor escala. Esta confianza les proporcionaba la energía necesaria para decidirse a seguir sus intuiciones y desafiar las convenciones. En el caso de Paul Norris, director general de WR Grace & Co., la confianza ha sido fundamental para continuar adelante. Recién graduado por la escuela de negocios, Norris estaba a cargo de una sucursal con un rendimiento pésimo. Ante una situación cada día más catastrófica, tomó la decisión de cerrarla, aunque eso significaba la desaparición de su propio puesto. No obstante, los beneficios que el proceso le reportó, en términos de aprendizaje sobre compras y ventas,

acuerdos de licencia, etc., le resultaron de gran utilidad en su futura carrera.

2ª Parte: Buscar el sueño

A la vez que perfilan sus identidades profesionales y construyen sus carreras, los líderes han de determinar cuándo deben mantenerse en determinado puesto y cuándo abandonarlo. La movilidad o permanencia es una parte crítica de su crecimiento profesional que puede resultar provechosa o fatal. La movilidad es lo que les permite experimentar nuevas realidades, encontrar nueva gente y oportunidades desconocidas. Por su parte, la permanencia desempeña un papel clave en la ampliación de conocimientos, el establecimiento de contactos y la promoción interna.

Los líderes de grandes corporaciones e instituciones gubernamentales tienen una tasa de permanencia en sus primeros puestos de trabajo ligeramente superior a la media, lo cual se explica por su necesidad de adquirir conocimientos específicos y crearse una reputación personal, algo que solo es posible demostrando su competencia a lo largo de un preciso periodo de tiempo. En cambio, los líderes en sectores tales como las artes, el entretenimiento y, en menor medida, la ciencia muestran una mayor movilidad, al aprovechar cualquier nueva oportunidad que se les cruzara en el camino.

Aun así, la razón fundamental de la permanencia de los primeros en sus empresas u organizaciones iniciales ha sido la rotación por diferentes puestos. La posibilidad de dedicarse a nuevas actividades y adquirir nuevos conocimientos fue lo que mantuvo su interés y compromiso. Cuando Kathleen Ligocki, directora general de Toser Automotive, empezó a trabajar en General Motors, lo hizo como supervisora de fábrica; tras un tiempo como tal, fue trasladada a ventas, a continuación entró en excedencia para estudiar un MBA y regresó para continuar rotando por diferentes secciones mientras iba

ascendiendo en la escala corporativa. Se puede concluir que, en la mayoría de los casos donde hubo permanencia, esta se afianzó por las posibilidades de cambio existentes y de crecimiento personal.

La razón más común para abandonar el primer trabajo fueron unas posibilidades limitadas de promoción y crecimiento profesional. Paul Norris decidió dejar su primer empleo cuando descubrió que las oportunidades que su empresa le ofrecía de prosperar eran limitadas. La cultura corporativa de la compañía se caracterizaba en ese momento por la tendencia a limitar las posibilidades de promoción en el departamento o división del empleado.

Para determinar cuán lejos podían llegar, cuáles eran sus limitaciones, qué era lo que les ayudaría a crecer y a ejercitar y desarrollar sus talentos, todos estos líderes se valieron en mayor o menor medida de alguna de estas pautas:

- La búsqueda de la visibilidad. Saber hacerse visible en una fase temprana de la carrera profesional, y utilizar esa visibilidad para conocer nuevas oportunidades o crearlas, caracteriza a muchos de los líderes. Curt Culver, director general de MGIC, inició su carrera en una compañía de seguros menor y consiguió destacarse ante su superior gracias a su pasado como jugador de golf en la universidad. Aunque el puesto que ocupaba en la organización pertenecía a la escala inferior, el hecho de jugar al golf con el jefe una vez por semana le garantizó una gran atención de parte del resto de directivos de la empresa. Además, el deporte en sí le permitía lucir ciertas cualidades que son muy valoradas en un entorno corporativo.
- El cultivo de amplios conocimientos profesionales. Para muchos líderes, la obtención de una perspectiva transversal era el objetivo principal de sus primeros empleos. Los conocimientos de Kirk Thompson aumentaban junto con la compañía. El hecho de haber ejercido tantos papeles diferentes en la organización amplió

sus horizontes y le hizo estar más preparado para su futuro como director general que alguien con una trayectoria lineal. El paso por diversos puestos de trabajo es una garantía de eficacia en la gestión, gracias a los conocimientos de primera mano que se obtienen sobre la generación de beneficios, el funcionamiento del negocio, su entorno y los factores determinantes para el éxito.

- La búsqueda de puestos con menor glamour pero mayor oportunidad de ampliar conocimientos. Sacrificar el brillo social en aras del crecimiento personal significó para muchos líderes empezar trabajando en primera línea de un negocio subsidiario, en lugar de hacerlo como ayudantes de ejecutivos superiores en las oficinas centrales. Valoraban la responsabilidad directa sobre un segmento específico del negocio por el sentido de obligación y el pensamiento estratégico que proporcionaba, frente a los puestos de consejero de ejecutivos, con más relieve pero menor responsabilidad y, por lo tanto, menos oportunidades de perfeccionar su formación. Norm Axelrod, director general de Linens 'nThings, tras graduarse en la escuela de negocios se encontró con tres opciones laborales: trabajar para Procter & Gamble en marketing del consumidor, en investigación de marketing en Yankelovich Partners y en gestión de ventas para Bloomingdale's. Se decantó por esta última oferta porque era la que le ofrecía un contacto de primera mano con la empresa y su actividad.
- Un manejo consciente de sus decisiones. Gran parte de los líderes reconoce al menos un mínimo de planificación consciente de sus carreras. No obstante, antes que una planificación bien estructurada, era una conciencia general sobre sus metas profesionales y sus esperanzas de acertar. Algunos de ellos empezaron a estructurar su actividad alrededor de las habilidades específicas que sabían que iban a necesitar. Bill Mitchell, director general de Arroz Electronics,

recién empleado en Exxon Mobil, se dio cuenta de que era precisa cierta dirección consciente de su carrera en una compañía tan bien organizada y estable como la suya, con unos itinerarios de carrera bien descritos. Así, pasó los años necesarios en Nueva York, pidió el traslado a Baton Rouge para obtener la experiencia operativa necesaria y después se trasladó a una de las refinerías de la compañía para poner en práctica sus habilidades técnicas.

Los líderes han conseguido lo que son gracias también a un buen sentido de cuándo y cómo tomar riesgos. En sus vidas siempre apareció un momento en el que tuvieron que dejar atrás la seguridad de una trayectoria convencional para ir tras aquello que sus circunstancias o deseos demandaban. Carol Bellamy, directora general de UNICEF, es un ejemplo de este tipo de ética profesional. Tras quedarse accidentalmente encerrada en la biblioteca de su instituto, encontró un folleto que hablaba de la ONG "Peace Corps". Lo que allí se decía le entusiasmó tanto que decidió hacerse miembro de la ONG aunque ello supusiera posponer sus estudios universitarios. Cuando regresó de esta experiencia, su propensión a asumir riesgos se mantuvo intacta y, a raíz de su estancia en el extranjero con "Peace Corps", optó por estudiar derecho. Después entró en política y fue candidata en dos ocasiones a la alcaldía de Nueva York. Aunque no obtuvo los votos necesarios en ninguna de ambas convocatorias, todas las experiencias que fue acumulando mejoraron su perfil y la llevaron otra vez a "Peace Corps" y, finalmente, a UNICEF.

Por otro lado, aunque estiman el valor de la educación formal, la mayoría de los líderes aprecian más la experiencia sobre el terreno. Su orientación principal es hacia la acción, a adoptar decisiones y llevarlas a la práctica con la misma determinación o someterse a horarios implacables: su trabajo resulta arduo pero sus resultados prueban su inteligencia y talento. El fundador de Reebok, Paul Fireman, tuvo que emplearse a fondo en los inicios de la compañía: tras un año al

frente del negocio, la situación comenzó a empeorar y solo su firme decisión de continuar fue lo que en última instancia salvó a la compañía. Fireman era consciente de que su situación personal y profesional en ese momento no le permitía la alternativa del fracaso.

Por su parte, Matt Espe, director general de IKON Office Solutions, se estrenó laboralmente en General Electric, y al principio era capaz de llevar su ética del trabajo hasta unos límites que incluso él mismo reconoce ahora como ridículos. Cada día intentaba ser el primero en llegar a la oficina y lo hacía media hora antes que el resto. Esto provocó una rivalidad inesperada entre él y un compañero, lo cual le obligó a tener que presentarse en la oficina a las 5:30 de la madrugada si quería seguir siendo el primero.

Para Paul Norris, trabajar de manera inteligente significaba ante todo el uso de la lógica. En su primer trabajo le ofrecieron un salario que a él le pareció por debajo de lo justo. Norris se dedicó entonces a hacer una investigación que le llevó a la conclusión de que, efectivamente, su sueldo era un 6% ó 7% inferior al salario medio de los profesionales que contaban con un MBA u otros graduados técnicos. Respaldado por estos datos, se presentó ante la dirección para negociar su salario, planteando el asunto en términos de un malentendido y no como una confrontación. Como resultado de ello, su salario se vio aumentado hasta el nivel de la media.

Para Bill Ruckelshaus, actual director de varias compañías (Nordstrom, Cummins Engine Company y otras), unos excelentes resultados en el primer puesto al que hemos sido asignados son una de las condiciones primordiales para el ascenso. Según él, "el error más frecuente que mucha gente comete al empezar en un trabajo o una tarea es pensar enseguida en el siguiente. Olvidan que, si no realizan de manera sobresaliente el trabajo o la tarea actuales, no habrá otros "siguientes". A veces, una tarea nos puede parecer indigna de nuestras capacidades y que estamos hechos para algo mejor, pero lo importante es prestar

atención a lo que nos han encargado, hacerlo lo mejor que podamos, y veremos cómo empezarán a asignarnos cada vez más tareas y más complejas."

En otro orden de cosas, puede afirmarse que la mayoría de los líderes presentados en el libro son "animales sociales". Hábilmente, han sabido sacar partido de sus relaciones sociales independientemente de si su carácter es introvertido o extrovertido. Aunque es cierto que en los negocios, la política y las ONGs las personas necesitan de buenas habilidades sociales para llegar a la cima, incluso líderes que trabajan en áreas más solitarias, como la ciencia o el arte, se han beneficiado de su capacidad de enseñar a los demás, comunicarse sin dificultad y establecer relaciones de confianza. Los líderes suelen desarrollar sus vínculos sociales de cuatro maneras principales:

1. Mostrando sintonía con la gente corriente. Hay que procurar ser extraordinariamente humilde, amable y estar disponible para los demás, de manera que uno sea capaz de relacionarse de igual a igual con la gente. He aquí las convicciones de Daniel Turnan, ex director general de Rite Aid: "La gente con la que trabajamos puede que no tenga diplomas universitarios, pero cuando les miro veo a mi madre, mis parientes, mis amigos de la infancia. Creo que son gente normal y les trato de igual a igual. No lo hago por manipularlos, sino porque considero que esta es la manera adecuada de liderar: tratar a la gente bien, tratarles con justicia y la mayoría de ellos responderá favorablemente y prestará atención a los objetivos." Además, en su opinión, "el humor es una buena manera de relacionarse con la gente. Quiero tener a gente con vidas y personalidades reales, que puedan gastarme bromas". Esta sintonía a veces puede convertirse directamente en valor económico. Así, Paul Fireman nunca tuvo que enfrentarse a la sindicación de sus trabajadores: estos ya sabían que él se preocupaba por ellos. De hecho, Fireman pasó un año trabajando en el almacén, donde pudo

demostrar que no se consideraba superior a sus empleados y donde aprendió a ver las cosas desde su perspectiva.

2. Practicando la reciprocidad en las relaciones. Es la aplicación constante de la regla de oro: tratar a los demás como queremos que nos traten. Según Ron Sargent, director general de Staples, "en el mundo de los negocios todo es negociación. Cada cosa que hagamos por los demás, cada favor o toda ayuda que les prestemos, de una u otra manera tiende a recompensarnos y a convertirse en nuestra buena karma. Los tiburones de los negocios, los que se mantienen siempre en guardia, no pueden durar mucho." Para Sargent, "es muy importante cuidar y desarrollar la reputación de alguien que puede mostrarse férreo pero, a la vez, es muy justo, muy auténtico, no se dedica al politiquero y no ataca por la espalda. La gente tiene larga memoria y nuestra reputación e integridad son lo principal que debemos proteger."
3. Trabajando sus habilidades comunicativas. La capacidad de comunicarse con fluidez o de expresar sus pensamientos de manera clara, tanto de forma oral como escrita, es la más obvia de las que practican y cultivan los líderes. Jim Midieron, director general de USAA Insurance, tomó conciencia de la gran importancia de la comunicación cuando ingresó en las filas de la alta dirección. Su nuevo puesto requería que hablase cuatro o cinco veces a la semana ante grupos muy diversos, tanto en número como en tipo de audiencia, y ser capaz de hacerse entender ante todos ellos requería una gran flexibilidad en el uso de un amplio abanico de técnicas oratorias.
4. Mostrando inteligencia política en las organizaciones donde trabajan. Esta facultad comprende varias cualidades para ser aplicadas en diferentes contextos: sensibilidad hacia los sentimientos de los demás, saber

quiénes son los que ponen el punto final a determinadas decisiones, intuición sobre los puntos más persuasivos para argumentar frente a diferentes accionistas, etc. Se trata de saber cómo llevar a los demás hacia nuestro terreno haciendo uso de nuestras habilidades comunicativas, reciprocidad y atractivo personal en los momentos precisos. Fue la inteligencia política lo que ayudó a Jim Middleton a desenvolverse fructíferamente en su primer puesto en el ejército, haciéndose visible ante los mandos más altos a la vez que mantenía buenas relaciones con sus superiores inmediatos. A principios de los años 70 hubo de participar en el cierre de algunas bases militares. Su superior inmediato y el superior de este no querían saber nada de un asunto tan controvertido y complicado, así que le otorgaron acceso directo a los altos mandos, con los que a partir de ese momento trabajaría. No obstante, Middleton mantenía a sus superiores inmediatos cumplidamente informados de todos sus pasos, actitud que estos supieron apreciar.

3ª parte: Añadir un poco de magia

Los ingredientes "mágicos" del triunfo, detectables en la mayoría de las actitudes y comportamientos de los líderes, son dos:

- Una gran fuerza de voluntad o, lo que es lo mismo, la capacidad de convertir la determinación en acción.
- Una energía positiva que a veces aparece bajo la forma de pasión por lo que hacen y otras en forma de optimismo.

Estos dos elementos son lo que destruyen la disyuntiva entre la entrada y la salida y les capacita para extraer algo de la nada.

La fuerza de voluntad. La fuerza de voluntad y la ambición personal de la que esta se nutre han forjado a muchos líderes. Gracias a ella han conseguido identificar los principales obstáculos que

encontraban por encima, por debajo o a su alrededor y, después, perfeccionar las aptitudes que se requieren para superar todo tipo de trabas o impedimentos.

Jim Hagedorn, director general de la Scotts Company, ha demostrado a lo largo de su vida una dedicación casi obsesiva al éxito. Según él, "la mayoría de la gente no se toma sus trabajos tan en serio como para dedicar su vida a ellos. No obstante, yo me considero una persona capaz de hacerlo, alguien completamente centrado en ese objetivo... No lo veo como un sacrificio... Estar en casa todos los días me volvería loco."

En el campo de la ciencia, fue la fuerza de voluntad lo que sostuvo a Bill Phillips en su empeño por elaborar a la vez dos tesis doctorales diferentes. La primera de ellas tenía por objetivo demostrarle que era capaz de lograr un progreso inmediato, mientras que la otra le permitiría experimentar, sobre la base de una nueva teoría, en una rama inexplorada pero prometedora de su especialidad. En sus tiempos de estudiante, se produjo el paso de la física atómica tradicional a la moderna; el láser de precisión empezaba a introducirse en los laboratorios de investigación. Phillips explicó a su director de tesis el porqué de querer escribir sobre este tipo de láser: se trataba de la tecnología del futuro que esperaba compaginar con la que había elegido al principio. Este trabajo paralelo supuso después un poderoso impacto en el desarrollo de toda su carrera posterior.

La pasión. La pasión por su actividad o su trabajo ha proporcionado a muchos líderes la motivación suficiente para avanzar en sus carreras. Sin la pasión por lo que llevaban a cabo, les habría sido muy complicado encontrar razones para soportar las dificultades del trabajo, las contrariedades, los enfrentamientos con compañeros con ideas divergentes, etc.

Para Paul Salepes, reportero del Chicago Tribune y ganador del premio Politizar, el disfrute con su trabajo fue la sensación que le acompañó desde su primer día como periodista profesional. Está convencido de que si alguien no es capaz

de escribir todos los días, o no siente la necesidad de hacerlo cada día, es preferible que abandone la profesión. La razón para ello es que nuestra profesión debe formar parte esencial de lo que somos y lo que hacemos.

La pasión también puede nacer de experiencias imborrables. Algunos líderes han salido en busca de la intensidad como tal. Para ellos, encontrar motivación e impulsos significaba hallar aquellas vivencias y episodios que despertaran sus emociones y consumieran su energía y su atención. Disfrutaban no solo de la actividad a la que se dedicaban, sino también de las relaciones personales y de las reacciones interiores que esa actividad despertaba.

Para Kathleen Ligocki, su temprana incorporación a la fábrica de General Motors, un entorno caótico que además no parecía bien dispuesto a acoger mujeres diplomadas en humanidades, consiguió activar su pasión. Para ella, la situación presentaba todos los ingredientes de una aventura: encontrarse en medio de cinco mil personas que producían más de un millón de piezas de automóvil al año, le parecía algo digno de lanzarse a ello de inmediato con todas sus alas desplegadas.

Además, la fuerza de voluntad, unida a la pasión, hace de aquellos que las combinan personas muy optimistas. El esfuerzo por alcanzar las metas, las grandes ambiciones y la pasión por múltiples facetas de la vida conforman una actitud positiva y centrada en el futuro que afecta a todo lo que se emprende. Aunque no siempre resulte posible mantener ese espíritu, los líderes se empeñan permanentemente en alcanzarlo. El científico Paul Nurse vivió momentos de desesperación al principio de su carrera, provocados por un agotador y complejo trabajo de laboratorio, pero su visión optimista de la ciencia como principal fuerza motriz y liberadora de la humanidad nunca se tambaleó.

La consecuencia de una personalidad optimista no es ignorar la realidad y dejarse llevar por la vida independientemente de lo que esta nos

depare, sino robustecer la confianza en uno mismo. El escritor Michael Vitez tuvo que encarar una decisión trascendental cuando el diario de tirada nacional Enquirer le ofreció un puesto y el doble de ingresos. Las otras alternativas eran el Chicago Sun-Timeso el Hartford Courant. Para Vitez se trataba de la clásica encrucijada entre el atractivo inmediato de un jugoso salario frente a la respetabilidad a largo plazo. Finalmente se decantó por la última opción sin permitir que el remordimiento le paralizase, pues su optimismo y entusiasmo le procuraban la solidez necesaria para ello.

Conclusión

Las aspiraciones que motivan a los jóvenes de hoy son las mismas que movían a los de antaño. Siempre será necesario comprenderse a sí mismo, encontrar la propia vocación y llevarla a la práctica hasta dejar huella en el mundo: es la historia de cómo siendo "nadie" llegar a convertirse en "alguien". En este sentido, las historias personales de los líderes y la trayectoria de cada uno pueden iluminar el camino a muchos.

Aparte de su abnegado esfuerzo, su optimismo y una personalidad sociable, el rasgo más sobresaliente de los líderes es el profundo conocimiento que poseen de sí mismos, que les procura una mentalidad abierta ante todo lo que signifique evolución y mejora. Se puede decir que casi todos ellos han tomado el camino adecuado para despegar en sus carreras profesionales, como elegir reconocidos centros de enseñanza, trabajar con responsabilidad y superar las dificultades a golpe de perseverancia y perspectiva. Otras veces han incurrido en errores al aceptar trabajos ajenos a sus intereses verdaderos, permanecer un tiempo a la deriva o fallar al elegir la organización o el área a que dedicarse. No obstante, lo que les hace diferentes de los demás y les ha permitido convertirse en "alguien" fue su constante preocupación por el autoconocimiento, por la información que su entorno les procuraba y el trabajar sobre las posibilidades que cada nueva situación les presentaba.

Las explicaciones comunes que suelen darse para entender el éxito de los líderes, aunque a veces acertadas, pierden su validez al contrastarlas con los cien casos personales que este libro recoge. Es habitual escuchar que:

- los líderes heredan su éxito: a algunos se les abren las puertas directamente, mientras que el triunfo de otros lo determina su condición de gente con medios;
- simplemente son más listos que los demás;
- llegan a la cima gracias a unos contactos adecuados en el momento preciso;
- trabajan infatigablemente siguiendo el camino establecido y llegan a sus posiciones actuales de manera lineal;
- sencillamente, tienen suerte.

Pero lo cierto es que, entre estas cien personas,

- muchos se criaron en familias modestas y pasaron apuros económicos;
- un buen porcentaje de ellos no logró un brillante expediente académico y el de algunos fue indiscutiblemente nefasto. Sus decisiones no fueron fruto de un sofisticado proceso de deliberación ni muy diferentes de las de una persona corriente;
- aunque se trata de personas con múltiples contactos sociales, la mayoría de ellos ha atravesado períodos de soledad y anonimato profesional;
- aunque muchos reconocen ser adictos al trabajo, otros admiten haber intentado establecer un equilibrio entre su vida y su trabajo por considerarlo una fuente de energía interior. Gran número de ellos se aventuró a seguir caminos poco trillados y en absoluto convencionales;

- aunque la suerte es algo imposible de atrapar, la mayoría reconoce haber hecho lo posible para predisponerse a lograrla, intentando de ese modo aumentar las probabilidades de encontrarse con ella.

Las cualidades que caracterizan a estos líderes quizá parezcan paradójicas o excluyentes si se comparan entre sí, pero cada una de ellas ha ejercido un efecto diferente sobre cada uno de ellos y en distintos momentos de sus carreras. Sus biografías no pueden considerarse manuales de éxito. Los logros y los puestos que han alcanzado les llevaron décadas. Más que la inteligencia, fue su desparpajo y su flexibilidad ante los cambios ineludibles lo que impulsó sus carreras desde el primer trabajo que desempeñaron en adelante.