

El éxito duradero:

cómo crear una vida con sentido

Crear una vida con sentido es lo que todo el mundo desea. Así se enfrentan a ello las personas que han dejado huella.

Jerry Porras

Titular de la cátedra Lane de Comportamiento y Cambio Organizacional, profesor emérito y director del *Leading and Managing Change Executive Program* de la Graduate School of Business en Stanford. Coautor de *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, su último libro es *Success Built to Last: Creating a Life that Matters*.

Stewart Emery

Considerado uno de los padres del Movimiento del Potencial Humano, autor de *The Owner's Manual for Your Life* y uno de los coautores de *Success Built to Last*.

Mark Thompson

Consultor y asesor de directivos, y otro de los coautores de *Success Built to Last*. La revista *Forbes* lo ha incluido en la lista de los principales inversores en iniciativas empresariales de Estados Unidos con el "toque Midas".

Las personas que han logrado un éxito duradero –aquellas que definen su propio éxito y que han logrado un impacto duradero en su campo durante al menos veinte años– hacen lo que hacen porque quieren construir una vida satisfactoria. Estos “constructores”, tal como los denominamos, se sienten obligados a crear algo nuevo o mejor que perdurará a lo largo de toda su vida y que seguirá floreciendo mucho después.

La definición habitual del término *éxito* no es lo que buscan estas personas: “Logro impresionante, en especial la consecución de fama, riqueza o poder”. Observa que en ninguna parte de esta definición ampliamente aceptada encontramos referencia alguna al sentido, la satisfacción personal, la felicidad o las relaciones duraderas. Ninguna mención a sentirse realmente vivo al tiempo que uno se involucra y se compromete con una profesión que es importante para uno. Ninguna idea sobre crear un legado de servicio para el mundo. Sin embargo, todas ellas son realidades que las personas que tienen un éxito duradero afirman que son las que más valoran personal y profesionalmente.

Para los constructores, la verdadera definición de éxito es una vida y un trabajo que aportan satisfacción personal y relaciones duraderas, al tiempo que marcan una diferencia en el mundo en el que estas personas viven. La cuestión es por qué el resto de nosotros toleramos cualquier otra definición. Es posible que las personas que persiguen una esperanza fantástica, pero vana, de fama, riqueza o poder –por su propio interés– la logren tan sólo para acabar convirtiéndose en personas desdichadas. No es que haya nada malo en eso, tal como diría el cómico Jerry Seinfeld, pero creemos que la actual definición de éxito es una receta potencialmente tóxica en lo profesional y lo personal. Es una descripción que nos hace tener la sensación de haber fracasado en lugar de haber tenido éxito si éste es el estándar con el que se compara el sentido de la vida.

No cabe duda de que uno sería un poco raro si no disfrutara del “logro impresionante” de algo que ha “planificado o previsto”. Sin embargo, cuando se habla con los constructores, explican que la riqueza, la fama y el poder no son, de hecho, metas o logros para la mayoría de ellos. El dinero y el reconocimiento son factores externos –resultados de trabajar con pasión en algo que consideran una causa o vocación personal–.

Abandonar los delirios populares

Cuando uno se siente presionado para lograr los banales resultados del éxito tradicional, lo que por lo general

le impulsa es la carga de tener que ganarse la vida, complacer a los demás o alcanzar un estatus. Irónicamente, parece que el éxito, por lo general, perderá fuerza, se desvanecerá o se convertirá en la cárcel de nuestra alma a menos que no sea nuestro principal objetivo.

Los constructores nos dicen que, cuando el éxito significa tan sólo riqueza, fama y poder, aquél no dura y no es satisfactorio. En cambio, las personas que buscan construir un éxito a largo plazo de acuerdo con su propia definición insisten en que el éxito debe ir siempre acompañado de un compromiso personal y convincente con algo que es importante para uno y que se está dispuesto a hacer tanto si va acompañado de riqueza, fama, poder o reconocimiento público como si no.

En realidad, a la mayor parte de los constructores se les considera líderes en su campo, por lo general, mu-

Las personas, las organizaciones y los equipos extraordinarios son simplemente personas normales haciendo cosas extraordinarias que son importantes para ellas

cho tiempo después de haberse comprometido con su vocación o con una forma particular de vida en el mundo que tiene un sentido especial para ellos. Las historias que divulgan los principales medios de comunicación sobre personas que han logrado tener éxito –junto con las ideas populares sobre la gratificación instantánea o una píldora mágica para tener éxito– hacen que se tenga la impresión de que se trata de un éxito que ocurre de un día para otro, pero pocas veces ocurre así.

Los constructores, en su mayoría, trabajan sin descanso con cada gramo de su energía y con persistencia, en cuerpo y alma, durante toda su vida. Se convierten en amantes de una idea por la cual sienten auténtica pasión –durante años y años– creando algo que constantemente les seduce hasta el extremo de obsesionarse con cada detalle, perdiendo por completo la noción del tiempo. En cierto modo, es algo que estarían dispuestos a hacer gratis, por su propio interés. Quincy Jones no renunciaría a la música aunque no fuera popular, ni Nelson Mandela descansaría hasta que el *apartheid* fuera derrotado. Es difícil renunciar a una obsesión. No

es muy probable que Jack Welch deje de enseñar su marca o que Maya Angelou deje de escribir poesía o dar clases. Lo hacen porque es algo importante para ellos.

En busca del sentido

Demasiadas personas, en un momento dado de sus vidas, se plantean objetivos y hacen todo lo posible para lograrlos, por lo general de forma magistral, tan sólo para acabar dándose cuenta de que se sienten misteriosamente decepcionadas, vacías e infelices. ¿Podría ser ésta la razón por la que, a pesar de adquirir lujos materiales inimaginables incluso hace unas décadas, hay una epidemia, que va en aumento, de depresión clínica y suicidios entre los ciudadanos más ricos de América, China y otras economías en rápido crecimiento? La Organización Mundial de la Salud prevé que la depresión será la segunda causa principal de incapacidad en 2020 —una previsión que es, bueno, deprimente—.

¿Cómo es posible alcanzar la propia definición de éxito y, sin embargo, tener la sensación de que la felicidad es tan efímera? Los constructores afirman que es simplemente una cuestión de dejarse engañar por el hecho de no saber realmente lo que es importante para uno en la vida, no sólo ahora, sino también a largo plazo. Es por esto por lo que las personas a las que les toca la lotería presentan un historial tan terrible a la hora de lograr ser felices o de permanecer centrados dos años después. También es una de las razones de que nueve de cada diez empresas recién creadas fracasen a la

Cuando uno se siente presionado para lograr los banales resultados del éxito tradicional, lo que por lo general le impulsa es la carga de tener que ganarse la vida

hora de mantenerse a largo plazo y de por qué es tan duro mantener una carrera profesional en la senda correcta durante décadas.

También podría ser la razón de que ser famoso en Hollywood acabe convirtiéndose en sinónimo de relaciones a corto plazo y adicciones a largo plazo. Se puede leer sobre estas personas continuamente en revistas como *People Magazine* y el *Wall Street Journal* —el es-

tilo de vida de los ricos, los famosos y los increíblemente desilusionados—. Éstas son las personas a las que muchos de nosotros nos gustaría parecernos y, sin embargo, incluso estos ídolos se sienten incompletos, con un entusiasmo mucho menor que cuando no tenían nada más que la promesa de su futuro imaginado. Seguro que, o bien conoce a una persona así, o bien usted es una de ellas.

Para evitar este doloroso dilema, tenga cuidado con lo que desea. Cuando el logro para usted o para su organización no va acompañado de un sentido, no es duradero. Los constructores experimentan un éxito que no los deja medio vacíos, como suele ser con frecuencia el caso de aquellas personas que buscan sólo tesoros materiales u otros indicadores a corto plazo en lugar de su propia definición interna de satisfacción duradera.

Los elementos esenciales del éxito duradero

En cientos de entrevistas, hemos aprendido que los constructores hallan el éxito duradero cuando tres elementos esenciales convergen en su vida y su trabajo. El primer elemento es el sentido. Lo que hacemos es algo que debe importarnos profundamente y tener sentido de acuerdo con nuestra definición personal. Es algo que nos apasiona hasta el punto de que perdemos completamente la noción del tiempo mientras lo hacemos. Es algo para lo cual estamos dispuestos a reclutar a otras personas y que llevaremos a cabo a pesar de las críticas y quizá hasta gratuitamente sin que nadie se entere. De hecho, no podrían pagarnos para que no lo hiciéramos.

“El éxito consiste en construir relaciones duraderas y servir a los demás”, afirma Azim Premji, presidente de Wipro en la India. Asumió el control de esta empresa con sede en Bangalore a los 21 años, cuando falleció su padre, y a continuación la transformó de una empresa que producía grasa hidrogenada para cocinar en una empresa de servicios de TI valorada en casi 2.000 millones de dólares. Cuando se trata de crear un éxito personal y profesional perdurable, Premji nos preguntó: “¿No creen que un buen punto de partida es construir una relación importante y duradera con uno mismo en lo que se refiere a las cosas que realmente nos importan?”.

El segundo elemento es un sentido de la responsabilidad altamente desarrollado, audacia, pasión y optimismo responsable. Lo denominamos “estilo de pensamiento”. En una entrevista anterior a su famosa campaña publicitaria con este lema, Steve Jobs nos dijo que las personas que dejan huella “piensan diferente”. Por supuesto que tienen talento y, a veces, algunas in-

cluso son genios. Sin embargo, también tienen un estilo de pensamiento que respalda sus logros especiales. Tal como dijo Gerard Kleisterlee, “cuando uno logra organizar su pensamiento en torno al objetivo de crear valor real y el pensamiento se mantiene en lo que es importante para crear ese valor a pesar de todas las distracciones, las crisis y las complejidades que se vienen encima por todas partes, [...] entonces puede decirse que uno tiene suerte, ya que cuenta con un modelo sostenible” tanto para la vida como para el trabajo. Kleisterlee es presidente y consejero delegado de Royal Philips Electronics, una empresa con más de 160.000 empleados en 60 países y ventas por más de 37.000 millones de dólares en 2005.

El tercer elemento es el estilo para la acción. Las personas que alcanzan el éxito duradero hallan la manera de actuar de forma eficiente. Esto naturalmente no es nada nuevo, pero en realidad hay más detrás del estilo para la acción de lo que se puede ver a simple vista. Muchos constructores nos hablaron de los momentos en los que tuvieron una idea perfectamente clara del sentido, pero les resultaba casi imposible hacer algo: convertir el sentido y el pensamiento en acción. Es importante tener una noción clara del sentido, pero no deje que eso le paralice.

Cuando se concibe algo que es esencial y que parece ideal o, quizá, incluso perfecto para uno, algunas veces “es como un hermoso pastel: demasiado hermoso para comerlo”, explica Alice Waters, restauradora y pionera en el arte de la cocina orgánica que, a través de una iniciativa denominada *Edible Schoolyard*, está decidida a cambiar el mundo bocado a bocado. Cualquiera que tenga “una idea perfecta en su cabeza de lo que debe hacerse y lo que importa” también sabe que los resultados de llevarla a la práctica puede que “nunca sean tan perfectos como la imagen que se tiene en la cabeza”, afirma Waters. Esto sucede porque, al pasar del pensamiento a la acción, el idealismo y la belleza corren peligro, ya que “en la traducción puede perderse alguna parte del sueño”.

En última instancia, “se trata de sentir placer con el trabajo mismo, algo que casi hemos olvidado por completo. La cualidad de amar el trabajo es uno de los valores más importantes que podemos enseñar a los demás”, concluyó Waters, mientras miraba con aprobación los talentosos chefs que cortaban, revolvían y agitaban entusiasmados los ingredientes para la comida en su galardonado restaurante, *Chez Pannise*. Parecían escultores concentrados en construir obras de arte en cada plato.

“Debe hacerse algo porque vale la pena, aunque el resultado no sea tan perfecto como la fantasía original”,

asegura Jack Jia, que se crió “con nada más que un montón de sueños” en Chengdu, en la provincia china de Sichuan. En la actualidad es dueño de varias empresas, presidente de la Asociación Hua Yuan para la Ciencia y la Tecnología, y fundador y consejero delegado de Bay-

Tenga cuidado con lo que desea: cuando el logro para usted o para su organización no va acompañado de un sentido, no es duradero

note. “Si uno deja de hacer algo en lo que cree, la mente no le dejará en paz. Le atormentará continuamente. Si es algo realmente importante, más vale poner manos a la obra a pesar de todos los problemas que todo nuevo desafío entraña. Todo lo que uno aprende, todo lo que uno crea, comporta dificultades de uno u otro tipo —explica—. Si uno lo hace con los ojos bien abiertos, con disciplina, conseguirá hacerlo mejor que la vez anterior”.

Sin disciplina, algunas personas demasiado ambiciosas tienen que hacer frente al problema contrario —todo acción y nada de sentido—, advierte Peng Ong, un empresario de Singapur y asesor gubernamental. Las personas que no pueden resistirse a la acción por su propio interés acaban por lo general descubriendo que han logrado una meta equivocada. “Usted y su equipo tienen que tener la misma opinión con respecto a lo que el éxito exige de uno. Piense primero en lo que es importante y en las personas a las que sirve. A continuación, organice sus ideas y la creatividad en torno a eso para hacerlo realidad”. Actuar sin pararse primero a determinar qué es importante para uno es una razón importante por la cual las cosas no duran. Los constructores utilizan un proceso especial para establecer los objetivos e incluso fomentan la disensión con el fin de ayudarles a lograr esas aspiraciones.

Tres sencillos (pero nada fáciles) elementos

En nuestro estudio, hallamos que cuando están alineados, estos tres elementos —un sentido definido de forma individual, un estilo de pensamiento creativo y un estilo para la acción efectivo— constituyen la base sobre la cual uno puede construir y mantener la experiencia del éxito.

Un modo de recordar estos elementos es pensar en ellos como los tres colores básicos del éxito que perdura. Cuando se superponen los colores básicos, rojo, azul y verde, ¿qué se obtiene? Una luz brillante y blanca. Si existe una meta “correcta” que hay que alcanzar, es é-

Es importante tener una noción clara del sentido, pero no deje que eso le paralice

ta. Los constructores no persiguen objetivos por su propio interés; en primer lugar, buscan algo que tenga un sentido importante para ellos, por lo que el sentido ocupa el puesto principal y es la base del resto del modelo. Los constructores gestionan su pensamiento de tal modo que les permite mantenerse en la senda correcta y, a continuación, toman medidas incesantemente con el fin de lograr lo que es importante para ellos (el sentido). La gran oportunidad profesional y personalmente es lograr que ese objetivo central sea lo más amplio posible uniendo los tres círculos y aumentando el grado de superposición. Debe ser totalmente consciente de lo que es importante para uno y, a continuación, concentrar su pensamiento y sus acciones para respaldar

CUADRO I



su definición de sentido. Eso es lo que denominamos “alineamiento”.

A medida que estos elementos convergen para formar un único objetivo de luz blanca, resulta más fácil lograr el objetivo personal y experimentar de hecho el éxito duradero. Por supuesto, éste es un modelo sencillo para un proceso muy complejo y con frecuencia difícil. La tendencia habitual es que estos tres círculos se desvíen ampliamente y estén totalmente desincronizados. Sin un esfuerzo continuo, son muchas las fuerzas que impiden mantener el alineamiento tanto en el trabajo como en el hogar.

En la actualidad se ha hablado mucho de la importancia de amar lo que uno hace, pero la mayoría de las personas sencillamente no se lo cree. No cabe duda de que sería agradable hacer lo que a uno más le gusta, pero, en la práctica, la mayoría de la gente no cree que pueda permitirse ese lujo. Para muchas personas, hacer algo que realmente es importante para ellas es una fantasía sentimental basada en puras ilusiones. Preste atención, tenemos malas noticias: es peligroso no hacer lo que a uno le gusta. La cruda realidad es que, si a uno no le gusta lo que hace, acabará perdiendo frente a alguien a quien sí le gusta. Por cada persona que muestra poco entusiasmo por su trabajo o sus relaciones, hay otra que ama aquello por lo que esa persona siente tan poco entusiasmo. Esa persona trabajará más duro y durante más horas. Le superará. A pesar de que puede parecer más seguro aferrarse a un papel anticuado, descubrirá que su energía ha disminuido y que, como por arte de magia, su nombre será el primero de la lista de despidos cuando llegue el momento.

Es posible que se haya dado cuenta de que en la actualidad vivimos en una economía global en la que la seguridad del puesto de trabajo es un contrasentido. Todo lo que uno tiene es su capital personal –y no nos estamos refiriendo al dinero–: es su talento, sus habilidades, sus relaciones y su entusiasmo. Lograr que el éxito perdure exige un grado de tenacidad y pasión que sólo el amor puede mantener. Sin él, acabará derrumbándose bajo el peso de las dificultades a las que sin duda tendrá que enfrentarse.

Crear una vida con sentido es tan importante como ganarse la vida. No se trata de decidir una cosa u otra: los constructores hacen ambas. Esto se lo dirán casi todas las personas que han disfrutado de un éxito duradero: empresarios, líderes políticos y religiosos, artistas y educadores, padres solteros, trabajadores sociales, ganadores de un Oscar de la Academia, carpinteros, gerentes de tienda y multimillonarios.

Se lo dirán los generales más duros y los hombres de negocios más fríos, como Larry Bossidy, autor de un libro que parece cordial y difuso titulado *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. A Bossidy nunca le han tachado de ser una persona sentimental. Un día triste y frío en Connecticut, nos reunimos en el despacho del imperturbable consejero delegado ya jubilado: un granero reformado cerca de un lago helado, donde charlamos durante horas sobre el éxito y el liderazgo. Cuando le mencionamos la palabra *amor*, el antiguo consejero delegado de dura mirada no vaciló. “Es un imperativo competitivo –insistió–. Sólo si uno ama lo que hace podrá realmente hacer más y hacerlo mejor que la persona que está a su lado. Si no es así, bueno, entonces encontraremos a alguien que sí lo haga”.

Warren Buffett amaba su trabajo mucho antes de haber ganado dinero. En la actualidad es uno de los hombres más ricos del mundo. “¿Sabe? Dicen que el éxito es conseguir lo que uno quiere y la felicidad es querer lo que se consigue –explica–. Bueno, no sé cuál es aplicable en este caso, pero lo que sí sé es que no podría hacer ninguna otra cosa. Siempre me ha preocupado la gente que dice: ‘¿Sabes? Voy a hacer esto unos diez años. Es algo que realmente no me gusta mucho, pero lo haré otros diez años y...’. Quiero decir que es igual que dejar el sexo para cuando uno sea viejo. No es una idea muy buena –bromea Buffett–. Voy encantado al trabajo y, cuando llego, pienso que se supone que tengo que tumbarme de espaldas y pintar el techo, o algo así, como Miguel Ángel, quiero decir. Así es como me siento. Y no ha cambiado. Es realmente divertido”.

Las bibliotecas de investigación están repletas de estudios que confirman que el amor no es simplemente un tópico cordial y difuso. Las personas apasionadas dedican el doble de tiempo a pensar en lo que han logrado, en qué medida es factible la tarea que se avecina y en qué medida son capaces de llevarla a cabo. Los compañeros de trabajo o los competidores que aman su trabajo se esfuerzan más, prueban más cosas, actúan con mayor rapidez, proponen un mayor número de buenas ideas y, francamente, tienen mejores oportunidades para progresar y realizan más aportaciones que las personas que sólo hacen algo para ganarse la vida.

“Hoy día, la función del liderazgo no consiste sólo en ganar dinero; es hacer que tenga sentido”, afirma John Seely Brown, que dirigió durante dos décadas el área de investigación de Xerox Park. “Las personas con talento buscan organizaciones que les ofrezcan no sólo dinero, sino también metas espirituales que infundan vigor, que encuentren eco en los valores personales de las personas que trabajan en ellas, el tipo de mi-



Sería agradable hacer lo que a uno más le gusta, pero, en la práctica, la mayoría de la gente no cree que pueda permitirse ese lujo

sión que ofrece a las personas la oportunidad de realizar un trabajo que supone una diferencia”.

Queda avisado: la incesante irritación de no amar la tarea que uno realiza hace que sea una lata tenerlo cerca y está clínicamente demostrado que acaba minando su salud. “Gastamos nuestra salud construyendo

nuestra riqueza”, explica el escritor y asesor financiero Robert Kiyosaki, parafraseando un viejo refrán. “Después gastamos desesperadamente nuestra riqueza para aferrarnos a lo que nos queda de salud”. Tras una serie de etapas empresariales de éxito, aunque no relacionadas, Kiyosaki cambió de nuevo de profesión cuando estaba a punto de cumplir cincuenta años para escribir su primer libro, *Rich Dad, Poor Dad*, del cual ha vendido más de 17 millones de ejemplares. ¿No se-

“Sólo si uno ama lo que hace podrá realmente hacer más y hacerlo mejor que la persona que está a su lado”, afirma Larry Bossidy


ría mejor “hacer lo que nos gusta desde el principio para que así no arruinemos nuestro bienestar” en un vano intento por alcanzar el camino hacia la libertad?

Frances Hesselbein, presidenta y fundadora del Leader to Leader Institute –antes Peter F. Drucker Foundation– es bien conocida por su trabajo sobre el liderazgo con grandes organizaciones, universidades, el ejército norteamericano y sus trece años como consejera delegada de las Girl Scouts of the United States of America. Al igual que la mayoría de los constructores, Hesselbein cree que hay una poderosa sinergia cuando se combina servir a los demás con la pasión por el propio trabajo. “Nos llaman para hacer lo que hacemos y, cuando respondemos a esa invitación, no es nunca

un trabajo: es diversión y satisfacción. Servir a los demás es un rasgo del carácter de un líder ‘como tiene que ser’”.

Últimas reflexiones

Built to Last reveló que una ideología básica –en otras palabras, un conjunto de valores centrales y un objetivo duradero– es más importante que cualquier gran idea para crear empresas visionarias. El estudio que hemos realizado confirmó que partir de una ideología clara es incluso más importante que la calidad del producto o servicio original.

Esto mismo es aplicable a su carrera y a su vida. Si le parece que esto es un estándar injustificadamente alto, recuerde que la mayoría de las nuevas empresas fracasa y que la vida no es justa. Los constructores tienen unos estándares injustificadamente altos que les dan una ventaja para durar y prosperar. Tanto si dirigen una casa como una empresa o un país, llegan a la conclusión de que hacer algo que es importante para ellos es un sueño al que merece la pena dedicar la vida. 

«El éxito duradero: cómo crear una vida con sentido». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título “Success built to last: Creating a life that matters”. Referencia n.º 3063.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17322 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial