

MICHAEL HYATT

#1 WALL STREET JOURNAL AND
NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR

EL LÍDER IMPULSADO POR LA VISIÓN



10 PREGUNTAS PARA ENFOCAR
TUS ESFUERZOS, ENERGIZAR A TU EQUIPO,
Y ESCALA TU NEGOCIO

Elogios para Michael Hyatt y sus libros anteriores

Libre para concentrarse

Michael Hyatt es uno de los mejores líderes que conozco... Los líderes confían en sistemas inteligentes para liderar tanto en la oficina como en casa, y Free to Focus ofrece el tipo de sistema que todo líder inteligente anhela.

John C. Maxwell, autor, orador y experto en liderazgo

Michael Hyatt ha escrito la guía para crear libertad y dinero sin agotarnos en el proceso... Podrás trabajar en un espacio donde nada es urgente, se cumplen los plazos y la jornada laboral termina realmente en la oficina.

Brooke Castillo, fundadora de The Life Coach School

Estar ocupado no tiene sentido. Lo importante es realizar constantemente el trabajo que realmente importa. Este libro te muestra cómo.

Cal Newport, autor bestseller del New York Times, Deep Work and Digital Minimalismo

El enfoque práctico de Michael Hyatt para la productividad no es solo una guía táctica llena de buenas ideas; es una estrategia integral para transformar tu vida. No se trata solo de lograr más, sino de hacer las cosas correctas, y eso empieza por saber adónde quieres llegar.

Ruth Soukup, autora bestseller del New York Times, Do It Scared

Una guía fantástica, repleta de consejos y herramientas prácticas, para maximizar tu energía, tu concentración y tus resultados.

**Kevin Kruse, autor bestseller del New York Times, 15 secretos del éxito
La gente sabe sobre la gestión del tiempo**

“Un marco práctico y flexible para centrar tu vida en lo que más importa y dar rienda suelta a tu mejor trabajo cada día”.

Todd Henry, autor de The Accidental Creative

Los pasos de «Libre para enfocar» son claros, las estrategias son prácticas y las lecciones son atemporales. Al igual que yo, puede que quieras releer este poderoso libro una y otra vez.

Jeff Sanders, orador y autor de El milagro de las 5 a. m.

“Michael Hyatt arroja luz sobre los secretos de las personas más productivas”.

**Skip Prichard, director ejecutivo de OCLC, Inc.; autor de bestsellers del Wall Street Journal,
El libro de los errores**

Me enorgullece tener a Michael como mi referente. Su valiente liderazgo enseña principios prácticos de productividad que han dado resultados extraordinarios para mí y para quienes lo acompañan en las dificultades de la vida.

Erik Fisher, presentador del podcast Beyond the To-Do List

“Los consejos prácticos y muy útiles de Michael pueden ayudar a cualquiera a priorizar su vida para hacer más de lo que es importante para él”.

Chris Guillebeau, autor de Side Hustle y The \$100 Startup

“Michael Hyatt ha demostrado el sistema donde importa: en el campo, con verdaderos empresarios y verdaderos líderes corporativos.

**Steve Robbins, creador de Get-it-Done Groups; presentador del podcast Get-It-Done
Consejos rápidos y sencillos para trabajar menos y hacer más**

Las grandes historias se piensan bien antes de escribirlas. Las grandes vidas son iguales. Mike nos da un marco para planificar nuestras vidas de tal manera que no tengamos que arrepentirnos.

**Donald Miller, autor bestseller del New York Times; fundador y director ejecutivo de
StoryBrand**

Tu mejor año

A lo largo de tu vida, conocerás tres tipos de líderes. El primero inspira ambición, sin resultados. El segundo mejora los resultados, pero ignora el espíritu... Michael Hyatt demuestra que es el tercer tipo de líder poco común: aquel que eleva nuestro rendimiento y nos llena de alma.

**Sally Hogshead, autora bestseller del New York Times; creadora de Cómo
Fascinar®**

“¡Un programa sencillo, respaldado por la mejor investigación moderna, para alcanzar tus sueños!”

Tony Robbins, autor número uno en ventas del New York Times, Unshakeable

Michael Hyatt tiene un don para simplificar lo complejo. Mejor aún, lo hace útil.

Dan Sullivan, presidente de The Strategic Coach Inc.

“Michael Hyatt ha creado una forma divertida y rápida de encontrar tus sueños y luego convertirlos en realidad”.

Seth Godin, autor de Linchpin

Durante más de una década, he conocido a Michael como un líder y emprendedor exitoso. Ahora... comparte el sistema simple y comprobado que usa para alcanzar sus metas más importantes. Este libro puede ayudarte a lograr incluso más de lo que creías posible.

**Andy Stanley, pastor principal de la Iglesia Comunitaria North Point; autor,
Visionando**

"El mejor recurso sobre establecimiento de metas que he leído".

Jon Gordon, autor bestseller del New York Times, The Energy Bus

"Lectura obligada para empresarios, deportistas, padres, estudiantes, profesores, funcionarios públicos, voluntarios o cualquier persona que desee tener mayor influencia e impacto y una vida personal y profesional más efectiva".

Tim Tassopoulos, presidente y director de operaciones, Chick-fil-A, Inc.

Mucha gente habla de objetivos, pero escuchen a Michael. Sus consejos se basan en investigaciones sólidas. Una gran guía.

Dr. Henry Cloud, psicólogo; autor bestseller del New York Times

No solo estoy invitando a todo el equipo de FranklinCovey a leer "Tu Mejor Año", sino que también lo estoy invitando a mis tres hijos universitarios. ¡Michael nos ofrece una guía profunda para la esperanza y el éxito!

Chris McChesney, coautor de Las 4 disciplinas de la ejecución

Dile adiós al #fracasodemetas una vez que aprendas el sistema de fijación de metas "El Mejor Año de tu Vida" de Michael Hyatt. Su enseñanza se basa en la mejor ciencia disponible, y la prueba está en las crudas historias de la vida real de personas comunes que han logrado resultados extraordinarios.

Amy Porterfield, presentadora del podcast The Online Marketing Made Easy

"Seguir este proceso me ha permitido tener el año más exitoso y satisfactorio de mi vida".

Pat Flynn, autora de Will It Fly?; presentadora del podcast Smart Passive Income

"Sin duda, el mejor programa de establecimiento de objetivos que he visto jamás".

Jeff Goins, autor de bestsellers, El arte del trabajo y Los verdaderos artistas no

“Partes iguales de Albert Einstein, Mark Twain y Jack Welch”.

**Andy Andrews, autor bestseller del New York Times, El regalo del viajero y
El notador**

Te ayuda a construir un marco sólido para establecer mejores metas y alcanzarlas. Te beneficiarás de su investigación y de las excelentes ideas que sintetiza aquí para tu éxito.

Chris Brogan, autor bestseller del New York Times, No se trata de las mallas

Vivir hacia adelante (en coautoría con Daniel Harkavy)

“Lleno de recordatorios y revelaciones que abrirán tu mente y organizarán tu tiempo”.

Dave Ramsey, autor bestseller del New York Times, The Total Money

Cambio de imagen

Aquí hay una guía sumamente práctica e innegablemente necesaria para cualquier adulto que se haya desviado de su forma de pensar sobre cómo debería vivirse la vida. Me he beneficiado de este enfoque en mi propia vida, pero necesito que me lo recuerden una y otra vez.

**Patrick Lencioni, presidente de Table Group; autor de The Five
Disfunciones de un equipo y la ventaja**

“Un plan totalmente personalizable para lograr el diseño y la ejecución de la vida que deseas vivir”.

Chalene Johnson, autora bestseller del New York Times; directora ejecutiva del equipo Johnson

Un manual inteligente y articulado para reconocer los aspectos más elevados (y sutiles) de nuestros compromisos y expresiones, y abordarlos adecuadamente. Aplicar incluso una pequeña parte de sus sencillas y prácticas recomendaciones mejorará la vida de cualquiera. ¡Bravo!

David Allen, autor bestseller del New York Times, Getting Things Done

Vivir hacia adelante ofrece a los lectores un proceso simple y probado para identificar lo que más importa y crear una vida con menos del resto.

**Fawn Weaver, autora bestseller del New York Times, The Argument-Free
Matrimonio; fundadora, The Happy Wives Club**

El poder de Vivir con Propósito reside en la elegante simplicidad del libro: es un libro breve con un impacto duradero. Con este libro, puedes crear tu propio Plan de Vida en un solo día y, literalmente, cambiar el rumbo de tu vida.

**Ray Edwards, presentador de The Ray Edwards Show; fundador de Ray Edwards
Internacional**

Michael Hyatt y Daniel Harkavy tienen mucho que enseñarnos. En un mundo de vidas aleatorias y a menudo sin rumbo, sus vidas sobresalen como ejemplos de carreras bien elegidas, tiempo bien empleado y pasión profundamente asumida.

**Max Lucado, autor de best-sellers del New York Times, Fearless y Outlive Your
Vida**

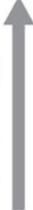
“Un recurso brillante y motivador”.

**Lysa Terkeurst, autora bestseller del New York Times; presidenta de Proverbios 31
Ministerios**

Puedes perseguir intencionalmente lo esencial o, sin querer, dejarte llevar por lo superfluo. Este libro enseña brillantemente cómo lograr lo primero y evitar lo segundo. Léelo y vívelo; te encantará.

Greg McKeown, autor bestseller del New York Times, Essentialism

**THE
VISION
DRIVEN
LEADER**



THE VISION DRIVEN LEADER

10 QUESTIONS TO FOCUS
YOUR EFFORTS, ENERGIZE YOUR TEAM,
AND SCALE YOUR BUSINESS

MICHAEL HYATT



BakerBooks

a division of Baker Publishing Group
Grand Rapids, Michigan

© 2020 por Michael Hyatt

Publicado por Baker Books

una división de Baker Publishing Group

Apartado postal 6287, Grand Rapids, MI 49516-6287

www.bakerbooks.com

Edición de libro electrónico creada en 2020

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse en ninguna forma ni por ningún medio (por ejemplo, electrónico, fotocopia o grabación) sin la autorización previa por escrito del editor. La única excepción son las citas breves en reseñas impresas.

Los datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso están archivados en la Biblioteca del Congreso, Washington, DC.

ISBN 978-1-4934-0955-6

A menos que se indique lo contrario, las citas bíblicas provienen de la Santa Biblia, Versión Estándar Inglesa® (ESV®), copyright © 2001 por Crossway, un ministerio editorial de Good News Publishers. Usadas con permiso. Todos los derechos reservados. Edición de texto ESV: 2016.

Las citas bíblicas marcadas con NVI provienen de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional®. NVI®. Copyright © 1973, 1978, 1984, 2011 por Biblica, Inc.™. Usado con permiso de Zondervan. Reservados todos los derechos a nivel mundial. www.zondervan.com. La “NIV” y la “Nueva Versión Internacional” son marcas registradas en la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos por Biblica, Inc.™

Se han cambiado algunos nombres y detalles de identificación para proteger la privacidad de las personas.

El autor está representado por Alive Literary Agency, 7680 Goddard Street, Suite 200, Colorado Springs, CO 80920, www.aliveliterary.com

Contenido

Portada 1

Elogios para Michael Hyatt y sus libros anteriores 2

Página de media portada 8

Página de título 9

Página de derechos de autor 10

PARTE 1: LA VISIÓN LO IMPULSA TODO 13

PREGUNTA 1: ¿Es usted un líder o un gerente? 15

El costo de la confusión

PREGUNTA 2: ¿Qué diferencia hace la visión? 33

Las trampas de los líderes con déficit de visión

PARTE 2: REDACCIÓN DEL GUIÓN DE TU VISIÓN 55

PREGUNTA 3: ¿Qué quieres? 57

La dirección comienza con el deseo

PREGUNTA 4: ¿Está claro? 81

Hazlo concreto y explícito

PREGUNTA 5: ¿Es inspirante? 95

La gente conmovida mueve a la gente

PREGUNTA 6: ¿Es práctico? 111

Comprensión de la estrategia y la contratación

PREGUNTA 7: ¿Puedes venderlo? 135

Inscribir a su equipo

PARTE 3: EL DESAFÍO QUE NOS VE 157

PREGUNTA 8: ¿Cómo debemos afrontar la resistencia? 159

Cómo afrontar los obstáculos

PREGUNTA 9: ¿Es demasiado tarde? 183

El poder de la visión Zag

PREGUNTA 10: ¿Estás listo? 209

Preparándose para el viaje que nos espera

Notas 219

Gracias 237

Índice 241

Acerca del autor 247

Anuncios posteriores 248

Solapas de cubierta 256

Contraportada 257

PART 1

v↑**ISION**
DRIVES
EVERYTHING



La capacidad de visualizar posibilidades para el futuro y compartir esa visión con otros distingue líderes de los no líderes.

HERMINIA IBARRA

¿Qué define a un buen líder? Permitir que otros abran sus puertas a lo invisible.

BELLA LOTERÍA

Un líder tiene la visión y la convicción de que un sueño se puede lograr. Inspira el poder y energía para hacerlo.

RALPH LAUREN

PREGUNTA 1

■

¿Es usted un líder o un gerente?

El costo de la confusión

Aquellos que sólo miran al pasado o al presente, seguramente se perderán el futuro.

JOHN F. KENNEDY¹

Crecí en los albores de la era espacial. Mis años escolares estuvieron llenos de libros de Tom Swift y sueños de viajes interplanetarios. Me apasionaba la ciencia y la tecnología, veía todas las películas que podía, leía todos los cómics que podía y pasaba incontables horas dibujando mis propias naves espaciales, añadiendo meticulosamente todos los detalles necesarios para los viajes galácticos que esperaba realizar. Quería ser astronauta. Pero no fue solo la ciencia ficción lo que me cautivó. Estados Unidos se encontraba entonces en medio de una auténtica carrera espacial.

La Unión Soviética dio el primer paso con el lanzamiento del primer satélite del mundo, el Sputnik 1, en octubre de 1957. Yo tenía poco más de dos años por aquel entonces. Luego, en abril de 1961, cuando tenía casi seis años, el cosmonauta soviético Yuri Gagarin se convirtió en el primer ser humano en orbitar la Tierra. Fue un logro tremendo, pero los estadounidenses no estábamos de humor para celebrar.

Durante el apogeo de la Guerra Fría, las tensiones eran estratosféricas. En el mejor de los casos, el éxito soviético en el espacio supuso una pérdida de prestigio estadounidense. En el peor, representó una amenaza existencial. Los estudiantes estadounidenses de mi edad y mayores estaban obligados a...

Participaban en simulacros de agacharse y cubrirse bajo sus escritorios en caso de un ataque nuclear. Los refugios antiaéreos en los patios traseros estaban de moda. A medida que se intensificaba la carrera armamentística, todos se preguntaban: ¿Y si los rusos pudieran militarizar el espacio? Los estadounidenses debían responder. Pero ¿cómo?

Aunque los soviéticos tenían la ventaja, el presidente estadounidense John F. Kennedy consideraba el espacio como un campo de batalla crucial durante la Guerra Fría. Su predecesor discrepó. El presidente Dwight Eisenhower, a regañadientes, fundó la NASA y financió el programa Mercury. La reticencia de Eisenhower era comprensible, pero resultó en que los soviéticos llegaran más lejos y más rápido que Estados Unidos, y, como dijo un escritor, "aumentó el complejo de inferioridad nacional" que sentían los estadounidenses.

Kennedy estaba convencido de que Estados Unidos no podía permitirse ceder más terreno a la Unión Soviética. Así que, seis semanas después del vuelo de Gagarin, compareció ante una sesión conjunta del Congreso y realizó el mayor discurso de venta de su presidencia. «Ha llegado el momento... de que esta nación asuma un papel claramente protagónico en los logros espaciales, que en muchos sentidos podrían ser la clave de nuestro futuro en la Tierra», declaró antes de esbozar su objetivo específico:

Creo que esta nación debería comprometerse a... llevar un hombre a la Luna y traerlo de vuelta sano y salvo a la Tierra. Ningún proyecto espacial en este período será más impresionante para la humanidad ni más importante para la exploración espacial a largo plazo; y ninguno será tan difícil ni costoso de lograr... No será un solo hombre el que vaya a la Luna; si lo afirmamos, será una nación entera. Porque todos debemos trabajar para llevarlo allí.

Muchos en aquel entonces consideraban delirante la visión de Kennedy. Dudaban de que pudiéramos aterrizar en la Luna con la tecnología y los conocimientos disponibles, y mucho menos traer a un astronauta con vida. Eisenhower calificó el anuncio de Kennedy de "histórico" y consideró su "espectacular carrera a la Luna" una "locura" y una "proeza". El primer administrador de la NASA, T. Keith Glennan, tampoco apoyó la idea. Calificó el plan del presidente de "una muy mala decisión".

La incredulidad y las críticas del público persistieron a medida que avanzaba el proyecto. Desde junio de 1961 hasta julio de 1967, los encuestadores preguntaron al público: "¿Estaría a favor o en contra?"

¿El gasto del gobierno estadounidense para enviar astronautas a la Luna? Menos de la mitad del público estaba a favor, excepto un mes durante mi décimo año cuando la opinión mayoritaria se inclinó brevemente hacia el lanzamiento a la Luna.⁶

Afortunadamente, Kennedy sabía lo que todo líder con visión sabe: si la visión es lo suficientemente convincente, la gente dedicará sus mejores esfuerzos y reflexiones para hacerla realidad, sin importar los obstáculos ni la oposición. Kennedy hizo un llamado a «cada científico, cada ingeniero, cada militar, cada técnico, contratista y funcionario [a] a comprometerse personalmente a que esta nación avanzará, con la máxima libertad, en la emocionante aventura del espacio». ⁷ A pesar de los detractores, la gente se unió para hacer realidad la visión del presidente.

El esfuerzo enfrentó desafíos increíbles y reveses catastróficos, y aunque Kennedy no estaba vivo para celebrar el logro, el 20 de julio de 1969, Neil Armstrong emergió del Apolo 11 y se convirtió en el primer hombre en pisar la Luna. Incluso lo hizo antes de lo previsto. Yo había cumplido catorce años el mes anterior, y no recuerdo haber estado nunca más eufórico, más asombrado, que en ese momento.

Armstrong amerizó sano y salvo en el Pacífico el 24 de julio, pero a pesar de mi euforia, la dura realidad es que tardé mucho más en comprender la verdadera lección del viaje a la Luna. Como innumerables niños de mi edad, finalmente cambié mi deseo de ser astronauta por el sueño de emprender un negocio. El paseo lunar de Armstrong fue un testimonio de lo que la visión de un líder puede lograr. Pero aunque esa lección se desarrolló ante mis ojos de adolescente, fue necesario el catastrófico fracaso de mi primer negocio años después para aprender lo que Kennedy le mostró al mundo entero.

Les contaré esa historia en las próximas páginas, junto con lo que hice para recuperarme, pero primero permítanme decir esto: en las décadas posteriores a ese fracaso, he regresado para liderar con éxito equipos y empresas. He sido ejecutivo y he entrenado a ejecutivos. Y a través de todas esas experiencias, he descubierto algo más: estoy lejos de ser el único líder que ha tenido dificultades con la visión.

La cuestión de la visión

Siempre que reflexiono sobre el éxito del viaje de Kennedy a la Luna, no puedo evitar compararlo con la historia de otro presidente estadounidense.

George H. W. Bush tenía fama de carecer de visión. En 1987, se postulaba para un cargo y sabía que necesitaba una forma de conectar con los votantes. Le pidió a un colega que identificara algunos temas que resonaran. «No tan rápido», dijo el amigo. Según Time, en lugar de ofrecer una lista de temas ganadores, «sugirió que Bush fuera solo a Camp David durante unos días para determinar hacia dónde quería llevar al país».

“Ah”, respondió Bush, poco impresionado por la idea, “la cuestión de la visión”. 8 Bush poseía muchas cualidades positivas, pero consideraba inútil, aburrido o demasiado difícil dedicar tiempo a elaborar una visión. No era lo suyo. Y eso le costó caro. Con razón o sin ella, los críticos veían a Bush como un hombre que decía sí a todo, con poca presencia o poder propio. “¿Qué representa realmente Bush?”, preguntó la periodista Margaret Garrard Warner en un provocador artículo de portada para Newsweek titulado “Bush lucha contra el 'factor cobarde'”. Era, dijo, “en general, un político sin identidad política”. 9

Gracias en parte a una ardua campaña y a un oponente débil, Bush logró ganar las elecciones, pero los observadores señalaron que la falta de visión afectó su presidencia. Kennedy se dio el lujo de una situación intolerable; la postura agresiva de Rusia obligó a una respuesta creativa. Pero al enfrentarse a sus propios desafíos —incluida la recesión económica y el cambiante panorama mundial—, Bush no logró trazar un rumbo convincente para el país.

Algunos creían que carecía de la fuerza o el coraje para liderar. Lo veían como un gerente, no como un líder, y esa percepción finalmente minó su candidatura a la reelección en 1992.¹⁰ Incapaz de proyectar una visión de una economía rentable o del papel de Estados Unidos en un mundo posterior a la Guerra Fría, Bush no logró obtener los votos.

La visión es el ingrediente esencial para un liderazgo exitoso. No hay sustituto. Sin ella, la influencia se desvanece junto con las masas. Esto es especialmente cierto en los negocios. A menos que usted, como líder, tenga una visión clara del destino al que quiere que llegue su empresa en tres a cinco años, no tendrá nada que inspire a la gente a seguirlo. “Los líderes crean cosas que antes no existían”, dice Seth Godin. “Lo hacen al brindar a la tribu una visión de algo que podría suceder, pero que aún no ha sucedido”. 11

Esta es la principal diferencia entre líderes y gerentes. Cuando Harvard Business Review le preguntó: "¿Qué define a un buen gerente?", el legendario presidente y director ejecutivo de GE, Jack Welch, respondió con una aclaración crucial: "Prefiero el término 'líder empresarial'", dijo. "Los buenos líderes empresariales crean una visión, la expresan, la asumen con pasión y la impulsan incansablemente hasta su cumplimiento".
12

Los votantes esperaban que Bush actuara como un líder; en cambio, se comportó como un gerente. Ambos roles son importantes, pero son fundamentalmente diferentes y requieren distintas disposiciones y habilidades. Los líderes crean una visión, mientras que los gerentes la ejecutan. Los líderes inspiran y motivan, mientras que los gerentes mantienen y administran. Los líderes asumen riesgos, mientras que los gerentes los controlan. Los líderes se mantienen enfocados en el horizonte, mientras que los gerentes tienen la vista puesta en las metas y objetivos a corto plazo. «El gerente es el clásico buen soldado», como dijo Warren Bennis, autor pionero en estudios de liderazgo; mientras que «el líder es él mismo». 13

Hay consecuencias significativas por revertir estas decisiones. Una investigación realizada por el Consejo Ejecutivo Corporativo observó un aumento en la toma de decisiones disfuncional entre los gerentes dentro de las organizaciones. "Las organizaciones actuales requieren un promedio de 5,4 gerentes que lleguen a un consenso para tomar una decisión", concluyeron, y profundizaron.

Los 5.4 suelen provenir de diferentes áreas funcionales dentro de la empresa y a menudo tienen objetivos, motivaciones y perspectivas contradictorias. En ese tipo de entorno, el resultado no es una mala toma de decisiones, sino la inexistencia de cualquier decisión, manteniendo el statu quo. La segunda alternativa elegida por los 5.4 es proceder con el camino menos arriesgado y de menor costo. La calidad y el impacto en el cliente quedan en segundo plano frente al precio.¹⁴

Nunca llegarás a la luna así. «El liderazgo», como dice Sheryl Sandberg, la célebre directora de operaciones de Facebook, «es el arte de lograr más de lo que la ciencia de la gestión te enseña que es posible». Y eso, dice, requiere una visión «que pueda llevarte desde donde estás hasta un futuro más allá de lo previsible».
15

Entonces ¿cómo defino este ingrediente esencial?

EL DIFERENCIAL LÍDER-GERENTE

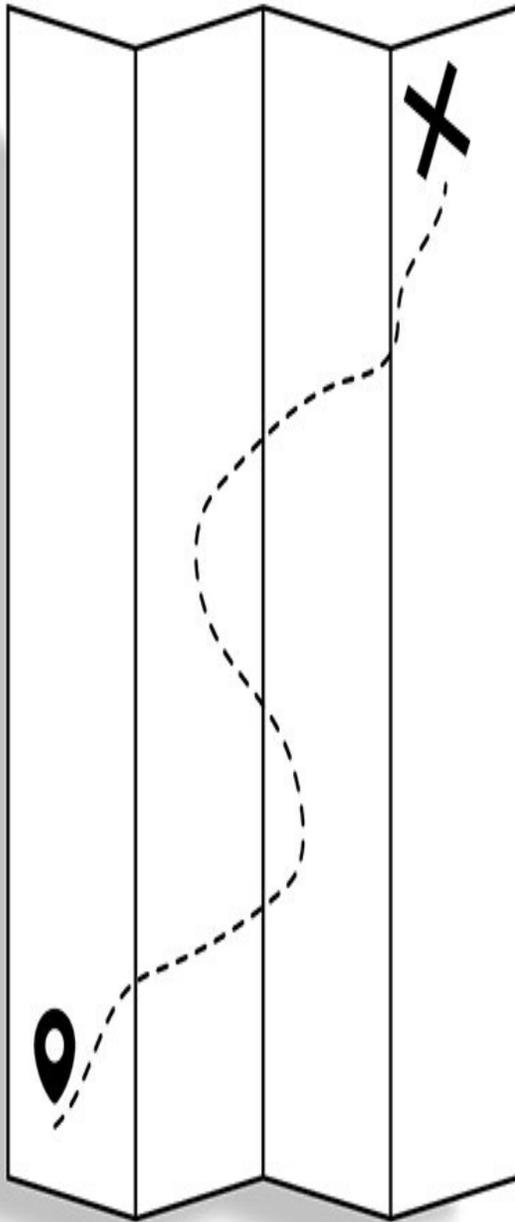
Líderes	Gerentes
Crear y proyectar una visión	Recibir y ejecutar la visión
Inspirar y motivar	Mantener y administrar
Pesar y tomar riesgos	Controlar y minimizar los riesgos
Centrarse en el largo plazo	Centrarse en el corto plazo

El ingrediente esencial

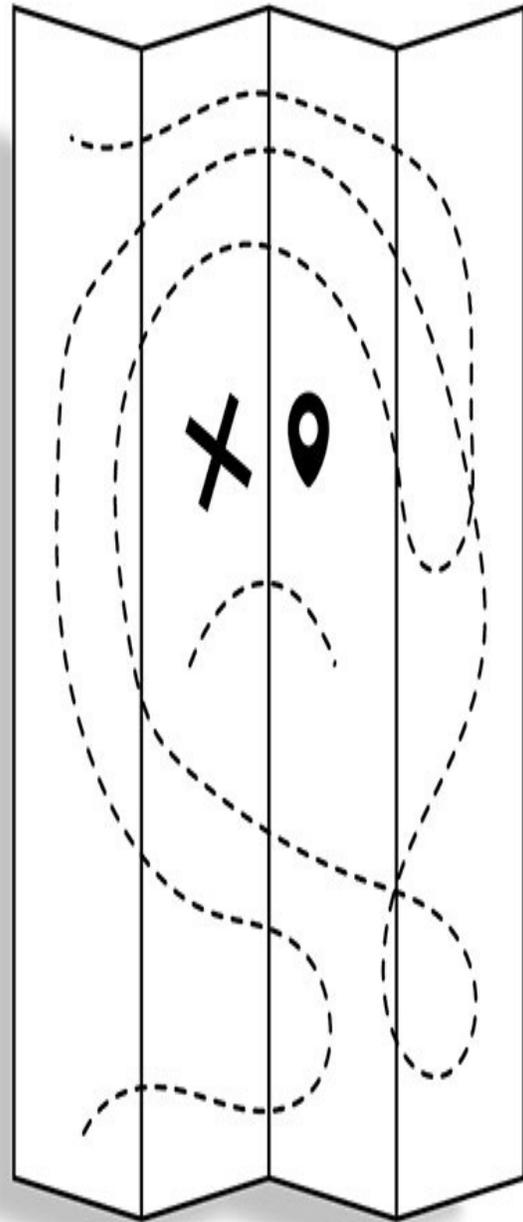
La visión, en mi opinión, es una imagen clara, inspiradora, práctica y atractiva del futuro de su organización. No tiene que ser a diez o veinte años vista, aunque podría ser útil.¹⁶ Me refiero a un futuro imaginado —normalmente a solo tres o cinco años vista— superior al presente, que lo motive, que guíe la estrategia y la toma de decisiones diarias, y en torno al cual su equipo pueda unirse.

Sin esto, estás votando por el statu quo. Tu organización no necesita un líder a menos que quiera cambiar. No se necesita un líder para mantener el statu quo. Un gerente competente será suficiente. Sin embargo, si consideras el statu quo inaceptable y deseas enfocar tus esfuerzos, impulsar a tu equipo y expandir tu negocio, debes ser un líder con visión.

VISION



NO VISION



Vision is the difference between knowing where you're going and traveling in circles.

De eso se trata este libro. Al formular una visión convincente del futuro, como lo hizo Kennedy, los líderes pueden lograr lo que antes se consideraba imposible. Pueden desarrollar estrategias significativas, atraer talento de primer nivel y llevar a sus organizaciones a nuevos y emocionantes horizontes. Pero para muchos líderes, no es tan fácil ni sencillo como parece. Puede que usted sea uno de ellos, y no puedo culparlo.

En su libro *Lo que usted no sabe sobre liderazgo pero probablemente debería saber*, el profesor de Baylor Jeffrey Kottler define la visión como la “tarea inicial” de los líderes.¹⁷ Es lo primero, la máxima prioridad.

Pero en mi experiencia como presidente y director ejecutivo de Thomas Nelson Publishers, una de las editoriales en idioma inglés más grandes del mundo antes de su adquisición en 2011 por HarperCollins, y ahora como director ejecutivo de mi propia empresa de coaching en liderazgo, encuentro que muchos líderes se parecen más a Bush que a Kennedy.

Sin tener la culpa, a menudo se muestran desdeñosos, confundidos y mal preparados para crear visiones convincentes para sus organizaciones. ¿Por qué? Analicemos estos tres problemas mientras buscamos la solución.

1. Los líderes minimizan la necesidad. Bush se impacientaba al desarrollar su visión, y observo esa misma tendencia entre algunos empresarios y ejecutivos a los que he asesorado a lo largo de los años. Incluso trabajé con un director ejecutivo así. No dedicaba tiempo a la visión. No creía que fuera su punto fuerte ni su responsabilidad.

En cambio, nombró un comité, me encargó y me dijo: «Ustedes se encarguen de la visión. Presenten una visión de hacia dónde nos dirigimos y luego díganme qué han decidido». En lugar de dejarnos solos, podría —debería— haberse unido a nosotros en la mesa. Si lo hubiera hecho, sus ejecutivos podrían haberle hecho las preguntas inquisitivas necesarias para llegar a una visión que él pudiera respaldar, el tipo de preguntas en las que se basa este libro. Hablaré más sobre eso en breve.

Mi antiguo jefe no está solo. El liderazgo contemporáneo adolece de un déficit de visión.

Según un estudio de 466 empresas, los encuestados identificaron lo siguiente como una de las deficiencias corporativas más percibidas: “Líderes que puedan crear una visión convincente e involucrar a otros en torno a ella”. Es más, esa “necesidad era a la vez una prioridad máxima y también se percibía como la competencia más deficiente en los líderes de la próxima generación”. 18 De manera similar, en su trabajo de análisis de cientos de evaluaciones gerenciales de 360 grados, la profesora de INSEAD Herminia Ibarra afirma que la visión es una habilidad de liderazgo en la que la mayoría de los sujetos tienen deficiencias.¹⁹

Un gran número de líderes considera la visión como algo secundario. Esto se debe a que existe un sesgo de acción inherente al liderazgo. La ejecución, después de todo, está ahí mismo en el mundo.

— Ejecutivo. Estos líderes limitan su trabajo a la ejecución efectiva de sus objetivos actuales. Esto es necesario, pero insuficiente. La ejecución es solo una parte del proceso. Sin un destino y las personas que te acompañen hasta allí, puedes estar ocupado, pero no estás ocupado liderando tu empresa.

Parte de esto se puede explicar porque los líderes no han recibido capacitación sobre los beneficios y las recompensas que aporta a su organización el hecho de estar impulsados por una visión. La autora Suzanna Bates observa: «La confianza y la visión, en conjunto, generan un tipo de optimismo distintivo en una organización. Inspiran la sensación de que está bien arriesgarse, probar algo nuevo y avanzar. Cuando los líderes seguros expresan una visión transformadora, inspiran a quienes los rodean a tomar medidas audaces». 20

Una de las cosas que debemos hacer como líderes es crear o señalar un propósito y una historia más amplios. Nuestros equipos buscan algo que les exija el máximo esfuerzo, que les exija innovación en su pensamiento, que inspire su imaginación. Y nos corresponde preguntarnos: ¿Lo que intentamos hacer como organización genera ese tipo de inspiración? ¿Es algo desafiante o simplemente parte de lo habitual?

2. Los líderes están confundidos sobre la visión. Una razón por la que hoy en día hay tanta ausencia de liderazgo basado en la visión radica en una mala interpretación de la misma. Como verá en la Pregunta 3, visión no es lo mismo que misión. Tampoco es lo mismo que estrategia, algo que abordaremos en la Pregunta 6.

La visión es un acto de ver cómo podría ser el futuro y luego articular ese potencial de una manera inspiradora, clara, práctica y atractiva —lo que llamo un Guión de Visión— que los equipos del líder pueden seguir hacia el futuro. Eso es lo que

Líderes con visión, como George Eastman con la fotografía, Henry Ford con el automóvil y Steve Jobs con la informática personal, sabían instintivamente que la gente busca algo en lo que creer, un resultado que abrazar, una aspiración ganadora.

Los líderes también cometen el error de pensar que la visión es una cualidad estática o una peculiaridad de la personalidad; o se tiene una visión poderosa, como Kennedy, o no, como Bush. Pero una visión convincente del futuro es algo que cualquiera puede desarrollar si sabe cómo. Y es vital desarrollarla, porque nuestro éxito o nuestro fracaso están en juego. Le alegrará saber que las preguntas de este libro le indicarán el camino.

Cuando tenemos una visión convincente y unificadora del futuro, y la comunicamos al equipo con pasión y propósito, podemos motivar a las personas a lograr cosas asombrosas. Quienes carecen de visión —o, mejor dicho, quienes no le prestan la debida atención— no están preparados para el reto del liderazgo.

He sido testigo del poder transformador de la visión al asesorar a miles de líderes empresariales para que triunfen en el trabajo y tengan éxito en la vida. Pero una visión solo funcionará si uno está dispuesto a hacer el trabajo necesario para crearla. Kennedy hizo el trabajo pesado de tener claro lo que quería, y Estados Unidos respondió haciendo lo imposible. Me pregunto si Bush alguna vez se arrepintió de no haber viajado a Camp David.

3. Los líderes no se sienten preparados. Una de las razones por las que los líderes minimizan la visión o no la ven necesaria es la autoprotección. Se sienten mal preparados para crear y proyectar una imagen convincente del futuro. Al igual que mi antiguo jefe, la perspectiva los deja con una sensación de incomodidad o algo peor.

A nadie le gusta hacer algo que le resulta ajeno a sus habilidades, pero este reto es especialmente difícil para los líderes. ¿Por qué? Porque asumimos que deberían tener todas las respuestas. Se supone que deberían ser los más competentes, los que tienen el control. Cuando a los líderes les falta visión, es como admitir una debilidad o una deficiencia. Parece más fácil restarle importancia a la visión y centrarse en las tareas en las que destacan: estrategia, ejecución, trabajo en equipo, lo que sea.



If you, as a leader, compare the relative time horizons, daily and weekly tasks can feel more important than your vision—*it's so far out there!* But if you look at the relative value, working on your vision stands out as the most important task on a leader's list. In Question 6, I'll show how these activities work together.

En Michael Hyatt & Co., impartimos cursos intensivos de coaching de liderazgo a través de nuestro programa BusinessAccelerator. Con frecuencia escucho a hombres y mujeres que iniciaron un negocio o fueron ascendidos a puestos de responsabilidad y ahora sienten la presión de ascender. Saben que eso requiere visión, pero se sienten desprevenidos. Algunos se sienten impostores, como si fuera solo cuestión de tiempo antes de que los descubrieran y lo perdieran todo.

He pasado por eso. Lo entiendo. Y hay una razón sencilla para la prevalencia de este sentimiento. Nunca han recibido la capacitación necesaria para crear una imagen convincente del futuro, algo deseable, emocionante y desafiante que motive a sus equipos. Si ese es tu caso, tengo buenas noticias. El Líder Impulsado por una Visión te mostrará cómo crear una visión convincente y usarla para guiar a tu empresa hacia adelante con intención y energía.

Su plan para el éxito basado en la visión

Elegiste este libro porque eres un líder o aspiras a serlo. El Líder Impulsado por una Visión se organiza en torno a una serie de diez preguntas para ayudarte a crear y proyectar tu visión; hacerla clara, inspiradora y práctica; convencer a tu equipo; y afrontar los desafíos que se avecinan.

Juntas, las preguntas funcionan como una herramienta de diagnóstico que te ayuda a enfocarte en lo importante y a obtener las respuestas que necesitas para canalizar tus esfuerzos, impulsar a tu equipo y hacer que tu negocio crezca más de lo que jamás imaginaste. Estas preguntas también funcionan como los componentes interconectados de un sistema probado para la creación de una visión; abórdalas con honestidad y obtendrás una visión poderosa que podrás implementar en tu organización. Permíteme explicarte brevemente cada una antes de profundizar en las siguientes páginas.

Pregunta 1: ¿Es usted líder o gerente? Como ya sabe al leer hasta aquí, ambos roles son valiosos y necesarios para el éxito de cualquier negocio. Pero, como también sabe, son roles muy diferentes. Los líderes y los gerentes ven el mundo y abordan su trabajo desde perspectivas diferentes. Al confundirlos...

Los roles, las empresas, van a la deriva, luchan y, finalmente, fracasan.

Pregunta 2: ¿Qué diferencia marca la visión? A continuación, descubriremos las seis trampas de los líderes con visión deficiente. No se preocupen si algunas les afectan directamente. A mí me afectaron, sobre todo al principio de mi carrera. En esta pregunta, les revelaré cómo aprendí el valor de la visión de una de las maneras más difíciles: mi propio y colosal fracaso empresarial. Sin un enfoque en el futuro, los líderes frustran a sus equipos y desperdician valiosos recursos, tiempo y talento; por ejemplo, analizaremos una empresa que gastó 900 millones de dólares en financiación antes de quebrar por no tener una visión clara del futuro.

Pregunta 3: ¿Qué deseas? Aquí diferenciaremos misión y visión, y compartiré cómo la visión me ayudó a rescatar una división en crisis cuando inesperadamente me encontré al frente del departamento. Abordaremos tres consejos para redactar un guion de visión eficaz en torno a cuatro futuros interrelacionados: el futuro de tu equipo, el futuro de tus productos, el futuro de tus esfuerzos de ventas y marketing, y el futuro del impacto que tu empresa puede tener en el mundo.

Pregunta 4: ¿Está claro? Ahora que has identificado lo que quieres, el siguiente paso es asegurarte de que lo que tienes en mente sea claro para poder comunicarlo eficazmente. Aquí te guiaré a través de los tres obstáculos que debes evitar al dirigirte a tu equipo: la comunicación intuitiva, la confusa y la totalmente vaga. La claridad surge cuando tu visión es concreta en lugar de abstracta y tu comunicación es explícita en lugar de implícita. Compartiré un modelo sencillo, la Cuadrícula de Visión, para ayudarte a visualizar lo que implica la verdadera claridad.

Pregunta 5: ¿Inspira? Si tu Guión de Visión no te impulsa, no podrás ayudar a tu equipo a despegar, y algunos podrían ni siquiera acompañarte en la plataforma de lanzamiento. Por eso, después de tener claridad, es esencial que tu visión sea inspiradora para ti y para los demás. Aprenderás el valor de enfocarte en lo que no es en lugar de en lo que sí lo es. Verás el beneficio de una visión exponencial sobre una visión incremental. Analizaremos la diferencia entre una visión arriesgada y una simplemente absurda. Y también veremos por qué tu Guión de Visión debe centrarse en lo que visualizas, no en cómo lo vas a lograr.

Pregunta 6: ¿Es práctica? Una visión convincente va más allá de imaginar un futuro deseado. Es lo suficientemente práctica como para guiar tus acciones en el presente, especialmente en dos áreas clave: tu plan y tu equipo. Sin ella, contratarás mal, trabajarás sin rumbo y llenarás las semanas y los meses con actividades sin sentido.

En lugar del tipo de esfuerzo concentrado que se necesita para alcanzar su destino.

Pregunta 7: ¿Puedes venderlo? La prueba más segura de tu Guión de Visión es si puedes venderlo a tu equipo. Al principio, al elaborar tu visión, es como una base sólida. Necesitas involucrar a las partes interesadas clave antes de finalizarla y antes de implementarla en toda la empresa. Esto requiere un poco de esfuerzo. Aquí te ayudaré a venderlo a todos los niveles, a todos los niveles, a toda la organización e incluso fuera de ella. Sin eso, no lograrás el impacto deseado.

Pregunta 8: ¿Cómo deberías enfrentar la resistencia? Toda visión encuentra resistencia. Es inherente al acto de tomar lo que no es y hacerlo realidad. Pero, como decía un colega: «Si fuera fácil, no nos necesitarían». Tu contribución es valiosa precisamente porque el trabajo de cambio es desafiante. Aquí te presento cuatro tácticas para seguir adelante frente a la resistencia, así como tres rasgos de carácter para combatirla: tenacidad ante el rechazo, integridad ante la prueba del compromiso y valentía ante lo que llamo la deriva. Compartiré una historia sobre un obstáculo que casi descarriló todo mi esfuerzo de recuperación. La resistencia es parte de la realización de cualquier visión. El líder impulsado por la visión la acepta como parte del camino hacia el futuro que desea.

Pregunta 9: ¿Es demasiado tarde? Tras esta pregunta, algunos tienen la persistente sensación de que ya se les ha cerrado la puerta a convertirse en líderes con visión. No es así, y compartiré dos conceptos para demostrarlo: el Arco de Visión y el Zag de Visión. Como demuestran empresas como Marvel, LEGO, Amazon, Microsoft y Slack, nunca es tarde para lanzar una visión nueva y exitosa.

Pregunta 10: ¿Estás listo? Las estadísticas sobre emprendimiento en este país no son alentadoras actualmente. Me gusta pensar que, al final de nuestro viaje juntos, tendrás todo lo necesario para despertar tu JFK interior, convertirte en un líder con visión y mejorar esas cifras. Concluiré con cinco sencillos pasos para ayudarte a desarrollar y ejecutar con éxito un Guión de Visión que te ayudará a ti y a tu organización a prosperar en un futuro nuevo y mejor.

Si necesitas ayuda adicional para redactar tu Guión de Visión, he creado una nueva herramienta interactiva gratuita llamada Vision Scriptor para que puedas definir tu visión, redactarla y compartirla con tu equipo. Utiliza videotutoriales, preguntas y sugerencias para que escribir una visión convincente sea fácil y sencillo. Consúltala en VisionDrivenLeader.com.

¿Cuál es tu visión de la luna?

¿Tiene una visión que impulse la trayectoria de su empresa, un destino que impulse tanto a inversores como a empleados? ¿Y qué tal un resultado emocionante que deleite a sus clientes? No me refiero a aumentar sus ventas un 3 % interanual, reducir los gastos generales ni repavimentar el estacionamiento. Eso es lo de siempre.

La visión consiste en pintar un futuro irresistible. Estarás en el camino correcto si tu visión es lo suficientemente grande y desafiante como para asustarte un poco. Debería serlo. Si no, probablemente sea demasiado pequeña. Los proyectos a largo plazo buscan cambiar el mundo, o al menos tu esfera de influencia en él. Y estoy seguro de que tu esfera es mucho mayor de lo que crees. La audacia de una visión inspiradora es como un rayo de electricidad, una descarga eléctrica que impulsa y aprovecha el impulso del equipo para conquistar el futuro.

Entonces, ¿eres líder o gerente? Si eres líder, o quieres serlo, y anhelas estar capacitado para crear y proyectar una visión para tu organización, sigue leyendo. Ya has recorrido una décima parte del camino.

Una visión no es una garantía. Muchas visiones fracasan. Pero no tener una visión es garantía de fracaso. Es solo cuestión de tiempo antes de que el estancamiento o los fracasos estratégicos te roben el futuro. Lo sé porque lo he vivido en carne propia. Es una historia que compartiré a continuación, en la Pregunta 2.

■

Guión para poner en marcha tu visión

Vision Scriptor es un sistema simple e interactivo que facilita la creación de su Guión de visión rápido y fácil.

Pruébalo gratis en VisionDrivenLeader.com

■

PREGUNTA 2

¿Qué diferencia hace la visión?

Las trampas de los líderes con déficit de visión

Tienes que tener cuidado si no sabes a dónde vas, porque puede que no llegues allí.

YOGI BERRA1

Tras mis primeros trabajos en dos editoriales, Word Publishing y Thomas Nelson, me entusiasmaba fundar mi propia editorial. ¿Qué tan difícil podía ser? Solo tenía treinta y un años, pero mi socio, Robert Wolgemuth, y yo sabíamos que estábamos listos. Ambos éramos optimistas, audaces, motivados y llenos de energía e ideas innatas para iluminar una pequeña ciudad.

¿Cuál era nuestra visión para esta nueva operación? Ambos habíamos visto a editoriales dejar pasar la oportunidad de adquirir grandes libros, títulos que considerábamos significativos y trascendentales. Pensamos que con solo obtener una parte de esa acción, estaríamos en el cielo. Estábamos convencidos de que podríamos marcar la diferencia en el mundo si descubríamos joyas en bruto que las grandes corporaciones ignoraban.

Eso fue todo lo que pensamos con respecto a nuestra visión de negocios, y las cosas salieron tan bien desde el principio que no supimos que era un problema hasta que fue demasiado tarde.

¡Jonrón!

Publicamos cinco títulos en 1989, que también fue el año de nuestro gran salto. En octubre de 1988, los Dodgers de Los Ángeles ganaron la Serie Mundial. Al mes siguiente, a través de un amigo en común, Robert y yo conseguimos una cita con Orel Hershiser, el lanzador estrella de los Dodgers.

Conocimos a Orel, su esposa y su agente en Washington, D.C., y tuvimos una conversación muy esperanzadora. Parecía entusiasmado con la idea de trabajar con nosotros. Después, volamos con nuestros nuevos amigos a Nueva York en jet privado, donde cenamos juntos. Una experiencia emocionante para una pareja de jóvenes turcos de Nashville, Tennessee.

Fue emocionante, pero claro, la Gran Manzana significaba que competiríamos por el libro contra editoriales neoyorquinas. Ahora estaríamos pujando contra las editoriales más grandes del planeta. Aumentarían el anticipo de regalías. Solo podíamos esperar haber causado una impresión lo suficientemente favorable como para que Orel publicara con nosotros a pesar del dinero.

En diciembre, el agente de Orel nos llamó. «Tengo una gran noticia», dijo. «A Orel le gustaría publicar su libro con ustedes, siempre que estén dispuestos a pagar un anticipo de regalías de...». Nos dio la cantidad, que era bastante elevada, pero tampoco ridícula. Sin dudarle un segundo, Robert y yo dijimos: «¡Por supuesto! ¡Nos apuntamos!». Le prometimos conseguirle un contrato al día siguiente.

Colgamos el teléfono y chocamos las manos. «Solo hay un problema», dije, pensando de nuevo en el adelanto. «¿De dónde vamos a sacar el dinero?».

Robert se rió. "¡Ah, sí!", dijo, "¡eso!". De repente, no sabíamos si celebrar o vomitar.

Llamamos a uno de nuestros inversores, que también formaba parte de nuestra junta directiva. Le contamos cómo conocimos a Orel y cómo su agente decidió darnos la oportunidad de publicar el libro. "¡Bien hecho, chicos!", dijo. "¡Estoy orgulloso de ustedes!". Luego le explicamos el problema económico.

"Estamos seguros de que este libro será un éxito de ventas, así que solo necesitamos un préstamo a corto plazo", dijimos. "¿Nos pueden ayudar?" Contuvimos la respiración.

Para nuestra sorpresa, dijo: «Claro que sí, chicos. Esto va a ser un éxito». Estábamos entusiasmados. Luego añadió una condición: «Solo necesito que hagan una cosa. Como parte del contrato de préstamo, necesito que me den como garantía todos los certificados de acciones de su empresa. Si están dispuestos a hacerlo, podemos lograrlo». No iba a arriesgar esa cantidad de dinero a menos que tuviéramos algo en juego. Accedimos.

Firmamos un contrato editorial con Orel y publicamos su libro en menos de cien días. *Out of the Blue* debutó en la lista del *New York Times* el 23 de abril de 1989, en el quinto puesto, y permaneció allí varias semanas. Logramos devolverle el dinero a nuestro inversor; estaba encantado. Nuestras familias también estaban encantadas, ya que no tuvimos que vender nuestro negocio ni mudarnos. Fue una de esas ocasiones en las que todo salió bien.

Y no fue solo esa época. Esos primeros años fueron increíbles. Publicábamos de todo: no ficción, ficción, libros infantiles. Incluso empezamos a trabajar en una Biblia, un proyecto increíblemente complicado para una casa tan pequeña como la nuestra. ¿Fue inteligente abarcar tanto o ir tan lejos? ¿Quién lo diría? Sin una visión que guiara nuestra estrategia, aprovechamos cualquier oportunidad que nos pareciera buena en ese momento. Y ese plan funcionó de maravilla, hasta que dejó de funcionar.

Ponche

Para 1990, habíamos crecido a cuarenta y tres títulos de primera línea, catorce empleados y 5 millones de dólares en ingresos anuales. Nada mal para un equipo reducido y eficiente con un equipo de ventas de tres personas. Fue entonces cuando empezamos a imaginar adónde irían nuestros ingresos si pudiéramos conectar con una importante distribuidora de libros. Más representantes de ventas equivalen a más ventas, o eso creíamos.

Estábamos convencidos de que encontrar un socio de distribución importante nos llevaría al siguiente nivel. Claro que, sin una visión clara, no teníamos forma de definir cuál sería ese "siguiente nivel". Solo sabíamos que nuestros tres representantes de ventas iban camino de generar \$400,000 al mes. Firmamos con una empresa que tenía veinte representantes a tiempo completo, nuestra antigua empresa, *Word Publishing*. Accedieron a encargarse de la distribución de nuestros títulos, y calculamos que al menos duplicaríamos nuestras cifras.

Con confianza dejamos a nuestros propios muchachos en paz y nos preparamos para algo grande.

Pero nunca llegó. En el primer mes, nuestro nuevo distribuidor generó \$40,000 en ventas. ¡Qué sorpresa! ¿Cómo podía un equipo de ventas de ese tamaño vender la décima parte de lo que vendíamos por nuestra cuenta? El alcance y la complejidad de nuestra línea de productos probablemente no nos ayudaron. Sea cual sea el problema, el sector editorial es un negocio que requiere mucho capital, y déficits como ese son catastróficos. Estábamos en una curva de crecimiento bastante significativa y necesitábamos invertir en inventario y anticipos de regalías para nuevos autores. Necesitábamos nuestras limitadas reservas de efectivo para mantener las imprentas en marcha, cubrir la nómina, firmar nuevos proyectos y mantener el negocio funcionando. Entramos en pánico y programamos una llamada de emergencia con uno de los ejecutivos de nuestra empresa asociada.

"No se preocupen", nos tranquilizó. "Sé que va un poco más lento de lo que esperábamos, pero todo irá bien. Aquí se están acostumbrando a sus productos. Ya saben, es solo una parte del proceso de puesta en marcha. Todo irá bien el mes que viene".

"Ojalá que así sea", dijimos. "No podemos seguir con esta trayectoria de ventas y sobrevivir. ¡Esto nos matará!"

Tenía una solución provisional. "¿Por qué no les adelantamos lo que necesitan como préstamo a corto plazo con garantía de sus futuras ventas?", ofreció. "Sabemos que las cifras van a subir. Simplemente les pagaremos por adelantado con garantía de esas futuras ventas". Aceptamos la medida.

Nuestro socio de distribución nos adelantó un par de cientos de miles de dólares. No fue suficiente, pero retrasamos algunos pagos, logramos que funcionara y esperamos lo mejor. Pero la recuperación nunca se materializó. La empresa entregó un cheque por \$45,000 al mes siguiente, y durante los meses siguientes nunca superó los \$60,000.

En tan solo unos meses, nos vimos obligados a pagar 1,1 millones de dólares en anticipos de ventas. Para garantizar estos préstamos, sin los cuales habríamos quebrado debido a la reducción del volumen de ventas, tuvimos que pignorar todos nuestros activos, desde los contratos editoriales hasta el mobiliario de oficina, como garantía. Y esa fue nuestra perdición. Sin que nosotros ni ellos lo supiéramos en ese momento, el propietario de la empresa con la que nos habíamos asociado, Capital Cities/ABC, estaba negociando la venta de la empresa.

Por fin recibimos una llamada. "No sé cómo decirles esto", dijo el director ejecutivo de nuestro socio, "pero están cobrando su préstamo para sanear nuestro balance".

Nos dieron treinta días para pagar. No había manera. Nuestro sueño se acabó después de cuatro años. Robert y yo estábamos destrozados. Todavía recuerdo aquel día de abril de 1992 cuando un camión de 18 ruedas llegó a nuestras oficinas en Brentwood, Tennessee, y se llevó todo. Ni siquiera nos quedaban sillas. No pudimos pagar las indemnizaciones a nuestro personal. Tuvimos que abandonar proyectos, incluyendo el libro de un autor que estaba en prensa y que se iba a imprimir el mismo día que cerramos.

Cuando me preguntan sobre ese fracaso empresarial, en retrospectiva digo que no quisiera repetirlo, pero no lo cambiaría por nada del mundo. ¿Por qué? Algunas de las lecciones más valiosas que he aprendido en los negocios surgieron de esa experiencia. Una es la importancia fundamental, fundamental y fundamental de la visión. En 1998 regresé a Thomas Nelson y ascendí en la empresa gracias a esa visión, hasta llegar a ser director ejecutivo y presidente. Y como si fuera una prueba de que Dios tiene sentido del humor, Nelson era la misma empresa que había comprado Word tan solo seis años antes.

Robert y yo teníamos pasión. Teníamos empuje. Teníamos ideas. Teníamos ejecución. Y nos sobraba confianza. Pero nada de eso fue suficiente para reemplazar la visión. La pasión y todo lo demás pueden impulsar la misión, pero la visión es la guía para alcanzarla.

Seis trampas de los líderes con déficit de visión

¿Qué diferencia marca la visión? Al estudiar la cuestión, trabajar con emprendedores y ejecutivos, y dirigir organizaciones, he descubierto que los líderes con déficit de visión caen de cabeza en uno o más de seis obstáculos: falta de preparación para el futuro; oportunidades perdidas; prioridades dispersas; errores estratégicos; desperdicio de dinero, tiempo y talento; y salidas prematuras. Analicemos cada uno por separado.

1. Falta de preparación para el futuro. Aunque nadie puede ver el futuro, una visión puede aclararlo y preparar a una empresa para lo que se avecina. Una de las mejores historias que conozco para ilustrar este punto se remonta a principios del siglo XX.

Las fotografías eran poco comunes cuando George Eastman empezó a fabricar cámaras a finales del siglo XIX. El equipo voluminoso y los productos químicos peligrosos requerían usuarios expertos. Como resultado, la persona promedio solo se hacía una o dos fotos en su vida. Eastman estaba decidido a simplificar la fotografía, a hacer que la cámara fuera tan práctica como el lápiz.

En 1900, Eastman y su empresa, Kodak, presentaron la Brownie, una sencilla cámara instantánea con película precargada y el lema "Usted pulsa el botón, nosotros hacemos el resto". Los estadounidenses adquirieron más de 250.000 unidades en su primer año de producción. Prácticamente de la noche a la mañana, la cámara de Eastman transformó la forma en que el mundo capturaba y conmemoraba la vida. Nació el "Momento Kodak".

Durante los siguientes noventa años, Kodak y su película dominaron el mercado fotográfico, con una cuota de mercado del 90 %. Sin embargo, Kodak se volvió complaciente e incluso hostil hacia la visión de innovación centrada en el cliente que inspiró a su fundador. El mejor ejemplo es lo que finalmente destruyó la empresa.

En 1975, mucho antes de que la tecnología se hiciera conocida por sus competidores, un ingeniero eléctrico de Kodak llamado Steven Sasson inventó la primera cámara digital. Desafortunadamente, la dirección de Kodak no podía, o no quería, imaginar un futuro sin película. No podían imaginar un modelo de negocio rentable más allá del ya existente. "Era fotografía sin película", dijo Sasson, "así que la reacción de la dirección fue: 'Qué bien, pero no se lo digan a nadie'".

Cuando el vicepresidente Don Strickland aconsejó pasarse a la tecnología digital, la dirección de la empresa lo desestimó. "Desarrollamos la primera cámara digital de consumo del mundo y Kodak podría haberla lanzado en 1992", dijo Strickland. "No pudimos obtener la aprobación para lanzarla ni venderla por miedo a la descarbonización de la película". En lugar de revolucionar su industria y seguir la visión de su fundador de una fotografía accesible para las masas, Kodak suprimió la innovación dentro de su propia organización. Como resultado, no estaba preparada para la oleada de innovación que se avecinaba. Para cuando Kodak finalmente adoptó la tecnología de la que fue pionera, el futuro ya los había dejado atrás. Y, como seguramente saben, hay más en la historia.

“No hay ninguna razón para que alguien quiera una computadora en su casa”, dijo Ken Olsen, fundador de Digital Equipment Corporation (DEC), en 1977.⁵ Por el contrario, el fundador de Apple, Steve Jobs, predijo: “La razón más convincente para que la mayoría de la gente compre una computadora para el hogar será conectarla a una red de comunicaciones nacional”.⁶ Y Jobs hizo esa declaración cuatro años antes de la invención de la World Wide Web.

La visión de Jobs no era inevitable. La única conclusión inevitable y fiable es que hay muy pocas. Pero como líder con visión, Jobs fue capaz de imaginar y prepararse para la posibilidad. Como resultado, el mercado de las computadoras domésticas era un terreno fértil para el crecimiento futuro de Apple. Olsen estaba anclado en el presente, y su falta de visión impidió que DEC se preparara de esa manera. ¿Y cuándo fue la última vez que oíste el nombre DEC?

A menudo vuelvo a algo que dijo la esposa de Jobs, Laurene Powell, en su funeral en 2011: “Ya es bastante difícil ver lo que ya está ahí, eliminar los muchos impedimentos que impiden una visión clara de la realidad, pero el don de Steve fue aún mayor: vio con claridad lo que no estaba ahí, lo que podría estar ahí, lo que tenía que estar ahí... Imaginó lo que faltaba en la realidad y se propuso remediarlo”.⁷

Jobs vio que la potencia informática estaba reservada principalmente para las grandes corporaciones y las pequeñas empresas. Pero esa realidad faltaba, y él la percibía. Así que, en lugar de simplemente imitar lo que IBM, Hewlett-Packard, Compaq y Commodore hacían en el ámbito de las pequeñas empresas, Jobs miró más allá. Vio que, como él mismo dijo, «las computadoras serán esenciales en la mayoría de los hogares»⁸ y se propuso crear una «computadora doméstica».⁹ Eso era lo que faltaba en la realidad.

Hizo lo mismo con la revolucionaria introducción del iPhone, que optó por una pantalla táctil en una época en que los dispositivos Palm y BlackBerry, con sus teclas toscas, estaban de moda. Lo que me lleva de vuelta a Kodak.

A partir de 2017, se estima que 1,2 billones de fotos digitales son tomadas anualmente por más de mil millones de consumidores equipados con teléfonos inteligentes, la máxima comodidad en la fotografía.¹⁰ Ya sea publicar una foto de un gato bailando o capturar y preservar grandes momentos emotivos como una boda, el nacimiento de un hijo o un triunfo deportivo, tomamos más fotos en dos minutos hoy que todas las fotos tomadas durante los primeros cien años de la película.¹¹

El científico informático Alan Kay es famoso por decir: “La mejor manera de predecir el futuro es...

El futuro es inventarlo».12 La visión es el primer paso para lograrlo. Sin ella, los líderes no están preparados para lo que venga. Gracias al iPhone de Steve Jobs y a los innovadores e imitadores que han seguido sus pasos, la visión de George Eastman sigue viva. Mientras tanto, Kodak prácticamente ha perdido el control.

2. Oportunidades perdidas. No estar preparado para el futuro significa pasar por alto oportunidades clave en el presente. ¿Por qué? La visión nos mantiene atentos a las posibilidades que se alinean con el futuro que vemos. Sin una visión, esas oportunidades se nos escapan.

En 1982, tres ejecutivos de Texas Instruments vieron una oportunidad en el mercado tecnológico emergente y, en tan solo ocho meses, lanzaron la primera computadora Compaq. Fui uno de los primeros en adoptarla, uno de muchos. Compaq rompió el récord del "primer año de ventas de cualquier empresa en la historia empresarial estadounidense".

— 111 millones de dólares".13 La empresa emergente se convirtió en la compañía que más rápido en la historia cruzó el umbral de ventas de 1.000 millones de dólares.14 Para 1987, una de cada seis computadoras personales vendidas por los concesionarios era una Compaq.15 Una década después, su crecimiento fenomenal convirtió a Compaq en el "líder mundial indiscutible de la industria de las PC", vendiendo principalmente a empresas.16 ¿Y ahora?

El éxito de Compaq les hizo desviar la atención de las tendencias del sector. Necesitaban una visión renovada para sostener y hacer crecer su negocio, pero en lugar de centrarse en el futuro, se quedaron estancados en el presente. En lugar de abordar los cambiantes apetitos de los consumidores, redoblaron sus esfuerzos y adquirieron Digital Equipment Corporation en 1998 por 9.600 millones de dólares.¹⁷ Y, efectivamente, se trata de la misma DEC mencionada en el primer problema, lo que debería indicar hacia dónde se dirige esto.

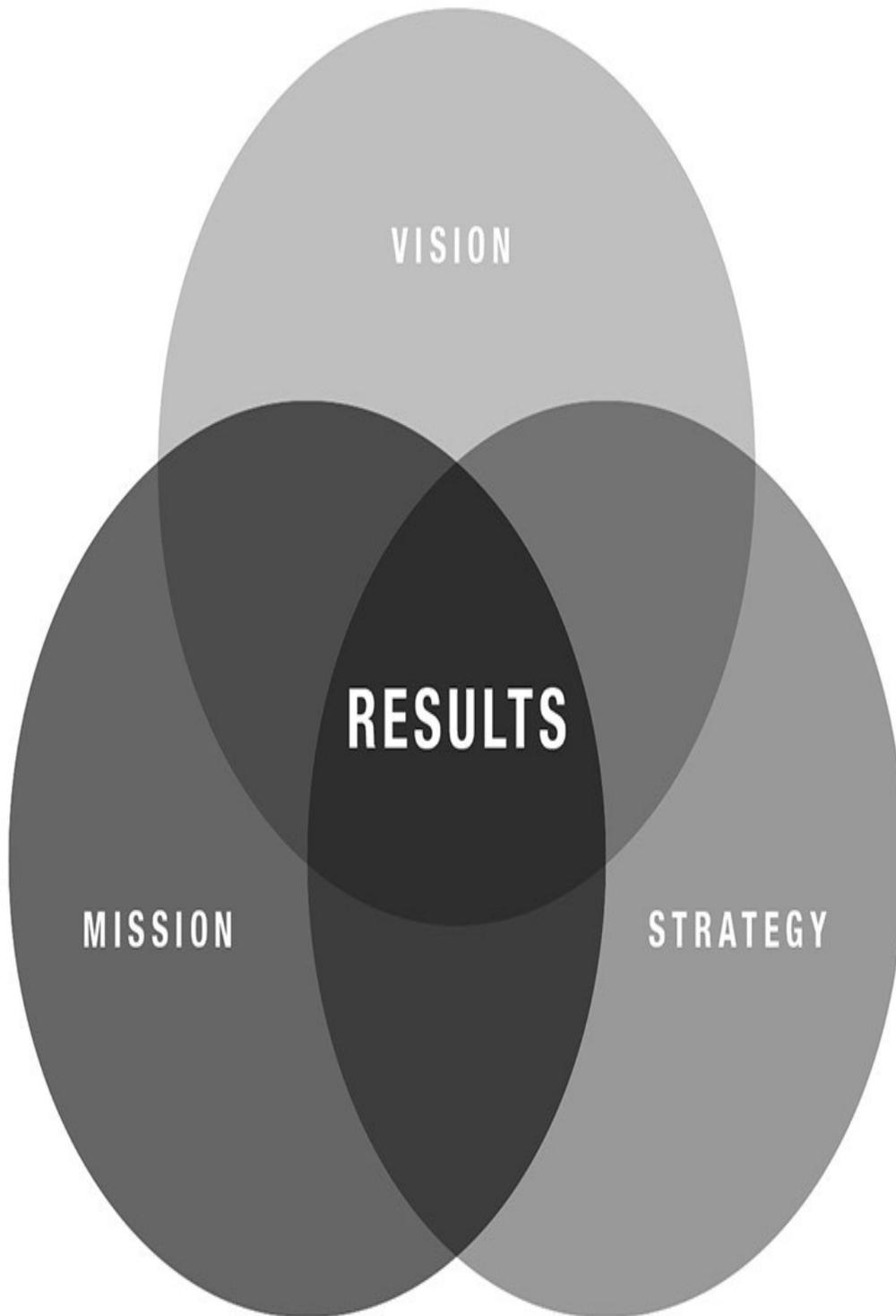
Mientras Compaq estaba ocupada procesando la adquisición de DEC, Apple, Dell y Gateway aprovecharon un mercado de computadoras domésticas con gran demanda, y Compaq cambió de estrategia demasiado tarde. Tres años después, Dell superó a Compaq como líder de la industria en ventas de PC.¹⁸

¿Por qué Compaq pasó por alto el floreciente mercado doméstico de venta directa al consumidor? Recordando sus días de gloria, su vicepresidente de marketing para Norteamérica, Gian Carlo Bisone, afirmó: «El crecimiento es el peor desodorante. Oculta muchas cosas». Tras un breve examen de conciencia, el director financiero Daryl White admitió: «Solo vimos nuestro propio éxito». 19 Para complicar aún más las cosas.

Su situación después de su fusión con DEC era que “la empresa combinada carecía de dirección”.²⁰ Traducción: carecían de visión.

Comparen esa historia con la de Nick Swinmurn y Tony Hsieh. En 1999, a Swinmurn se le ocurrió la loca idea de vender zapatos en línea. Los inversores pensaron que nunca prosperaría. Imaginaron demasiados desafíos logísticos y de atención al cliente. Además, la oportunidad parecía minúscula. En aquel entonces, la comparación más cercana era la venta de zapatos por correo, que representaba un mísero 5% del mercado. Como era de esperar, la mayoría de los inversores no le devolvían las llamadas. Pero Hsieh escuchó algo en la presentación de Swinmurn que le hizo reflexionar. El negocio de la venta por correo representaba solo el 5% del mercado, ¡pero ese mercado representaba 40 000 millones de dólares!

Si las ventas por catálogo ya alcanzaban los dos mil millones, los desafíos logísticos y de atención al cliente no debían ser tan graves. ¡El mercado era potencialmente enorme! Así que Hsieh invirtió, y así nació Zappos. Cuando finalmente vendió a Amazon una década después, la empresa valía 1200 millones de dólares. Swinmurn les ofreció la misma presentación a todos, pero Hsieh analizó los hechos con una perspectiva diferente de lo que era posible. Su visión le permitió ver una oportunidad, donde otros inversores solo veían obstáculos.



Many leaders focus on strategy, while some emphasize the company mission. All well and good, but if you overlook the contribution of vision, you won't get the results you desire.

3. Prioridades dispersas. Sin una visión, lo contrario también es un problema. Cuando no tenemos claro nuestro destino, tendemos a tomar decisiones a corto plazo, persiguiendo cualquier oportunidad que parezca buena en el momento. Este fue uno de los principales errores que cometimos mi pareja y yo en nuestra aventura editorial. Como descubrimos con dolor, las oportunidades que parecen prometedoras de cerca pueden resultar desastrosas en una perspectiva más amplia.

La innovadora empresa de tecnología portátil Jawbone era una de las favoritas de Silicon Valley, respaldada por cinco firmas de capital riesgo de primer nivel. Pero toda su financiación fue como darle demasiadas riendas a un perro. Sin una visión clara de hacia dónde se dirigían, persiguieron demasiadas oportunidades, probando un producto tras otro, y desperdiciaron 900 millones de dólares en financiación antes de quebrar.

Algunos observadores culparon a la competencia de empresas más consolidadas. «El fabricante de auriculares Bluetooth, que luego se convirtió en altavoz y luego en wearables, se enfrentó a una dura competencia de empresas como Apple y Fitbit», dijo uno.²¹ Pero el problema más evidente está justo al principio de la cita. Jawbone nunca supo qué quería ser al crecer. Ninguna cantidad de dinero puede salvarte sin visión; esto es especialmente cierto cuando tienes mucho dinero. Es tentador creer que puedes perseguir docenas de buenas oportunidades y tener éxito en todas ellas. Pero eso no es cierto.

El siguiente titular se acercó más a la verdad: «La desaparición de Jawbone, un caso de 'muerte por sobrefinanciación' en Silicon Valley». ²² ¿Cómo podría el exceso de dinero ser un problema? Cuando te impide decidir qué quieres para el futuro. Al final, Jawbone será recordado principalmente como uno de los mayores fracasos de la historia financiados con capital de riesgo. ²³

La escasez nos obliga a preguntarnos qué queremos realmente, y esa, como veremos, es una pregunta crucial para los líderes con visión. Una abundancia de recursos puede evitarnos el arduo trabajo de definir nuestra visión.

No tenía por qué terminar así para Jawbone. Como Apple ha demostrado, la fórmula del éxito reside en un enfoque incansable en la creación de una gama de productos excelentes que superen las expectativas del cliente y se alineen con su visión. Menos es más. Por eso, Jobs sentía pasión por el poder de rechazar las oportunidades que no se ajustaban a su visión. Después de que la línea de productos de Apple alcanzara las 350...

En ausencia de Jobs, Jobs redujo la oferta a solo diez cuando regresó en 1998.²⁴

“La gente piensa que enfocarse significa decir que sí a aquello en lo que uno debe enfocarse”, dijo con una famosa frase. “Pero no es eso en absoluto. Significa decir que no a las cien buenas ideas que existen. Hay que elegir con cuidado. De hecho, estoy tan orgulloso de las cosas que no hemos hecho como de las que sí he hecho. La innovación es decir que no a mil cosas”.²⁵ Llegó incluso a predicarle ese mensaje al entonces director ejecutivo entrante de Nike, Mark Parker.

Parker, según cuenta la historia, habló por teléfono con Jobs tras tomar las riendas de Nike. Le preguntó si tenía algún consejo. «Bueno», dijo Jobs, «solo una cosa. Nike fabrica algunos de los mejores productos del mundo. Productos que uno desea. Pero también fabrica un montón de porquerías. Simplemente deshazte de las porquerías y céntrate en lo bueno». ²⁶ El problema es que, en el momento, las porquerías suelen parecer decentes, incluso buenas. Pero la visión puede ayudarte a distinguir lo aparentemente bueno de lo legítimamente excelente.

4. Errores estratégicos. He aquí una verdad simple pero poderosa: El futuro aún no ha sucedido. Es imaginario. No existe. Y puede adoptar innumerables formas, dependiendo de las decisiones que tomemos en el presente. Sintetizando el aprendizaje de los tres primeros errores mencionados, la visión guía nuestra toma de decisiones en el presente, preparándonos para el futuro, ayudándonos a identificar las oportunidades adecuadas y protegiéndonos de las malas.

La visión, en otras palabras, nos ayuda a evitar errores y fracasos estratégicos. Es un hecho que desearía haber sabido al iniciar mi aventura editorial independiente, y se refleja en las historias de Kodak y Fujifilm. Ambas empresas se centraban en la venta y el revelado de película. Ambas utilizaban productos químicos y papeles especiales para revelar e imprimir el producto final. Ambas desarrollaron y comercializaron agresivamente cámaras desechables de 35 mm en el mercado mundial. Ambas empresas estaban en su apogeo en los albores de la revolución digital.²⁷ Pero Kodak quebró mientras Fuji prosperaba.

Entre 2000 y 2010, el mercado de la película se desplomó, con caídas del 20 al 30 % anuales. El déficit de visión de Kodak implicó falta de imaginación e ingenio para responder a la crisis. Como vimos, no estaban en absoluto preparados para el futuro.

Con sus mejores ideas sólo lograron retrasar su desaparición.

No fue así con Fujifilm, que encontró la manera de diversificarse y prosperar. De hecho, mientras que las ventas de Kodak se redujeron a la mitad, los ingresos de Fuji crecieron en un porcentaje superior. Como líder con visión de futuro, el presidente de Fujifilm estaba preparado para lo que se avecinaba. «Una cima siempre esconde un valle traicionero», dijo el presidente de Fuji, Shigetaka Komori, en 2001.²⁸

Vision permitió a Fujifilm dar un giro radical en la cima de la cuesta abajo. Al anunciar un plan sexenal llamado VISION 75, Komori garantizó la redistribución de las fortalezas tecnológicas de la compañía en los sectores farmacéutico y cosmético. Esto representó un cambio radical respecto a la misión aparente de la empresa, pero una nueva dirección era esencial para que el negocio sobreviviera a la convulsión del mercado fotográfico. La empresa también predijo el auge meteórico de la tecnología de pantallas LCD y, aprovechando sus competencias existentes, creó películas polarizadoras protectoras para LCD para un mercado que ahora domina.

En cuanto a la imagen digital, Kodak partía con la mayor ventaja. Sin embargo, debido a su falta de visión, no pudieron cambiar de rumbo cuando era necesario. Dos empresas del mismo sector, ambas con acceso a la misma información sobre datos y tendencias. Una ganó. La otra perdió. Sus visiones de futuro marcaron sus destinos.

5. Desperdicio de dinero, tiempo y talento. Cuando los líderes se centran en la ejecución y no en la visión, pasan por alto el papel que esta desempeña en la ejecución. Como resultado, generan frustración en sus equipos y desperdician recursos valiosos, incluyendo su propio y escaso tiempo y energía.

La visión proporciona una dirección para la ejecución, así como un estándar para evaluar el rendimiento. Sin ella, los equipos se centran en resultados irrelevantes y proyectos sin importancia. Además, ni siquiera saben si están ganando, ya que no existe un estándar externo para evaluar su progreso. Todos corren en círculos. Al alinearse en torno a una visión clara y convincente, se puede evitar la energía indirecta y el desperdicio de esfuerzo. Al minimizar o incluso eliminar las actividades multipropósito dentro de la empresa, la visión permite una ejecución más eficaz.

Y nuestros equipos lo saben. En una encuesta a decenas de miles de empleados,

Los investigadores preguntaron: "¿Qué busca y admira en un líder (definido como alguien cuya dirección seguiría con gusto)?" No es sorprendente que la honestidad encabezara la lista. Sin embargo, el 72 % afirmó que el segundo requisito más importante de un líder era que "tenga visión de futuro". 29 Esta respuesta aumentó al 88 % en puestos de mayor responsabilidad. Nuestros equipos esperan honestidad de todos con quienes trabajan, pero sobre todo desean visión en sus líderes. Sin ella, experimentan frustración al ver cómo sus esfuerzos se desperdician.

El problema es que esos equipos no perciben suficiente visión en sus líderes. En su evaluación de 360 grados, Herminia Ibarra descubrió que los líderes sobreestiman significativamente su competencia con visión, en comparación con la opinión de quienes observan su desempeño. Ella lo describió como una "brecha notable". 30

Lo que también es notable es la cantidad de tiempo y esfuerzo que los propios líderes desperdician cuando no siguen una visión. Las investigadoras Heike Bruch y Sumantra Ghoshal estudiaron a doscientos gerentes de Lufthansa. "Nuestros hallazgos sobre el comportamiento gerencial deberían asustarlos", informaron. "El 90% de los gerentes desperdician su tiempo en todo tipo de actividades ineficaces... [A]penas el 10% de los gerentes dedican su tiempo de manera comprometida, decidida y reflexiva". El 40%, aquellos a quienes etiquetaron como "distráidos", estaban hiperocupados, pero desconectados de la visión de la organización. Como resultado, eran miopes, estaban sobrecomprometidos y les costaba desarrollar estrategias útiles. En otras palabras, todo su trabajo equivalía a menos de lo que podría o debería haber sido. "Creen que están atendiendo asuntos urgentes, pero en realidad solo están dando vueltas en círculos", dijeron Bruch y Ghoshal.31

Una visión correcta recuerda a las personas lo que estamos construyendo y su importancia. Inspira y energiza a las personas de toda la organización, motivando a seguir adelante y lograr grandes cosas juntos. Las personas pueden ver cómo sus acciones contribuyen a la visión de la organización.

Eso fue lo que sucedió en la NASA después de que Kennedy presentara su visión de llevar un hombre a la Luna. Según un informe, se estableció una fuerte conexión entre el trabajo diario de un empleado de la NASA y el objetivo final, como lo demuestra este comentario de un conserje: «No estoy fregando pisos, estoy llevando un hombre a la Luna». 32

6. Salidas prematuras. Todo ese esfuerzo desperdiciado genera frustración e inutilidad, lo que significa que los líderes con falta de visión son propensos a abandonar el puesto prematuramente, al igual que sus empleados agotados. El objetivo final de una visión clara es mantener el rumbo ante los inevitables obstáculos y resistencias, y alcanzar el éxito. La visión los mantiene a ustedes y a su equipo motivados, comprometidos y comprometidos, para que no se retiren antes de obtener los resultados esperados. No se me ocurre un ejemplo más convincente de esta dinámica que SwiftKey.

Tres amigos, Chris Hill-Scott, Jon Reynolds y Ben Medlock, cofundaron SwiftKey en 2008. Con una visión simple del futuro —"tenía que haber una mejor forma de escribir en smartphones"—, se propusieron crear la mejor aplicación de teclado virtual con texto predictivo para dispositivos móviles Apple y Android.³³ Concibieron y desarrollaron un teclado con IA que "aprendía" cómo se comunicaba el cliente al acceder a sus cuentas de redes sociales. Su motor de predicción recopilaba información de Twitter y Facebook, así como de Evernote, Gmail y la lista de contactos del usuario. Lanzaron la versión beta después de tan solo dos años.

Los críticos y usuarios lo elogiaron, y SwiftKey se disparó en popularidad. Acumuló más de una docena de premios de la industria durante sus primeros cuatro años en el mercado, junto con más de 300 millones de usuarios. Yo soy uno de ellos. Seis años después del lanzamiento, estimaron que su tecnología de teclado líder en el mercado había ahorrado a los usuarios "casi 10 billones de pulsaciones de teclas, en 100 idiomas, ahorrando más de 100.000 años en tiempo de escritura combinado".³⁴ Lástima que no haya un Premio Nobel de productividad. Para rematar esta historia, Microsoft compró SwiftKey por 250 millones de dólares en 2016.³⁵ La visión de estos tres fundadores rindió frutos, en gran medida.

En el momento de la compra de Microsoft, solo dos de los tres socios originales seguían en la empresa para sacar provecho de sus ganancias. ¿Por qué? Medlock y Reynolds tenían una visión global. Trabajaban con ahínco durante las largas jornadas que conlleva cualquier startup y vieron cómo su sueño se hacía realidad ante sus ojos. Mientras tanto, en lo que ahora llama "el mayor error de mi vida", Hill-Scott decidió retirarse de la empresa tras solo dos meses en el puesto.

Según informes publicados, "se cansó de las largas jornadas y el trabajo requerido".³⁶ No puedo decirlo con certeza, pero supongo que perdió la visión de lo que podría haber sido si hubiera perseverado. Se centró en el desgaste diario en lugar de en el panorama general e inspirador. Como cobró pronto, en lugar de millones, ganó lo justo para comprarse una bicicleta.

Cuando las desaceleraciones y los contratiempos amenazan con desviarte del rumbo, cuando los avances siguen siendo esquivos, la visión puede sustentar la misión y llevarte al resultado proyectado. Pero solo si aún la tienes.

Cambiando el futuro

A principios del siglo XX, cuando el caballo y el carruaje eran el principal medio de transporte para la mayoría de la gente, Henry Ford tuvo una visión que definiría el futuro. Cuando presentó el Modelo T en 1908, Ford afirmó que quería «construir un coche para la gran multitud. Será lo suficientemente grande para la familia, pero lo suficientemente pequeño para que una persona pueda conducirlo y cuidarlo». Esa fue una visión crucial que definió el futuro. Recuerda la visión original de George Eastman y es igual de convincente, si no más.

En aquella época, la propiedad de automóviles estaba limitada a los ricos, "un juguete para los ricos". Un vehículo era tan complicado de manejar que normalmente "requería un chofer familiarizado con sus matices mecánicos individuales para conducirlo".³⁷ Pero Ford imaginó un auto confiable que el estadounidense promedio pudiera permitirse, algo que no existía en ese momento.

"Se construirá con los mejores materiales, por los mejores hombres que se contraten, según los diseños más sencillos que la ingeniería moderna pueda concebir", dijo Ford. "Pero será tan económico que ningún hombre con un buen salario podrá tener uno y disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios".³⁸ Me encanta. ¿A quién no?

La historia está llena de historias similares, donde un cambio de visión resultó en un cambio de resultado. También está llena de historias como las mencionadas, incluida la mía, donde la falta de visión resultó en la ruina. Esa es la diferencia que marca la visión. Si no te convence, no dudes en dejar este libro. Pero si reconoces su importancia y quieres forjar una mejor visión para tu futuro, sigue leyendo.

En este libro, mi suposición operativa es que, tanto en los negocios como en la vida, es mucho más probable que llegues a un destino que te guste si eres...

Tener una visión clara sobre el rumbo que se toma. Esa es una de las razones por las que considero que la visión es el alma de cualquier organización. Te impulsa a seguir adelante. La visión es el motor que impulsa a tu empresa hacia el futuro. Da sentido a los desafíos y contratiempos cotidianos que conforman el vaivén de la vida real. Y, como vimos con Kodak, Fujifilm y otros ejemplos anteriores, la visión no es algo estático. Puede, debe y tiene que cambiar a medida que se alcanzan los objetivos o que la industria cambia.

Ahora que comprende la diferencia que la visión marca en su organización, ¿está listo para crear la suya propia? Eso es lo que haremos en la segunda parte, respondiendo cinco preguntas clave, comenzando con: ¿Qué desea?

PART 2

**DRAFTING
YOUR
VISION
SCRIPT**



El alma nunca piensa sin una imagen mental.

ARISTÓTELES

**El liderazgo llega cuando tu esperanza y tu optimismo se combinan con una visión concreta del futuro.
futuro y una manera de llegar allí.**

SETH GODIN

La dirección, no la intención, determina el destino.

ANDY STANLEY

PREGUNTA 3

■

¿Qué deseas?

La dirección comienza con el deseo

Siempre debes tomar lo mejor del pasado, dejar lo peor atrás y avanzar hacia el futuro.

BOB DYLAN¹

El 25 de mayo de 2001, Erik Weihenmayer, de treinta y tres años, se encontraba en la cima del mundo. Tras tres meses alternando escaladas y paradas para aclimatarse a la altitud, Erik, junto con un grupo de dieciocho montañeros, alcanzó la cima del Everest. El noventa por ciento de los escaladores que intentan la cima no lo consiguen.

Escalar el Everest no es para cardíacos. Los riesgos incluyen grietas, avalanchas, congelación, vientos de casi 160 kilómetros por hora, temperaturas bajo cero, ventiscas, terremotos, niveles peligrosamente bajos de oxígeno, edema pulmonar de gran altitud e hipoxia. Al momento de escribir esto, casi 300 escaladores han muerto intentando alcanzar la cima desde 1922.³ Consciente de los riesgos, el equipo de Weihenmayer luchó contra los elementos, las lesiones, la disentería, la fiebre y más. Pero ningún riesgo fue tan desalentador como este: Weihenmayer es ciego.

De niño, Weihenmayer sufrió retinosquiasis, una rara enfermedad de la retina que empeoró progresivamente hasta que, a los trece años, quedó completamente ciego. Pero

Weihenmayer no permitió que su ceguera física le impidiera alcanzar sus sueños. A los veinte años, tuvo la visión de escalar las Siete Cumbres, escalando los picos más altos de cada uno de los siete continentes.

Weihenmayer pudo haber sido ciego, pero tenía una visión increíble. Ante lo que parecían ser obstáculos insuperables, nunca perdió de vista lo que quería lograr. Como resultado, se convirtió en una de las primeras 150 personas en escalar las Siete Cumbres, la primera y única persona ciega en lograrlo.⁴ "Nadie ha logrado nada igual", dijo la revista Time sobre sus logros. "Es un logro único, uno que, en el sentido más estricto, supera los límites de lo que el hombre es capaz de hacer".⁵

Cualesquiera que sean los riesgos y las probabilidades, todos tenemos nuestras propias montañas, y la visión es el único camino seguro hacia la cima. El liderazgo no es un camino en suave pendiente. A menudo no hay camino. Solo poseer una visión clara permite a los líderes abrir camino cuando antes no existía. Todo se reduce a lo que quieres. Si no lo tienes claro, nunca tendrás la oportunidad de lograrlo.

¿Qué buscas? Analizaremos cómo un Guión de Visión puede ayudarte a crear una respuesta detallada a esa pregunta. También examinaremos qué se necesita para redactar uno para tu organización.

No es una declaración de misión

Al responder a la pregunta 2, les conté mi historia sobre cómo la falta de visión hundió mi negocio. Ahora, permítanme contarles la otra mitad de la historia: cómo la visión me salvó en mi siguiente aventura. Tras varios años trabajando como agente, volví a trabajar para Thomas Nelson en 1998 y me convertí en editor asociado de Nelson Books, uno de los catorce sellos o unidades de negocio de la compañía. Eso significaba que era el segundo al mando, después de mi jefe, el editor, quien decidió dimitir en julio de 2000.

No es difícil entender por qué. Nuestra división estaba en un estado lamentable. La mayoría presentábamos nuestra lamentable situación por los chismes de la oficina y otras pistas. Pero nuestro jefe no era sincero con los detalles. No tenía ni idea de lo mal que estaban las cosas hasta que él...

A la izquierda. Esto es lo que encontré después de analizar las cifras:

Éramos la división menos rentable de toda la empresa. De hecho, habíamos perdido dinero el año anterior. En las demás divisiones se quejaban de nuestro bajo rendimiento y nos culpaban de reducir los ingresos de toda la empresa, lo que, a su vez, impedía que otros recibieran sus bonificaciones anuales por rendimiento.

El crecimiento de los ingresos se había mantenido prácticamente estancado durante tres años. Además, acabábamos de perder a nuestro autor más importante, que se había ido a una editorial de la competencia. Esto hacía improbable, como mínimo, el crecimiento de los ingresos.

Como porcentaje de los ingresos, nuestros anticipos de inventario y regalías eran los más altos de la empresa. En otras palabras, éramos los usuarios menos eficientes del capital de trabajo. Consumíamos enormes recursos corporativos y prácticamente no ofrecíamos rentabilidad a nuestros accionistas.

Publicábamos unos 125 títulos nuevos al año con un equipo de tan solo diez personas. Conozco editoriales que abordan la mitad de esos títulos con el doble de personal. Todos estábamos sobrecargados de trabajo. La calidad de nuestra producción lo demostraba. Simplemente teníamos demasiado trabajo.

Tan solo el 20 % de nuestros títulos generaban el 80 % de nuestros ingresos. Francamente, teníamos muchos más "perros" que "vacas lecheras" (para hacer referencia a la antigua matriz de Boston Consulting Group).

Todo esto importó mucho en ese momento por una sencilla razón: heredé este desastre.

Tras la salida de mi jefe, me pidieron que ocupara su puesto: ser el editor, el líder, el responsable de llevarnos a la cima. Conté parte de esta historia en mi libro "Libre para enfocar", pero quiero profundizar en ella aquí para ilustrar el valor de la visión, especialmente teniendo en cuenta mi anterior fracaso empresarial.

Sentía dos sentimientos a la vez: (1) una presión abrumadora por triunfar, por no volver a fracasar, y (2) entusiasmo. La situación no podía ser peor; estábamos en el último lugar en todos los aspectos. Eso explicaba la presión abrumadora. ¿Y el entusiasmo? Es curioso admitirlo, pero como nuevo ejecutivo de división, estaba en la mejor posición posible. ¡Lo más probable era que no pudiera empeorarlo! Y si conseguía que la división diera un giro, sería un héroe. ¿Pero cómo?

Una historia como esta ayuda a crear una distinción importante. A menudo me preguntan: "¿Cuál es la diferencia entre misión y visión?". A primera vista, parecen similares. La gente suele hablar como si fueran pilares intercambiables de un negocio exitoso. Están conectados, y ambos son esenciales para el éxito de una empresa, pero es importante reconocer que son conceptos distintos con propósitos distintos.

Tanto la misión como la visión orientan la estrategia, pero de diferentes maneras. La misión proporciona claridad diaria al definir la identidad y el alcance del negocio. Sin una misión clara, es fácil desviarse del objetivo y tomar demasiadas direcciones o la dirección equivocada. Una declaración de misión eficaz le ayuda a mantenerse enfocado al responder a cuatro preguntas:

¿Quiénes somos?

¿A quién servimos?

¿Qué problema resolvemos?

¿Qué transformación entregamos?

Las respuestas a estas cuatro preguntas definen tu identidad, tu clientela y tu respuesta a los desafíos de tus clientes, junto con los resultados que obtienes. Todo bien, todo necesario. Pero no viene al caso cuando se trata de la visión. Cuando me hice cargo de Nelson Books, no necesitaba una declaración de misión. Necesitaba una completamente nueva.

Dirección. Y ese es un diferenciador clave. Una misión define lo que es un negocio, una visión describe hacia dónde se dirige. La misión está aquí; la visión sigue ahí. La misión es ahora; la visión es lo que viene.

Convertirme en editor era una meta profesional a largo plazo. Cuando tuve la gran oportunidad y descubrí que la unidad de negocio era un desastre, supe instintivamente que necesitaba un plan de acción claro. El primer paso que di para revertir la suerte de nuestra división fue preguntarme cómo quería que fuera el futuro para mí y mi equipo. ¿Adónde queríamos llevar esto? ¿Qué queríamos realmente? Para obtener respuestas, me fui a un retiro privado y tracé un rumbo completamente nuevo.

EL DIFERENCIAL MISIÓN-VISIÓN

Misión	Visión
Qué	Dónde
Aquí	Allá afuera
Ahora	Próximo
Breve	Robusto

Scripting Tomorrow

Una declaración de misión eficaz está redactada concisamente, bien enfocada y es memorable. Debería poder resumirse en un par de frases. «Debería caber en una camiseta», como dijo Peter Drucker.⁶ Necesitaba escribir una visión nueva y mejor. Para mí entonces, y para ti ahora, eso merecía y requería más que una camiseta.

Un Guión de Visión adecuado no es un eslogan ni una pegatina. Es un documento sólido, escrito en presente, que describe tu realidad futura como si fuera hoy. ¿Hasta dónde? Recomiendo de tres a cinco años. Puedes extenderte más, pero en mi experiencia, encontrarás los mayores beneficios en el periodo de tres a cinco años.

El truco está en proyectarse al futuro y registrar lo que se observa en cuatro áreas clave de la empresa: el equipo, los productos, las ventas y el marketing, y el impacto. Analizaré cada una de ellas en breve. Cabe mencionar que, cuando realicé este ejercicio por primera vez, mi Guión de Visión estaba menos desarrollado que el que describo a continuación. Desde entonces, he perfeccionado el proceso para que sea aún más efectivo.

Sin embargo, hay algo que es 100% igual: responder a la pregunta de qué quería para mi negocio en el futuro. Esto aplica a todos nosotros al crear una visión. Al examinar los cuatro aspectos de equipo, productos, ventas y marketing, e impacto a continuación, les daré ejemplos de nuestro Guión de Visión actual en Michael Hyatt & Co. Cada afirmación sobre el futuro nos dice cómo nos desempeñamos en el presente e influye en nuestros próximos pasos.

El futuro de tu equipo. Es importante comenzar tu Guión de Visión con tu equipo. ¿Por qué? Porque tu equipo hace posible todo lo demás. El equipo adecuado te permitirá, como líder, concentrarte en lo que mejor sabes hacer. Ejecutarán la estrategia, atenderán a tus clientes y cultivarán nuevos. El equipo adecuado te sorprenderá con sus ideas, ambición, habilidades y conocimientos.

Entonces, ¿cómo ve el equipo ideal dentro de tres años? ¿Y cómo cuida su organización de ellos y cultiva una cultura ganadora? Esto debe ser lo suficientemente específico como para que cualquiera que lo lea pueda visualizarlo por sí mismo. Debe transmitir suficientes detalles para que otros vean lo que usted ve y juntos puedan construirlo.

Al imaginar a tu equipo dentro de tres años, ¿qué ves, por ejemplo, en cuanto a talento, experiencia y equilibrio entre vida laboral y personal? ¿Qué ofreces en cuanto a beneficios, ambiente laboral e incentivos? No hay respuestas correctas ni incorrectas. Todo se reduce a lo que deseas para tu equipo.

Algunos ejemplos del Guión de Visión de Michael Hyatt & Co. incluyen: «Nuestros compañeros de equipo viven y respiran nuestra ideología central. Poseen un carácter impecable, un talento extraordinario y una trayectoria comprobada»; «Nuestros empleados disfrutan de una autonomía razonable, planificando y ejecutando su propio trabajo, sin el impedimento de una dirección autoritaria, una burocracia agobiante ni trámites burocráticos»; y «Fomentamos la innovación y la experimentación. Si algo no funciona, aprendemos de ello y seguimos adelante».

El futuro de sus productos. ¿Qué productos o servicios ofrecen? En Michael Hyatt & Co., nuestro guion de visión dice: «Creamos productos que permiten a los líderes obtener la concentración necesaria para triunfar en el trabajo y en la vida». A partir de ahí, profundizamos con más detalles: «Creamos productos que deleitan a nuestros clientes, superan sus expectativas y generan una transformación radical».

¿Siempre lo logramos? No siempre, no a la perfección. Pero es de esperar. La visión se centra en el futuro, no en el presente. Se trata de adónde vas, no de dónde estás actualmente. La visión de futuro proporciona un parámetro para el presente, pero es, como dijimos en la Pregunta 1, superior al presente. Por definición, aún no has llegado a ese punto.

¡Y ahí es donde empieza la emoción! ¿Qué sigue con tus productos? ¿Qué quieres crear? ¿Qué quieres ofrecer? ¿Recuerdas que mencioné que la misión y la visión están conectadas? Un consejo útil para pensar en productos futuros es preguntarte qué podrías crear que te ayude a cumplir tu misión.

Nuestra visión de productos incluía declaraciones como estas: «Nuestro producto definitivo no es nuestra información ni nuestras herramientas, sino la transformación que experimentan nuestros clientes al usarlas»; «Empleamos un riguroso proceso de toma de decisiones para sopesar la inversión necesaria con nuestra ideología central y el retorno de la inversión proyectado. Como resultado, rechazamos constantemente las distracciones que se hacen pasar por oportunidades»; y «Contamos con un equipo de talentosos coaches, conferenciantes y podcasters».

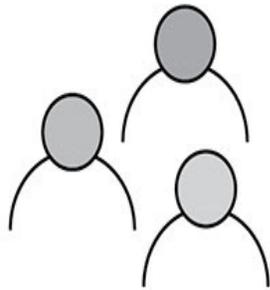
El futuro de tus ventas y marketing. ¿Cómo comercializas esos increíbles productos? No hablamos de métodos y estrategias prácticos. Esta es una oportunidad para reflexionar sobre tus ventas y marketing de forma amplia y filosófica. Debería ir más allá de las impresiones y las conversiones (aunque inclúyelas si te resulta útil). Se trata fundamentalmente de cómo te relacionas con tus clientes.

En nuestra empresa, decimos: «Empleamos estrategias de adquisición de clientes que hacen que nuestras ofertas sean irresistibles». Y lo complementamos con otras declaraciones: «Entendemos que nuestros clientes son los verdaderos héroes. Les guiamos y les ofrecemos un plan que les ayuda a superar sus obstáculos y lograr la transformación deseada»; y «Consideramos que una experiencia del cliente de primera clase, inspirada en la hospitalidad, es una actividad esencial de marketing».

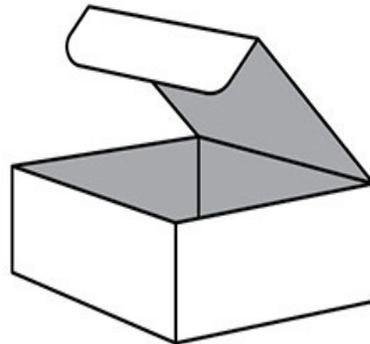
El futuro de tu impacto. Finalmente, tu Guión de Visión debe describir el resultado esperado del esfuerzo del equipo. ¿Cuál es el resultado de hacer realidad tu visión? Puedes responder en términos de impacto financiero, pero también puede ser de otras maneras menos concretas, como alcance, influencia o algo menos material.

En este último apartado del guion de nuestra empresa, comenzamos diciendo: «Como resultado, estamos transformando nuestro mundo y logrando resultados excepcionales». A partir de ahí, abordamos el estado operativo de nuestros directores, las métricas financieras clave, la tasa de rotación del equipo y este último punto innegociable: «Hemos logrado estos resultados extraordinarios sin comprometer nuestros valores ni nuestra cultura».

FOUR KEY COMPONENTS OF A VISION SCRIPT



TEAM



PRODUCT



**SALES &
MARKETING**



IMPACT

These are the four key elements of a Vision Script, but your business might require you to plan in additional domains. No worries. Just add the categories you need to make your future work for you.

Antes de continuar, respondamos a esta pregunta: "¿Qué pasa si mi negocio se basa en algo que no se aborda en estas cuatro áreas?". Puede haber casos en los que este sea el caso. De ser así, continúe y agregue otro dominio a su Guión de Visión. Por ejemplo, si su negocio requiere mucho capital, podría ser conveniente desarrollar una declaración sobre finanzas. Si dirige una organización sin fines de lucro, podría necesitar agregar el área de relaciones con donantes. Simplemente tenga cuidado de no agregar demasiadas áreas a la declaración. Cada una debe ser esencial para su negocio. Además, no elimine ninguna de las cuatro áreas clave. Todas son esenciales. Incluso si es un emprendedor individual, su visión debe incluir el desarrollo de un equipo. Sin un equipo, un producto, un mercado e impacto, realmente no tiene un negocio.

Cómo escribir el tuyo propio

Al considerar escribir tu propia visión, conviene admitir desde el principio que puede ser un desafío. Hay varias razones. A veces, estamos tan absortos en el día a día que nos cuesta concebir una visión convincente del futuro.

Otras veces, sentimos que simplemente no somos tan imaginativos. Pero no me lo creo. No es que nos falte imaginación, sino atención. Cualquier líder que dedique tiempo y enfoque puede elaborar una visión convincente del futuro simplemente preguntándose qué quiere y perseverando hasta que surjan las respuestas.

Los humanos están orientados al futuro como cualquier otra criatura en este planeta. Mientras que otros animales tienen horizontes limitados, los humanos hacemos planes a largo plazo y actuamos según ellos constantemente. De hecho, dice el psicólogo Martin Seligman, «un nombre más apropiado para nuestra especie sería Homo prospectus, porque prosperamos considerando nuestras perspectivas». ¿No lo sabemos por simple experiencia? Todos imaginamos el futuro constantemente, aunque solo sea para preocuparnos por él. Deja que eso juegue a tu favor. Lo único que te pido es que no imagines todo lo que podría salir mal. Imagina si las cosas salieran bien.

A continuación, te presento tres consejos para crear tu propio Guión de Visión. Compartiré cómo me ayudaron a crear mi Guión de Visión inicial para Nelson Books. Te recuerdo que intentas presentar una imagen inspiradora, clara, práctica y atractiva del futuro de tu organización. Nada más. Evita, como lo llama la estrategia de carrera Jenny Blake, "la tiranía de los cómo". 8 Así como este proceso no se trata de definir la misión, tampoco se trata de establecer la estrategia. Más adelante, en la Pregunta 6, explicaré cómo tu Guión de Visión informa la estrategia.

1. Aléjate y despeja tu mente. El futuro no sucede en el presente, y es difícil, si no imposible, elaborar un Guión de Visión en medio del día a día. Es importante alejarse del torbellino para poder ver más allá.

En mi caso, de alguna manera sabía que formular una visión para mi división no ocurriría entre las tareas y proyectos diarios. Sabía que la única manera de aclarar mis ideas era estar a solas con mis pensamientos, así que reservé tiempo para un retiro personal.

Para tener el espacio mental necesario para ver tu realidad actual e imaginar cómo podría ser el futuro, recomiendo buscar un lugar solitario lejos de la oficina: un hotel, un centro de retiro, un Airbnb, el rincón de una biblioteca pública o incluso una cafetería, con los auriculares puestos. Cualquier lugar sirve, siempre y cuando no te interrumpan. Algo extraordinario ocurre cuando te desconectas del ruido constante, las distracciones y el ritmo de vida para pensar, reflexionar y conectar con tus propios pensamientos. Si te ayuda, reza al comenzar.

Si es posible, evita contactar con tu oficina, incluso fuera del horario laboral. Desactiva las notificaciones. Escríbelo todo a mano en un bloc de notas si eso te permite mantenerte desconectado. Como un agujero negro, la fuerza gravitacional del correo electrónico o Slack te absorberá en un estado mental que competirá con tus esfuerzos por lograr el espacio mental para la visión.

2. Cree que lo mejor está por venir. El futuro es pura posibilidad. Desafortunadamente, la experiencia suele acostumbrarnos a centrarnos en lo imposible. Estamos condicionados a pensar en límites, restricciones y todas las razones por las que nuestras esperanzas son inalcanzables. Y, a menudo, tenemos razón.

Pero aquí está el secreto sucio. Es una profecía autocumplida. Tendemos a experimentar lo que esperamos. Eso significa que las mayores barreras que tú y yo enfrentamos en la vida suelen ser las que viven dentro de nuestras cabezas. Creamos la barrera que bloquea nuestro progreso; no siempre, pero con más frecuencia de la que probablemente nos importaría o nos atreveríamos a admitir.

Es importante abordar esto, ya que parte de crear una nueva visión del futuro consiste en ser honestos sobre el pasado y el presente, y cómo influyen en nuestra visión de lo posible en el futuro. Debemos lograr dos objetivos a la vez: ser totalmente honestos sobre nuestra experiencia hasta el momento y comprometernos con la idea de que puede ser mejor, incluso mucho mejor.

Cuando fui a mi retiro de visión, llevé conmigo varias hojas de cálculo, los estados de resultados de los últimos doce meses, nuestra lista de autores, el organigrama y un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Para cuando terminé de leer, no podía dejar de pensar en "Everything Is Broken" de Bob Dylan. Sinceramente, habría sido fácil asumir que la situación no podía mejorar. Las probabilidades estaban en nuestra contra, eso seguro. Para agravar esa realidad, se cernía sobre mí el fracaso de mi propio negocio. Ya había hundido una editorial. ¿Cómo sabía que no acabaría con esta división?

Hay una famosa anécdota de baloncesto que puede ayudarnos en este caso. En 1978, un estudiante de segundo año de quince años y otros cincuenta aspirantes ingresaron al gimnasio de la escuela secundaria Emsley A. Laney con el sueño de conseguir uno de los quince puestos en el equipo universitario. En aquel entonces, el chico medía solo 1,78 m y no podía seguir el ritmo de los demás. No logró entrar. «Fue vergonzoso no entrar en el equipo», admitió. Al llegar a casa, fue directo a su habitación, cerró la puerta con llave y lloró.

En medio de la decepción, el chico podría haber dicho: «No soy lo suficientemente bueno. Nunca llegaré a nada en la cancha. Hay demasiados jugadores más altos, más rápidos y mejores que yo». En ese momento, su experiencia habría ratificado esa opinión. Pero en lugar de permitir que las creencias limitantes moldearan su realidad, redobló sus esfuerzos, decidido a cambiar su futuro.

“Siempre que entrenaba y me cansaba y decidía que debía parar, cerraba los ojos y veía esa lista en el vestuario sin mi nombre”, dijo, describiendo cómo cambió su mentalidad. “Eso solía animarme de nuevo”.

Valió la pena. En cuanto les diga el nombre de ese chico, Michael Jordan, ya saben el resto de la historia. Durante su ilustre carrera en la NBA, Jordan anotó 32.292 puntos. Participó en catorce Juegos de las Estrellas, ganó seis campeonatos de la NBA y fue galardonado con el título de Jugador Más Valioso de la NBA cinco veces.

La historia está llena de historias donde un cambio de mentalidad resultó en un cambio de resultado. Walt Disney fue despedido de su trabajo en el periódico Kansas City Star. ¿Por qué? Su editor dijo que "carecía de imaginación y no tenía buenas ideas".¹¹ Cuando Oprah Winfrey fue despedida de su puesto como reportera de televisión, el productor "supuestamente le dijo que no era apta para las noticias de televisión".¹² Steven Spielberg fue rechazado tres veces en la escuela de cine de la Universidad del Sur de California. En lugar de asumir que no tenía el talento, no abandonó su visión de hacer películas cautivadoras. Dirigió más de cincuenta películas, incluyendo tres ganadoras del Óscar.¹³

Y no olvidemos a Erik Weihenmayer, con cuya historia comenzamos. Si alguien pudo haber tomado su realidad presente y permitido que limitara su futuro, ese era él. Pero no. No permitió que nada le impidiera soñar y lograr lo aparentemente imposible.

La experiencia, incluso la mala, es solo información. Cómo la interpretes y apliques depende de ti. Puedes usarla para crear creencias limitantes sobre lo posible, o puedes aceptar una simple verdad liberadora: pase lo que pase, lo mejor está por venir. ¿Y qué está por venir?

3. Imagina el mañana y describe lo que ves. El último paso para escribir tu Guión de Visión es imaginar tu futuro y describir lo que ves. Imagínate en el futuro. ¿Qué ves ahí? ¿Cómo es?

Esto no es una predicción ni una profecía. No hay nada inevitable en ello.¹⁴ Estás describiendo uno de los innumerables futuros posibles que requerirán la mejor reflexión y el mejor esfuerzo de tu parte y de tu equipo para hacerse realidad. El futuro se concreta en las decisiones del presente. La idea es imaginar un mañana lo suficientemente convincente como para guiar tus decisiones de hoy.

Al describir este futuro, conviene escribir en presente, como si tu visión ya se hubiera hecho realidad. Aquí tienes algunos ejemplos de mi Nelson.

Guión de la visión de Books: "Nelson Books publica siete bestsellers del New York Times al año"; "Vendemos diez libros que venden más de 100.000 ejemplares al año"; "Tenemos excelentes relaciones con autores y agentes"; y "Contamos con un equipo de personas extremadamente talentosas y comprometidas".

Para ayudarme a empezar, me hice una serie de preguntas inquisitivas, entre ellas:

"¿Qué debemos cambiar en nuestro modelo de negocio para que mi equipo no se agote ni se vaya?"

"¿Qué tipo de autores y combinación de títulos necesitamos atraer para minimizar la rotación y maximizar nuestra rentabilidad?" Puedes adaptar esta pregunta a tus propios productos y servicios.

"¿Cómo se compararía nuestra organización con nuestros competidores en el mercado?"

"¿Qué tipo de innovaciones o procesos podríamos inventar que nos ayudaran a ampliar nuestra visión más rápidamente?"

Hay muchas otras preguntas que también pueden ayudar. El periodista Warren Berger comparte una pregunta provocadora utilizada por el consultor empresarial Don Derosby: «Si un oráculo pudiera decirte qué sucederá dentro de tres años, ¿qué querrías saber más?». La clave de la pregunta es que revela lo que te interesa, preocupa y emociona. Nadie conoce el futuro, pero, como dice Berger, «el propósito de la pregunta es animarte a centrarte en ese escenario futuro... Una vez que hayas pensado en las preguntas para el oráculo, debes intentar hacer el trabajo del oráculo: responderlas». 15 Tus respuestas se convierten en el inicio de tu visión.

Berger sugiere varias otras preguntas útiles extraídas de expertos en visión:

“¿Cómo podemos convertirnos en la empresa que nos arruinaría?” y “¿Qué aspecto podría tener este depredador y por qué tendría ventaja sobre nosotros?” (Danny Meyer, restaurador neoyorquino, director ejecutivo de Union Square Hospitality Group).

“¿En quiénes queremos que se conviertan nuestros clientes?” (Michael Schrage, profesor del MIT)

¿Con quién pasas el tiempo? ¿Qué temas tratas? ¿Adónde viajas? ¿Qué lees? (Roselinde Torres, Boston Consulting Group) 16

La última viñeta asume que tus intereses pueden revelar posibles tendencias y guiarte hacia un futuro deseable. También ayuda a conectar tus perspectivas futuras con tus preocupaciones actuales, que a menudo es donde se esconde la visión. Y sugiere algo crucial: una visión debe ser algo que te interese y motive personalmente. Deja que tu curiosidad te impulse; para eso está. ¹⁷ Todas las preguntas anteriores pueden ayudarte a crear un estado mental imaginativo, donde el mañana pueda tomar forma definitiva en tu mente. Esa es la esencia de crear un Guión de Visión para ti mismo.

Para ayudarle aún más a elaborar su propia visión, he incluido varias preguntas específicas de cada categoría en el cuadro adjunto.

También he creado una versión interactiva de estas indicaciones. Como mencioné en la pregunta 1, se trata de una herramienta llamada Vision Scriptor. Te guiará paso a paso en el proceso de creación de tu Guión de Visión. Cuando estés listo para crear tu visión, visita VisionDrivenLeader.com para probarla.

■

Preguntas para estimular la visión

Si pudieras adelantarte de tres a cinco años y responder a estas preguntas, ¿qué responderías? Tus respuestas pueden servir de base para tu Guión de Visión.

Equipo

¿Qué tipo de compañeros de equipo quieres atraer? ¿Qué características tienen en común?

¿Cómo trabajan? ¿Cuál es su ética laboral?

¿Qué hace para atraer a los mejores talentos? ¿Cuál es su filosofía de compensación? ¿Cómo es su paquete de beneficios?

¿Por qué se sienten atraídos los posibles empleados por su empresa? ¿Qué motiva a la gente a unirse a su empresa?

¿Cómo es el entorno de tu oficina? ¿Por qué te importa?

Productos

¿Qué resultados generan sus productos? ¿Qué valor aportan?

¿A quién ayudan sus productos?

¿Cómo se sienten tus clientes al usar tus productos? ¿Cómo es la experiencia de usuario?

¿Cómo es tu proceso de producción y creación? ¿Cómo eliges lo que...?

¿ofrecer?

¿Qué hace que sus productos sean superiores a los de sus competidores?

Ventas y marketing

¿A qué mercados atiende? ¿Cuál es el tamaño de su base de clientes?

¿Cómo llegar a ellos?

¿Cuánto te cuesta conseguir nuevos clientes? ¿Cuál es tu coste por lead?

¿Cuál es el valor de vida de su cliente?

¿Cómo ve el funcionamiento de sus equipos de marketing, ventas y experiencia del cliente? ¿Cuál es su papel en la adquisición y retención de clientes?

Impacto

¿Cuáles son sus resultados, según las métricas más significativas para usted y su equipo? Por ejemplo, ¿cuáles son sus ingresos, sus ganancias, su plantilla o el tamaño de su lista de correo?

¿Qué umbrales financieros le entusiasman como líder?

¿Qué puede usted, como líder, hacer libremente con su tiempo y su rol?

¿Cómo espera que el crecimiento de su organización impacte a usted y a su equipo?

¿Qué piensan de usted sus pares y competidores de la industria?

■

Al describir tu futuro ideal, proporciona suficientes detalles para que sea concreto, utilizando declaraciones específicas para que la gente tenga una idea de lo que intentas construir. Si no puedes describirlo, el equipo no podrá construirlo, y no sabrán si lo han construido al terminar. Usar metáforas e historias en tu Guión de Visión está bien, pero no olvides resumir esos conceptos inspiradores en declaraciones concretas. Al concretar tu visión, la haces tangible y alcanzable. Pero recuerda, no te obsesiones con cómo lograrás tu visión. Eso viene después.

Siéntete libre de personalizar este plan según sea necesario. Como mencioné antes, podrías necesitar componentes adicionales a los cuatro que recomiendo. Añádelos.

También vale la pena mencionar que la complejidad de su negocio podría requerir una visión a más de tres o cinco años vista. Cuando la empresa de juguetes LEGO estuvo al borde del desastre, empleó una visión de siete años dividida en tres fases para superar la crisis.¹⁸ Las directrices anteriores son solo eso, directrices; ajústelas según sea necesario.

El cambio de rumbo

Una vez plasmada mi visión, volví a la oficina y convoqué una reunión con todo mi personal. Analicé nuestra situación actual. Fui totalmente sincero. La situación era grave y no me anduve con rodeos. (Hablaemos de la mejor manera de abordar esta conversación en la Pregunta 7).

Entonces compartí la nueva realidad —la visión— y la describí con el mayor detalle posible. Estaba realmente entusiasmado y comprometido. Como la visión me pareció convincente, la mayoría también. Algunos tardaron en sumarse, pero al final, incluso los más reticentes lo lograron.

Personalmente, leí esta visión a diario. Oré por cada parte. Le pedí a Dios que nos guiara. Poco a poco, surgieron la estrategia y los recursos. La gente...

Si me preguntaban: "¿Cómo vas a lograr esto?", yo solo sonreía y respondía: "No estoy seguro, pero confío en que sucederá. Solo observa".

Cuando tienes claro lo que quieres, evitas las trampas de los líderes con visión limitada. Estás mejor preparado para el futuro. Aprovechas las oportunidades clave porque estás más en sintonía con lo que te ayudará a avanzar. Al mismo tiempo, tiendes a filtrar las oportunidades que te distraen o te desvían del camino.

En lugar de que la estrategia sea improvisada y esté determinada por las necesidades del momento, su estrategia está alineada con su objetivo final. Gracias a ese enfoque y alineación, desperdicia menos dinero, tiempo y talento; su equipo está comprometido y avanza en la misma dirección.

Finalmente, te motiva a perseverar cuando los tiempos se ponen difíciles, y lo harán (más sobre esto en la Pregunta 8). Por eso digo que la visión es el ingrediente esencial del liderazgo. Solo con visión los líderes tienen la posibilidad de marcar la diferencia. Y en el caso de Nelson Books, marcó la diferencia.

Pensé que mi visión inicial tardaría al menos tres años en hacerse realidad. Sorprendentemente, lo logramos en tan solo dieciocho meses. Superamos casi todos los aspectos de nuestra visión. Fue un cambio radical. Durante los seis años siguientes, Nelson Books fue la división de mayor crecimiento y rentabilidad de Thomas Nelson. Tuvimos un éxito de ventas tras otro. De hecho, fuimos el hogar de casi todos los autores más vendidos de la compañía durante esa temporada.

Al comparar mi fracaso empresarial anterior con este rotundo éxito, sé que la visión marcó toda la diferencia.

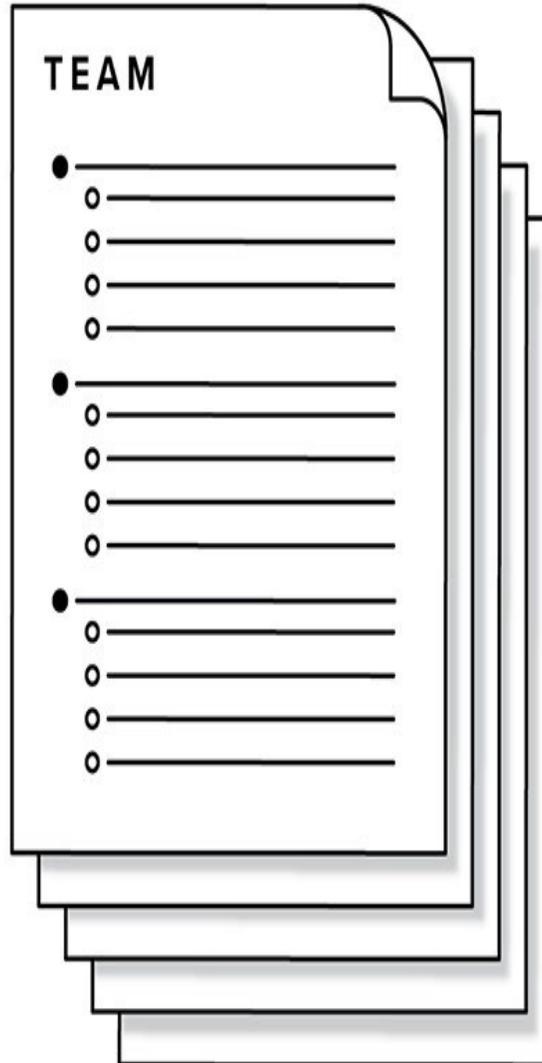
Preguntas de calificación

Tu Guión de Visión marca el rumbo para el éxito futuro de tu empresa. Por eso es fundamental que te concentres plenamente en este proceso, aislándote, creyendo que el futuro puede ser mejor que tus experiencias pasadas y presentes, y describiendo un futuro nuevo y superior.

Las siguientes preguntas te ayudarán a definir tu Guión de Visión, asegurándote de que sea claro, inspirador y atractivo para las partes interesadas clave de tu organización. Sabrás que tienes algo si logras convencer a tu equipo. Un líder con visión hace que su visión cobre vida para los demás, de modo que no solo se sientan inspirados, sino también motivados a actuar. Haz que tu visión sea concreta y convincente, y otros se unirán a ti para hacerla realidad.

Dicho esto, no eres Moisés bajando del Monte Sinaí con tablas de piedra.¹⁹ Por ahora, piensa en tu Guión de Visión como cemento fresco. Como veremos en la Pregunta 7, hay espacio para que tus colegas aporten y ajusten. Primero, perfeccionemos tu Guión de Visión para que sea inspirador, claro y práctico; eso te garantizará una mejor oportunidad de convencerlos. Eso es lo que abordaremos con las siguientes tres preguntas de calificación, comenzando con esta: ¿Está claro?

YOUR VISION SCRIPT



Every Vision Script looks different depending on the leader who creates it. You might write yours as a detailed narrative or just a list of bullets. Write your Vision Script in whatever style (1) flows most naturally and (2) helps you best envision your desired future for your team, product, sales and marketing, impact, and any other domain you require. The Vision Scriptor at VisionDrivenLeader.com can help you draft a vision that works for you.

PREGUNTA 4

■

¿Está claro?

Hazlo concreto y explícito

Un buen líder piensa en tonos de gris... pero habla en blanco y negro.

BELLA LOTERÍA1

En la secundaria, estaba decidido a ser astronauta. Como mencioné en la pregunta 1, los libros de Tom Swift despertaron mi interés y amor por la ciencia, la tecnología y los viajes espaciales. Escritores de ciencia ficción como Arthur C. Clarke y Robert Heinlein avivaron mi pasión por la vida entre las estrellas. Y, por supuesto, también lo hizo la visión del presidente Kennedy de poner un hombre en la Luna. Solo había un problema.

Todavía recuerdo aquel fatídico día en la escuela cuando un amigo me dijo: «Mike, ¿no sabes que para ser piloto hay que tener una vista perfecta?». Me quedé desanimado. En ese momento sentí que mi vida se había acabado. Mis gafas eran tan gruesas como el fondo de una botella de Coca-Cola. En cuanto pude, cambié las gafas por lentes de contacto, que usé casi toda mi vida, incluso después de cambiar las Pléyades por el mundo editorial.

Pero las lentes de contacto no fueron la solución definitiva. Resulta que las personas con miopía severa como yo desarrollan cataratas más rápido que la persona promedio, así que hace varios años decidí someterme a una cirugía de reemplazo de lentes.

El equipo óptico realizó el procedimiento mientras estaba casi completamente despierto. Me administraron un sedante y luego, con una serie de gotas anestésicas, me adormecieron el ojo izquierdo. (Solo hacen una a la vez, con un par de semanas de diferencia entre las cirugías). Con una máquina guiada por láser, el médico hizo una incisión similar a un colgajo en mi ojo, extrajo el cristalino viejo, insertó una nueva lente artificial en su lugar y me dio un punto para asegurar el colgajo. ¡Listo! La operación duró menos de quince minutos y los resultados fueron inmediatos.

Cuando me desperté en mitad de la noche después de la cirugía, me sobresalté. Lo primero que noté al abrir el ojo sano fueron los colores brillantes y la claridad cristalina de mi visión. En comparación, mi vista con el ojo sin corrección era como mirar por una ventana que no se había limpiado en años.

Gracias al procedimiento, podía ver al otro lado de la habitación. Una vez que me corrigieron el otro ojo, podía jugar al golf sin gafas. Podía conducir sin lentes de contacto. Antes de eso, no podía ver el reloj a un metro de mi almohada. Lo mejor de todo es que todo lo que veía era más nítido, más enfocado y más vibrante que cualquier cosa que hubiera visto en años.

Es más, experimenté algo completamente inesperado: un estado de ánimo elevado. No me di cuenta de que llevaba un trasfondo de estrés porque no podía ver con claridad. La claridad genera calma. También genera confianza.

Existe un paralelo útil con la forma en que la visión influye en nuestras organizaciones. Así como las nuevas perspectivas aportan claridad a la visión y la consiguiente sensación de bienestar, la misma dinámica se produce cuando un líder con visión reemplaza la rutina sin rumbo por una visión vívida del futuro. Por eso, la primera pregunta clave para tu Guión de Visión es la claridad.

La visión requiere claridad

Pensemos en lo que esperamos de documentos como estos:

Declaraciones juradas

Planos

Propuestas de libros

Planes de negocios

Pautas de solicitud de ingreso a la universidad

Contratos

Informes de diseño

Especificaciones del dispositivo

Instrucciones

Manuales para empleados

Instrucciones

Facturas

Descripciones de puestos

Leyes

Resúmenes legales

Planes de marketing

Características del producto

Estimaciones del proyecto

Recetas

Protocolos de seguridad

La razón por la que insistimos en que estos documentos y otros similares sean claros es porque esperamos que cumplan ciertos fines, que produzcan resultados específicos. Y juzgamos su

Supuesta claridad basada en si podemos usarlas para producir los resultados deseados. Si una receta no funciona, suele ser porque algo no estaba claro en las instrucciones. (A menos que esté cocinando, en cuyo caso es seguro culpar a un error del usuario).

La visión no es diferente. Pero la claridad puede ser difícil de alcanzar. ¿Por qué? Al principio, las visiones tienden a ser abstractas. Después de todo, estamos describiendo lo invisible, lo que aún no está aquí, lo que se encuentra en el horizonte. Pero tu Guión de Visión debe ser tan claro, a su manera, como cualquiera de los documentos mencionados anteriormente.

Una visión poco clara no producirá los resultados deseados. Como preguntan los profesores Heiki Bruch y Bernd Vogel: «Si no se puede identificar claramente una visión desde el principio y esta se queda en el ámbito de las generalidades vagas, ¿cómo se puede esperar comunicarla a toda la empresa?». ² Para que una visión sea clara, debe ser concreta, no abstracta.

Pero eso no es todo. Tu visión también debe ser explícita. Es decir, debe estar suficientemente expresada en un lenguaje fácil de entender. Dado que la visión suele empezar con el líder, también existe la tendencia a que las visiones vivan en su cabeza y nunca se materialicen. Una razón es lo que a veces se llama la "maldición del conocimiento". La visión es obvia para el líder, porque la conoce, y por eso asume que todos los demás también la conocen; pero ¿cómo podrían conocerla los demás si el líder no comparte la visión completa?

Hace un par de años, unos amigos vinieron de California para cenar conmigo. Fui al restaurante donde habíamos quedado en Franklin, que está al sur de Nashville. Unos minutos después de las cinco, miré el reloj y pensé: «Bueno, no es así. Normalmente son puntuales». Los minutos pasaban. Estuve allí sentado cinco, quince, treinta minutos antes de que finalmente me llamaran.

"Siento mucho la tardanza, Michael", dijeron, con tono agobiado y avergonzado. "Nos cuesta encontrar el restaurante".

—De acuerdo —dije—. No hay problema. Está justo al lado de la I-65. Está en Franklin, Tennessee. Solo tienes que ir hacia el sur por la I-65 desde tu hotel cerca del aeropuerto.

"¡Guau!", dijeron. "¡Estamos en Franklin, Kentucky!". Un simple error. Habían marcado "Franklin" en el GPS, y apareció un "Franklin". Habían conducido directo al norte, a Franklin, Kentucky, en lugar de ir directo al sur, a Franklin, Tennessee. No les había dado la información completa de dónde nos encontraríamos. Como eran de fuera, ¿cómo iban a saberlo?

No cometas el error de pensar que tu visión es obvia para el resto del equipo solo porque la has compartido. He aprendido a las malas que la dirección y los pasos necesarios pueden ser claros para ti, pero eso no significa que quienes te rodean vean las cosas exactamente como tú. Una visión clara no solo es concreta, sino también explícita. Una visión implícita no funcionará bien, o no funcionará en absoluto. Si tú o tu equipo no tienen claro el destino, se desviarán.

Quizás te hayas preguntado por qué tu empresa se esfuerza por impulsar tu visión de futuro. ¿Será que solo tienes una idea aproximada de hacia dónde te gustaría dirigir la organización en los próximos tres a cinco años? ¿Lo has dejado tan claro como un plan? ¿O usas frases genéricas para describir tu gran idea? ¿Te has resistido a dedicar tiempo a perfeccionar tu visión, dejando a tus empleados confundidos?

Al brindar una visión concreta y explícita a su equipo, les permite avanzar con mayor rapidez en la dirección correcta, con determinación y confianza. Por el contrario, si carece de claridad, no logrará el mismo progreso. El estrés se convierte en una consecuencia subyacente. Lo mismo ocurre con la ineficiencia, el desperdicio de recursos, la pérdida de tiempo y un equipo desmoralizado.

La visión se trata de una visión compartida. No basta con ver el futuro. Debes asegurarte de que otros puedan ver lo que tú ves y actuar en consecuencia. No te dejas llevar por un destino que habrías elegido. En cambio, debes ser intencional, forzándote a tener claro lo que quieres y luego plasmándolo de forma concreta y explícita. Afortunadamente, la Red de Visión puede ayudarnos con eso.

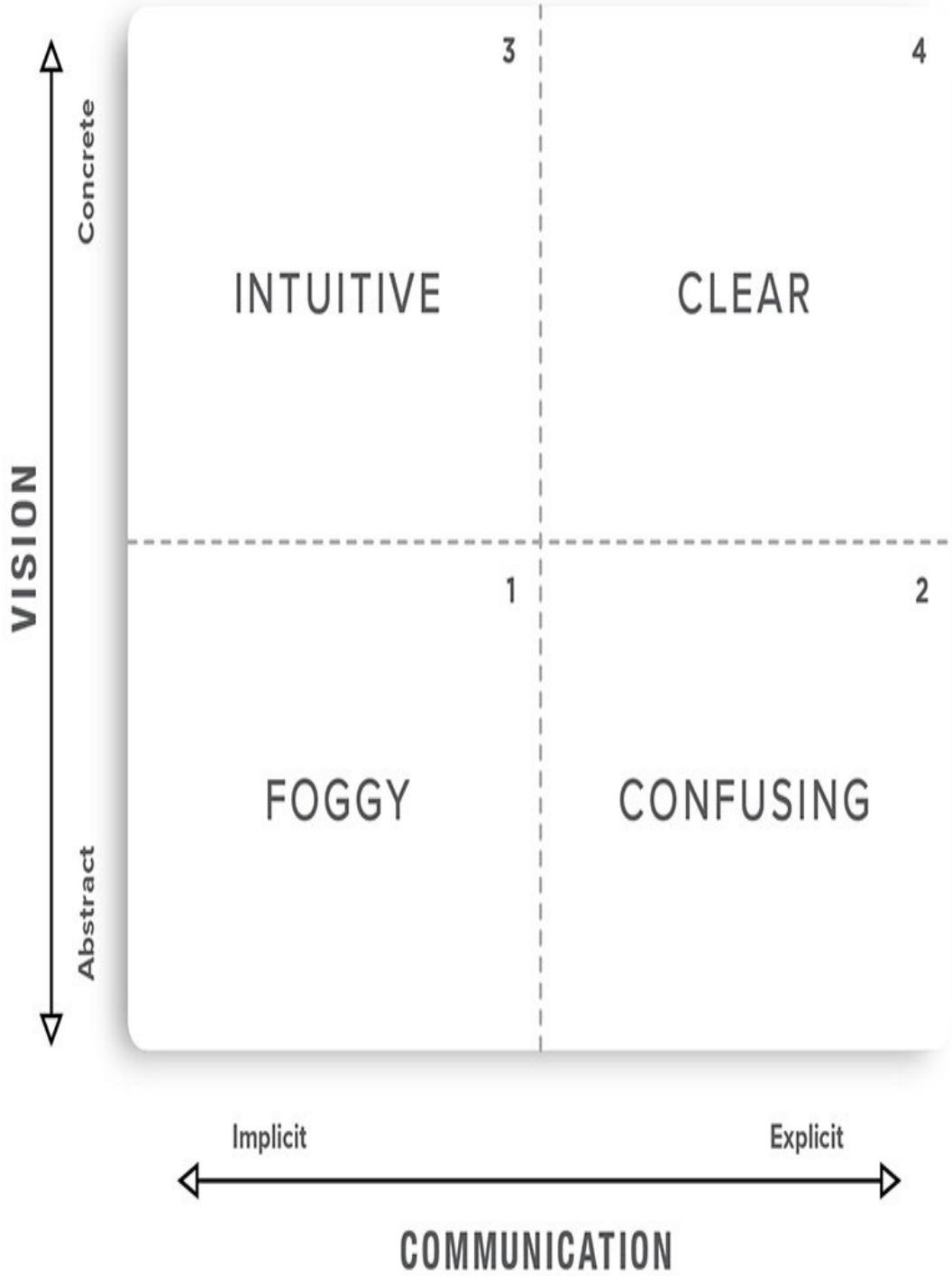
La cuadrícula de visión

Como ejecutivo y coach ejecutivo, he visto muchos casos en los que los líderes tienen dificultades para transmitir su visión a su equipo. Quizás no la articulan completamente, dejando parte de ella sin expresar. O la expresan plenamente, pero utilizan frases vagas y palabras de moda sin sentido. Algunos líderes con verdaderas dificultades en este aspecto pueden dejar su visión vaga y sin expresar. Cualquiera de estos tres escenarios acabará frustrando a todos los involucrados, en lugar de motivar acciones productivas.

Estos tres escenarios son resultado de una mala comunicación. La Cuadrícula de Visión es una herramienta que permite comparar la visión con cuatro propiedades, ya sea abstracta o concreta, implícita o explícita. 4 Después de estudiar la cuadrícula por un momento, examinemos qué sucede en cada cuadrante.

En el Cuadrante 1 (abstracto, implícito), el líder tiene una vaga idea de cómo quiere que sea el futuro. Es más bien una corazonada, quizás una ilusión. Como la imagen en su mente es borrosa, le cuesta encontrar las palabras adecuadas para transmitir su visión; nunca la exterioriza por completo. El equipo termina en la Tierra de la Confusión. Como resultado, el liderazgo se frustra porque el equipo no sigue el programa. ¿Pero se les puede culpar? No saben qué rumbo tomar.

THE VISION GRID



En el Cuadrante 2 (abstracto, explícito), la líder también tiene una vaga idea de cuál podría ser el futuro de la empresa. Pero en lugar de dedicar el tiempo necesario a refinar su visión, se expresa con contundencia al describir lo que para los demás parecen ideas nebulosas. Esto suele ocurrir cuando la líder se muestra entusiasta y efusiva, pero no ha traducido esa energía a un lenguaje con el que el equipo pueda conectar. Habla de sinergia, de ir a otro nivel, de disrupción, de oportunidades fáciles y de estrategias estratégicas. Los miembros del equipo se marchan confundidos. Algunos creen saber adónde quiere llevar el jefe a la empresa. Otros se marchan con la sensación de que el emperador está desnudo.

En el Cuadrante 3 (concreto, implícito), el líder tiene una visión de futuro completamente desarrollada y concreta. Incluso podría prever todos los pasos necesarios para que el equipo avance. Pero en lugar de ser explícito y comunicar el marco al equipo, asume erróneamente que la visión debería ser obvia para él. Una visión intuitiva a veces funciona en una empresa pequeña; de hecho, es común en las startups. Pero cuanto más grande se vuelve la empresa, más explícita debe ser la comunicación para que la visión se perciba. De lo contrario, lo que es obvio para el líder resultará opaco para el equipo.

Estás en problemas si tu visión se encuentra en cualquiera de estos tres cuadrantes. En varias ocasiones, mi fallida aventura editorial se ubicó en uno u otro de estos tres. Fue parte de lo que nos hundió. Tu equipo no puede leerle la mente. Tampoco puede tener tu visión más clara que tú. Esa es una receta para la confusión y la frustración.

Sin embargo, la situación mejora drásticamente al avanzar hacia el Cuadrante 4 (concreto, explícito), que es precisamente lo que un Guion de Visión bien redactado puede ayudarle a lograr. En el Cuadrante 4, el líder tiene una visión de futuro completamente desarrollada y concreta. La ha detallado con detalle para su equipo, articulándola con un lenguaje preciso e inequívoco. Esta claridad permite a su equipo traducir su visión en estrategias, metas, objetivos y tareas. Es más, pueden percibir la pasión y el propósito que hay detrás de todo. La claridad crea conexión. Y no hay nada más satisfactorio que proceder con confianza, sabiendo que su equipo está alineado y apasionado por el futuro porque su visión es clara.

¿Cómo se logra la claridad? Aquí tienes algunos consejos que me han resultado útiles y que han ayudado a líderes con los que he trabajado.

Cinco pasos para ganar claridad

Al principio de mi carrera, asistí a una conferencia de ventas en Colorado Springs mientras mi esposa, Gail, visitaba a sus padres en Denver. El plan era que me reuniera con ella después del evento, ya que Denver no está lejos de Springs. Fue entonces cuando ocurrió lo inesperado. Poco después de tomar la I-25 hacia el norte, el clima inestable e impredecible de Colorado pasó de soleado a nevado en cuestión de minutos. Las temperaturas cayeron bruscamente mientras la nieve comenzaba a acumularse.

Cuando llegué al Paso de la Divisoria de la Selva Negra, lo que se conoce como Monument Hill El viento arreció y redujo la visibilidad a unos seis metros. Ahí estaba yo, un chico de veintiocho años de Tennessee, criado en Waco, Texas, que rara vez veía nieve, y mucho menos ventiscas. Decir que tenía miedo sería quedarse corto. Estaba completamente desorientado por la repentina nevada.

Fue entonces cuando me di cuenta de que me estaba quedando sin gasolina. Avancé lentamente hacia la salida más cercana con la esperanza de encontrar combustible. Esto fue antes de que existieran los celulares con aplicaciones de viaje que te indicaban la gasolinera más cercana. Desafortunadamente, no había combustible en esa salida. Y, sin GPS que me guiara, me quedé completamente perdido. No sabía qué camino tomar para volver a la autopista a Denver. No podía ver la calle porque todo era solo un campo blanco.

Empecé a dudar si parar el coche y tratar de capear el temporal o seguir adelante. No tenía mantas y, con la gasolina tan limitada, no podía dejar el motor encendido para entrar en calor. Además, no tenía comida ni agua. Me quedé allí sentado, calculando el riesgo. Si me quedaba, podría morir de frío. Pero si continuaba, podría salirme de la carretera y morir de frío. Lo único que tenía claro era que tenía que tomar una decisión.

Pensando que cualquier lugar tenía que ser mejor que donde estaba en ese momento, seguí adelante, avanzando a paso de tortuga, quizás a cuarenta kilómetros por hora, en una carretera con un límite de velocidad de ciento veinte kilómetros por hora. Por suerte, encontré el camino hacia el norte, encontré una gasolinera abierta e hice el viaje en unas seis horas de infarto. Sin el mal tiempo, podría haberlo hecho en noventa minutos.

cimas.

Cuanto más claro seas, más rápido y seguro avanzarás. Por el contrario, cuanto más confusas sean las cosas, más lento e incierto será tu movimiento. Sin claridad, navegar tu camino en la vida y en los negocios es como conducir en medio de una ventisca. Puede que finalmente llegues a tu destino, como yo, pero la claridad de dirección facilita significativamente tu capacidad para llegar rápido. Como dice Jenny Blake: «Cuanto más clara sea tu visión, más fácil será decidir los próximos pasos a seguir y más fuertes se volverán tus instintos a lo largo del camino».

¿Cómo lograr claridad cuando te sientes confuso? Quizás no tienes claro tu plan, no sabes qué hacer y parece que tu competencia te supera rápidamente, dejándote atrás. Todo líder se enfrenta a esto en algún momento. De hecho, uno de los tres principales desafíos que enfrentan los líderes, según una encuesta informal a los lectores de MichaelHyatt.com, es no tener la claridad suficiente para lograr nuestra visión y objetivos. Entonces, ¿cómo podemos encontrar la claridad que necesitamos? Es más sencillo de lo que crees. Aquí tienes cinco pasos sencillos para obtener claridad y avanzar.

Primero, admite que no tienes claridad. Es fácil negarlo cuando no tenemos rumbo. Queremos proyectar confianza incluso cuando no la sentimos. Por eso es difícil admitir que nos falta algo. Pero ese es el primer paso hacia la claridad: admitir que no la tenemos. Hasta entonces, no estamos listos para ella.

En segundo lugar, reconoce tus anteojeras. En su libro *Clarity First*, Karen Martin identifica seis factores clave que impiden que los líderes tengan claridad. Todos son diferentes, pero contribuyen a nublar el mundo que nos rodea: ignorancia, falta de curiosidad, exceso de confianza, sesgos cognitivos, limitaciones de tiempo y miedo. Requiere un poco de introspección para ver si alguno de estos factores está presente, pero vale la pena el esfuerzo.

En tercer lugar, pide opiniones. Creo firmemente en el proverbio «Sin consejo, los planes fracasan, pero con muchos asesores, triunfan». Hay muchas fuentes de buenos consejos: cónyuges, mentores, coaches ejecutivos, colegas de negocios, colegas del sector, tu equipo, etc. Pregúntales qué opinan. No estás solo.

En cuarto lugar, procesa la retroalimentación. Ahora que tienes retroalimentación de las fuentes más importantes, necesitas procesarla. Te sugiero que te quedes solo, reflexiones y escribas en un diario. Escribir externaliza nuestros pensamientos, lo que nos ayuda a criticarlos y mejorarlos. También recomiendo encarecidamente que incluyas a los miembros clave de tu equipo. Revisen el trabajo juntos.

En quinto lugar, simplemente empieza. Es importante ponerse en movimiento. Cuando no puedes leer un letrero, tienes varias opciones: pensar más en lo que podría decir, entrecerrar los ojos para cambiar el enfoque, comprar gafas de alta graduación o pedirle a un amigo que te lo lea. Pero la mejor y más fácil manera de obtener más claridad es simplemente acercarte al letrero. Avanzar puede ayudarte a enfocar las cosas.

Y eso aplica a tu Guión de Visión. Blake ofrece el mismo consejo básico cuando la gente le dice que no tiene clara su visión. "Nunca acepto un 'no sé' como respuesta", dice. "Porque cada vez (y quiero decir cada vez) que sigo con: 'Adivina. Inténtalo, aunque no sepas los detalles', las respuestas empiezan a fluir. El 'no sé' se desvanece rápidamente tras más preguntas". Así que, simplemente, empieza.

No esperes que la visión se enfoque instantáneamente, como un destello cegador de revelación. Probablemente no lo hará. Martin compara la claridad con un hábito, que lleva tiempo desarrollar. «La perseverancia es clave», afirma.

La buena noticia es que no tenemos que verlo todo de una vez, y podemos evitar perder mucho tiempo y preocupaciones intentándolo. La visión no es algo que se hace una sola vez. Es un proceso. Recuerda que, en este punto, tu Guión de Visión aún es cemento fresco. A medida que comiences a trabajar en tu visión, esos pasos iniciales te ayudarán a hacerla más concreta y explícita.

Todos nos encontramos perdidos en el camino de vez en cuando o avanzamos con una vaga idea de hacia dónde nos dirigimos. Estos cinco pasos pueden orientarnos para encontrar el rumbo correcto y alcanzar nuestras metas y visión.

El camino por delante

Entonces, ¿tiene una visión clara? Como líder con visión, usted es la visión de futuro de su organización, impulsando su desempeño por un camino innovador. Para ser un líder eficaz, se necesita una visión clara para que su organización tenga la mejor oportunidad de sobrevivir y prosperar. Porque una empresa puede acelerar su crecimiento con la visión correcta, y una empresa puede evitar el declive con la visión correcta.

Cuando digo "la visión correcta", me refiero a una visión que no solo aborde tus deseos (Pregunta 3), sino que también sea concreta y explícita. Cuando alcanzas ese nivel de claridad, el equipo sabe adónde vas y se siente inspirado para seguirte hacia la realidad futura.

La claridad sin inspiración conduce al aburrimiento y al desinterés, y la inspiración sin claridad conduce a la emoción sin rumbo. Tu visión debe incluir ambas. Por eso, la inspiración es lo que exploraremos en la siguiente pregunta.

PREGUNTA 5

■

¿Es inspirador?

La gente conmovida mueve a la gente

La capacidad de visualizar el futuro es tan esencial para el liderazgo como la capacidad de articularlo de un modo que resulte inspirador para los demás.

RICHARD SHERIDAN¹

Malala Yousafzai nació en el valle de Swat, en Mingora, Pakistán. Su padre, maestro, fundó una pequeña escuela privada para niñas en su aldea. Quería que Malala tuviera las mismas oportunidades educativas que los niños de su edad. Pero cuando Malala cumplió once años, los talibanes tomaron el control del valle de Swat.

En sus esfuerzos por frenar la influencia occidental, los talibanes no solo prohibieron la música y la televisión, sino que también obligaron a las mujeres a usar burkas y a abandonar las escuelas. Las niñas ya no tenían libertad para aprender. Es más, los talibanes volaron más de cien escuelas para niñas y colgaron los cuerpos decapitados de policías en plazas como una declaración de quién estaba al mando.² Pero, animada por su familia, Malala vislumbró un futuro diferente para su país y el mundo, uno donde el acceso a la educación estaba abierto tanto a niños como a niñas.

Se puso a trabajar de inmediato, colaborando con periodistas para detallar los horrores de la vida bajo el régimen talibán. Era arriesgado, pero estaba totalmente comprometida con su visión. Usó su visión para motivar a su país, y en última instancia al mundo, a avanzar.

Oprimidos de sus aflicciones actuales a un futuro de esperanza. ¿Cómo? No por la mera justificación de la causa. El comportamiento de los talibanes fue inmoral e indefendible, pero eso no impidió que prevaleciera.

No, Malala hizo más que presentar una visión clara de un futuro en el que todas las niñas tendrían la libertad de asistir a la escuela. Desafió con valentía a los terroristas, arriesgándose personalmente, e inspiró al mundo con su visión. Aunque hablar en contra de los talibanes la condenaba a muerte, Malala presentó una charla en un club de prensa local titulada "¿Cómo se atreven los talibanes a quitarme mi derecho fundamental a la educación?".

Más tarde ese año, cuando el gobierno de Pakistán le otorgó a Malala el Premio Nacional de la Paz, le preguntaron sobre el riesgo que corría al expresarse tan abiertamente contra los talibanes.³ Firme en su visión, dijo: «Pienso en ello a menudo e imagino la escena con claridad. Incluso si vienen a matarme, les diré que lo que intentan hacer está mal, que la educación es nuestro derecho fundamental».⁴

Diez meses después, siguiendo las órdenes de un clérigo notorio, un hombre armado y enmascarado subió a la furgoneta de su escuela y exigió: "¿Quién de ustedes es Malala? ¡Hablen! Si no, les dispararé a todos. Está haciendo propaganda contra los soldados de Alá, los talibanes. Debe ser castigada".⁵ Al reconocer a Malala, el militante le disparó, hiriéndola en la cabeza y el cuello. Fue otro disparo que dio la vuelta al mundo.

Malala se recuperó del intento de asesinato y tuvo que tomar una decisión. «Podía vivir una vida tranquila», dijo, «o podía aprovechar al máximo esta nueva vida que me había sido concedida. Decidí continuar mi lucha hasta que todas las niñas pudieran ir a la escuela».⁶ Redobló sus esfuerzos para garantizar que todas las niñas del mundo tuvieran acceso a doce años de educación. No solo rechazó el statu quo del miedo y la opresión, sino que fundó el Fondo Malala para promover una visión de lo que es posible. En el proceso, se convirtió en la persona más joven en recibir el Premio Nobel de la Paz.

Por qué la inspiración es clave

La visión de Malala continúa inspirando al mundo a cambiar y a la gente a invertir en

Su realización. Conmovida por la historia de Malala, Angelina Jolie hizo una donación personal de 200.000 dólares para financiar las iniciativas educativas de las niñas de su ciudad natal. En 2016, el Fondo Malala obtuvo una subvención de 4 millones de dólares de la Fundación Bill y Melinda Gates para brindar educación secundaria a todas las niñas. En 2018, Apple anunció su colaboración con el Fondo Malala para educar a más de 100.000 niñas en todo el mundo, brindándoles asistencia tecnológica y curricular.

A lo largo del camino, el Fondo Malala proporcionó educación a más de 1.200 niños que perdieron la posibilidad de asistir a la escuela en Sierra Leona cuando el gobierno cerró las escuelas para prevenir la propagación del ébola.⁸ Estos son los resultados en el mundo real de una visión inspiradora.

No basta con tener una visión. Y no basta con que esta sea clara. Para que una visión sea efectiva, debe ser lo suficientemente poderosa como para superar la complacencia y reemplazarla con la motivación para actuar. Si tu Guión de Visión no despierta corazones, mentes, pasión y creatividad, no atraerás el talento ni la aceptación de tu equipo necesarios para alcanzar tu objetivo. Tus clientes tampoco lo aceptarán. Y perderás el impacto y la contribución que de otro modo podrías tener a nivel mundial. Una visión que no inspira, sin duda, se desvanecerá.

¿Tu visión inspira? Hay cuatro características que lo garantizan. Primero, se centra en lo que no es, no en lo que sí. Segundo, es exponencial, no incremental. Tercero, es arriesgada, no estúpida. Cuarto, se centra en el qué, no en el cómo.

¿Por qué estas cuatro? Recuerde nuestra definición de visión al principio del libro: es una imagen inspiradora, clara, práctica y atractiva del futuro de su organización, superior al presente. Si su visión del mañana es prácticamente la misma que la de hoy, fracasa en todos los aspectos. Debe asegurarse de que su visión trascienda el presente e impulse la acción hacia el futuro. Profundicemos en cada una de estas características.

1. Lo que no es, no lo que es

El primer taxi a gasolina fue construido por Gottlieb Daimler en 1897. Ese mismo año, Friedrich Greiner fundó la primera empresa de taxis motorizados en Stuttgart.⁹ Unos cien años después, en 2006, más de 240 millones de personas viajaban en taxi en la ciudad de Nueva York.¹⁰ Es evidente que el negocio del taxi no era una idea nueva. A esto me refiero con "qué es".

Llegaron Garrett Camp y Travis Kalanick. Centrándose en lo que no es —es decir, una compañía de taxis sin coches ni conductores en nómina—, fundaron Uber. Según cuenta la historia, Garrett y Travis no consiguieron un taxi en París.¹¹ Tras su regreso a Estados Unidos, Garrett manipuló en su tiempo libre la idea de un servicio de viajes compartidos basado en una aplicación. Aproximadamente un año después, Garrett le presentó a Travis sus ideas iniciales. Así es como imagino que se desarrolló su conversación.

Oye, Travis, ¿recuerdas aquella noche en París en la que no pudimos conseguir un taxi?

¿Cómo podría olvidarlo? ¡Casi nos morimos de frío!

—Bien. Tengo una idea increíble —dice Garrett—. ¿Y si tú y yo encontráramos una manera de simplificar todo el proceso del taxi? Quizás podríamos conectar a los clientes directamente con su viaje usando una aplicación.

Travis añade: «Y la gente podría pedir un taxi con solo pulsar unos botones. Pero», pregunta Travis, «¿eso significa que necesitamos conseguir capital para comprar una flota de coches?».

“En realidad, no tendremos ningún vehículo...”

Travis lo interrumpe: "¿En serio? Ahora dirás que no tendremos conductores".

¡Bien dicho! Tampoco tendremos conductores en nómina.

Esa es una visión radicalmente transformadora del modelo de taxis actual. ¿Conductores que trabajan por cuenta propia, sin experiencia previa en taxis? Absurdo. ¿Conductores que usan un mapa digital para recoger clientes y planificar la ruta más rápida a su destino? Eso era tan inaudito como la idea de que las tarifas, los pagos y los recibos se gestionaran a través de una aplicación creada por ellos mismos. ¡Menuda visión tan inverosímil!

Hoy en día, Uber es la empresa de transporte terrestre más grande del mundo y...

No tienen coche propio.¹² Su visión innovadora ya no parece tan descabellada, ¿verdad? Eso se debe a que, como dice Duncan Watts, todo es obvio una vez que se conoce la respuesta.¹³ En retrospectiva, todo es más fácil. Garrett y Travis podrían haber optado por el camino más seguro y conservador, imaginando algún tipo de colaboración dentro del ecosistema de taxis existente. O podrían haber dejado que la multitud de obstáculos tácticos y logísticos del "cómo" frenaran su idea ideal antes de empezar.

En cambio, se aventuraron hacia el futuro e imaginaron lo que podría ser diferente a las mejores prácticas existentes en servicios de taxis, limusinas y transporte público. En tan solo diez años, Uber ha pasado de una visión aparentemente absurda del futuro a la de una empresa global con aproximadamente 100 millones de usuarios.¹⁴ Al momento de escribir este artículo, Uber disfruta de casi el 70% del mercado estadounidense y está valorada en 72 mil millones de dólares.¹⁵

Su visión inspiró a millones de clientes que encuentran irresistible la nueva facilidad de transporte. También inspiró a legiones de conductores que de otro modo no habrían podido emprender su propio negocio, incluyendo a quienes solo buscan ganar horas extra para mejorar su situación financiera. Dudo que Uber estuviera donde está hoy si hubiera proyectado una visión tibia de su futuro o si se hubiera centrado en "lo que es" en lugar de "lo que no es".

2. Exponencial, no incremental

Sabes que tu visión será inspiradora cuando pases de dar los primeros pasos de un cambio gradual a perseguir ideas gigantescas, exponenciales y pioneras. Da el salto al futuro cuando, el 9 de enero de 2007, Steve Jobs presentó el primer teléfono celular sin teclado ni lápiz óptico. No hablamos de un teclado mejor; este cambio representó una tecnología completamente nueva. Dijo: «El iPhone es un producto revolucionario y mágico que está literalmente cinco años por delante de cualquier otro teléfono móvil». 16 Y tenía razón.

Una visión incremental habría sido un mejor teclado físico, uno con un funcionamiento más fluido, botones de tamaño ideal, etc. Pero Jobs reconoció que una de las principales limitaciones para la utilidad del teléfono inteligente era el tamaño grande,

Un conjunto de teclas mecánicas e inamovibles que ocupaban espacio y limitaban las posibles aplicaciones del dispositivo. Imagina las aplicaciones que usas actualmente en una pantalla de la mitad de tamaño o menos. Decidió que el teclado tenía que desaparecer. En un salto exponencial, reemplazó las teclas físicas por teclas virtuales que podían aparecer cuando se necesitaban, desaparecer cuando ya no se necesitaban y dejar todo ese espacio para una pantalla más grande y mejor.

Anticipándose a las críticas de los seguidores de Nokia y BlackBerry (entonces líderes en ese espacio), Jobs dijo: "Todos nacemos con el dispositivo señalador definitivo: nuestros dedos, y el iPhone los utiliza para crear la interfaz de usuario más revolucionaria desde el ratón".¹⁷ Aun así, los escépticos se apresuraron a opinar. Steve Ballmer, exdirector ejecutivo de Microsoft, dijo: "No resulta atractivo para los clientes empresariales porque no tiene teclado".¹⁸ Estoy seguro de que se arrepiente de eso.

La respuesta de PCWorld también fue dudosa: "Aún tenemos dudas sobre el teclado de software y la entrada de texto predictiva: funcionan razonablemente bien, pero en general la entrada de texto sigue siendo más fácil con un teclado de hardware, y el iPhone puede no ser la mejor opción para las personas que necesitan redactar muchos correos electrónicos".¹⁹

El multimillonario Marc Andreessen, cocreador del navegador web Mosaic, cofundador de Netscape y gran fanático de BlackBerry, también tenía sus dudas. Le preguntó a Steve Jobs durante un almuerzo: "Steve, ¿no crees que será un problema no tener un teclado físico? ¿Se sentirá cómodo escribiendo directamente en la pantalla?". Jobs respondió: "Ya se acostumbrarán".

Otros predijeron rotundamente el fracaso del iPhone, incluyendo este titular: "Predecimos que el iPhone será un fracaso". El crítico afirmó: "Ese teclado virtual será tan útil para escribir correos electrónicos y mensajes de texto como un teléfono de disco".²¹ Estos críticos se equivocaron. La visión exponencial de Apple fue tan inspiradora y atractiva para los clientes que, en julio de 2016, Apple celebró haber vendido más de mil millones de teléfonos.²² Nadie lo admiró, excepto la gente, quienes considerarían un teclado físico como un retroceso enorme ahora que están acostumbrados a las ventajas de una pantalla grande.²³

3. Arriesgado, no estúpido

Inicialmente, todos los productos que creábamos en Michael Hyatt & Co. eran digitales, excepto los eventos en vivo. Contábamos con un sitio de membresía para ayudar a los líderes a construir su plataforma en línea y dos cursos digitales: uno que enseñaba nuestro exclusivo marco de logro de objetivos (Cinco días para tu mejor año) y otro que enseñaba nuestra metodología de productividad comprobada (Libre para enfocarse), ambos ahora también disponibles en formato libro.

Nos gustaban los productos digitales porque eran económicos, se escalaban fácilmente y nuestros clientes podían empezar a beneficiarse al instante de realizar el pedido. ¡La entrega era instantánea! Basándonos en su interacción, podíamos ver que nuestros clientes estaban satisfechos. Desviarse de esa fórmula probada sería arriesgado, pero creíamos que era necesario.

La historia de nuestro Planificador Enfoque Completo sirve para ilustrar este punto y, a modo de microcosmos, sirve como ejemplo de todo el proceso de creación y proyección de una visión. Dos factores conspiraron para lograrlo. Primero, sabíamos que Best Year Ever y Free to Focus ofrecían sistemas no solo complementarios, sino esencialmente interrelacionados. Funcionan mejor juntos. Pero no teníamos ningún producto que los integrara.

Hablamos de esto en nuestras reuniones de equipo ejecutivo casi al mismo tiempo que varios leíamos el libro de David Sax, ¡La venganza de la bombilla analógica.²⁴ Lo supimos al instante: necesitábamos crear una agenda física que combinara nuestro sistema de logro de objetivos y nuestra metodología de productividad en un único compañero diario, sencillo, intuitivo y portátil. La lógica es que, si un ejecutivo o emprendedor ocupado está en su teléfono, ordenador o tableta, está expuesto a un sinnúmero de distracciones. Un producto físico reduce el desorden y proporciona las herramientas para resumir los objetivos principales en tareas diarias.

Había gente de todo tipo que decía: "¿Una agenda de papel? ¿En serio? ¿Sabes que estamos en el siglo XXI?". Recibí respuestas así en redes sociales durante semanas. Pero nuestra premisa era que, si quieres tener claros tus objetivos y tus acciones diarias, el mejor lugar para hacerlo es en un entorno alejado del ruido de, por ejemplo, las redes sociales.

¿Podríamos fracasar? Claro. Como empresa, nunca habíamos creado un planificador ni ningún otro producto físico. ¿Y si la respuesta del mercado era escasa? ¿Y si invertíamos una fortuna en inventario que no podíamos vender? Esa es la parte arriesgada. ¿Pero era una tontería? Para nada. Ya sabíamos que a los clientes les encantaba lo que podían lograr con Best Year Ever y Free to Focus. Combinarlos parecía...

Como si fuera una obviedad.

Además, tres miembros de nuestro equipo ejecutivo —nuestro director de marketing, nuestro director de contenido y yo— teníamos experiencia en el sector editorial. ¡Sabíamos lo suficiente para ser arriesgados! Un planificador es más complejo que un libro comercial estándar (como el libro que tienes en tus manos), pero sabíamos lo que queríamos y cómo encontrar a los socios adecuados para sacar adelante el proyecto.

Diseñamos la agenda e imprimimos 10,000 ejemplares. Durante la fase de preventa, ¡los vendimos todos casi al instante! De hecho, subestimamos la demanda. Tuvimos que apresurarnos para conseguir una segunda impresión antes de agotar el inventario. Cada vez que pedíamos más, nos dimos cuenta de que no podíamos seguir el ritmo de la demanda. Terminamos vendiendo 100,000 ejemplares solo en el primer año. Nos arriesgamos con un producto nuevo, inspirador y transformador, y valió la pena.

Hay una diferencia entre una visión tan grande que te incomoda y una que es simplemente absurda. ¿Cómo puedes saberlo? Aquí tienes algunas preguntas clave. ¿Es probable que fracasases? Si es así, es absurdo, no arriesgado. ¿Tu equipo cree en ello o pueden los principales interesados alinearse? Si no, es absurdo, no arriesgado. ¿El riesgo pone en peligro tu misión? A menos que tu misión ya esté en peligro y la nueva visión sea tu plan para sobrevivir (¿recuerdas el ejemplo de Fujifilm?), es absurdo, no arriesgado.

Muchas empresas han hecho apuestas tontas y han sobrevivido, incluso prosperado. Pero el sesgo de supervivencia significa que no deberías seguir su ejemplo; piensa en todas las empresas que hicieron apuestas tontas, lo perdieron todo y ya no están para advertirte. 25 Cualquier cosa grande e inspiradora será un poco arriesgada, pero no debería ser tonta.

4. Qué, no cómo

La visión se trata de cómo se ve el futuro, no de cómo planeas llegar a él. Al disiparse el humo de las escuelas para niñas bombardeadas, Malala Yousafzai no pudo haber trazado un camino hacia la Fundación Gates y las donaciones de Apple. Ni lo necesitaba. Solo necesitaba hacer que el resto de nosotros anheláramos justicia e igualdad.

y el derecho de las niñas a aprender.

Cuando realicé mi retiro de visión tras convertirme en editor de Nelson Books, sabía que debía centrarme en mi visión para la división y resistir la tentación de centrarme en la estrategia y las tácticas. Tanto la visión como la estrategia son importantes. Pero ambas tienen una prioridad. La visión (qué) siempre precede a la estrategia (cómo). Si no hay un destino, no hay camino para llegar. Pero si tienes una visión clara, eventualmente encontrarás la estrategia adecuada para llegar a donde quieres ir. Sin visión, ninguna estrategia te salvará.

Sabía que necesitaba una visión tan grande que inspirara no solo a los demás, sino también a mí, como líder del equipo. Sabía que si mi visión no era convincente, no tendría la motivación para mantener el rumbo cuando llegara la adversidad. Tampoco podría reclutar a otros para que me ayudaran a lograr mi sueño.

Considere lo contrario; es decir, si hubiera sido estratégico antes de ser visionario. "Bueno", podría haber dicho, "no veo cómo podemos lograr tanto. La situación es muy grave. No tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Mi equipo está agotado. Simplemente cubramos gastos el próximo año. Quizás podamos reducir nuestro capital de trabajo vendiendo un poco de inventario obsoleto para mejorar nuestros resultados. Quizás podamos contratar a algunos autores nuevos para aumentar ligeramente los ingresos".

¿Crees que alguien en mi división se habría entusiasmado si hubiera vuelto con eso? ¿Habría atraído a los nuevos agentes y autores necesarios para ampliar nuestra cartera? ¿Habría retenido a los empleados adecuados? ¿Habría conseguido recursos corporativos adicionales? ¿Tendría el equipo de ventas un mensaje cautivador que dinamizara a los minoristas en nuestro nombre? No lo creo.

Al centrarse en un qué inspirador, las personas encuentran su porqué. El problema de centrarse primero en el cómo es que dejamos de creer en un futuro superior. No vemos cómo podemos lograr más. Restringimos nuestra visión para que sea "realista". Y como tendemos a experimentar lo que esperamos (Pregunta 3), manifestamos nuestras bajas expectativas. Crecemos menos de lo que podríamos, logramos menos de lo que somos capaces y experimentamos menos de lo que merecemos.

No adopté ese enfoque. En cambio, desarrollé una visión que me pareció convincente. Sabía que si no me entusiasmaba, no podría vendérsela a los demás. Necesitaba darme permiso para visualizar el futuro ideal sin obsesionarme con cómo llegaríamos a él. Porque pensar en el cómo siempre estrangula el qué, y eso...

significa que nunca llegarás a donde realmente quieres ir.

Para mí, el ejemplo por excelencia de qué son los hermanos Wright, no cómo. Wilbur y Orville Wright tuvieron la visión de crear una "máquina voladora". Muchos han escrito sobre su obsesión (despertada inicialmente por un helicóptero de juguete propulsado por gomas elásticas), los diversos peligros y sufrimientos que enfrentaron (incluyendo humillaciones y lesiones), y su viaje que finalmente revolucionó la historia de la aviación tal como la conocemos.

Mi propósito aquí no es repasar todos esos detalles. En cambio, solo quiero señalar lo poco que se enfocaron en los tremendos obstáculos que enfrentaron o los recursos que les faltaban. Ninguno había terminado la secundaria ni ido a la universidad. En cuanto a la formación técnica, fueron autodidactas. No había un fondo de capital riesgo que financiara su iniciativa. La competencia por el vuelo humano ya era intensa, y muchos ya habían fracasado. Varias personas ya habían muerto. Todo lo que sube, baja, a veces más rápido y con más fuerza de la que uno desea. Al final, nada de eso importaba. Estaban tan inspirados por su visión del vuelo humano que nada los detendría. Iban a volar; descubrir cómo era secundario.

"Si todos partiéramos del supuesto de que lo que se acepta como cierto es realmente cierto, habría pocas esperanzas de progreso", dijo Orville.²⁶ Y eso es cierto para todos nosotros. En casi todas las opiniones establecidas, hay suficiente margen para el error, la ignorancia y el análisis insuficiente como para que alguien con ideas innovadoras pueda cambiar el statu quo y llevarnos del presente al futuro. Esa es prácticamente la definición del emprendimiento.²⁷

Cambiando el guión

¿Habría tenido éxito Malala Yousafzai si le hubiera dicho a un país en crisis que la situación probablemente podría mejorar ligeramente? ¿Qué hay de Uber o el iPhone? ¿Habrían recibido un servicio de taxis ligeramente más eficiente o un teclado más agradable la misma acogida entusiasta que sus líderes visionarios al proyectar algo enormemente mejor?

“La mayoría de las organizaciones están sumamente organizadas en torno a las operaciones diarias”, afirma Richard Sheridan, director ejecutivo de Menlo Innovations. Esto se debe a que la rutina funciona como un guion: todos conocemos nuestras líneas y podemos decirlas como actores expertos. Pero, por lo general, hay poco sentimiento o pasión en la interpretación. “En medio de esta actividad práctica y útil, ¿cómo avanzamos? ¿Cómo nos reimaginamos y reinventamos?”. La respuesta, dice Sheridan, es la visión. 28 Para guiar a las personas más allá de la rutina, tenemos que cambiar el guion.

El guion al que estamos más acostumbrados implica ganancias incrementales, aumentos salariales por el costo de vida, algún ascenso ocasional y beneficios decentes. Ese guion podría haber funcionado en años anteriores, pero hoy en día nadie lo dice con entusiasmo ni pasión. No es lo suficientemente inspirador. Creo que esto es especialmente cierto con los millennials. Cada vez nos motiva más crear una verdadera transformación en el mundo. Como líder con visión, es tu trabajo visualizar esa transformación e involucrar a otros para que la lleven a cabo.

Tu Guión de Visión es tu herramienta para cambiar la historia desgastada y desalentadora que vive tanta gente. Entonces, ¿es tu visión inspiradora? ¿Tiene suficiente fuerza, pasión y entusiasmo? Como dije antes, si no inspira, seguramente se desvanecerá. Una vez que te hayas asegurado de que tu Guión de Visión sea inspirador, el siguiente paso es asegurar que sea práctico. La siguiente pregunta te ayudará a refinar tu visión, mostrándote cómo, finalmente, la visión se conecta con la estrategia.

PREGUNTA 6

■

¿Es práctico?

Comprensión de la estrategia y la contratación

Alcanzar una meta proporciona satisfacción inmediata; el proceso de alcanzar una meta es un placer duradero.

EVELYN BEREZIN¹

Estoy escribiendo estas palabras en un procesador de textos. Es una tecnología con la que todos estamos familiarizados. Probablemente estamos tan acostumbrados que no le damos importancia. Simplemente hacemos clic en la aplicación y escribimos. Pero como cualquier tecnología, hubo una época en la que no existía. Se necesitó visión para imaginarla y darle vida, y Evelyn Berezin tuvo la visión.

Criada con historias de ciencia ficción en la década de 1930, Berezin se graduó en física en la Universidad de Nueva York en 1945 y realizó trabajos avanzados en energía atómica. Por aquella época, desarrolló un interés por las computadoras y empezó a trabajar para la Brooklyn Electronic Computer Corporation en 1951. «Siendo la única mujer en el taller, se convirtió en su diseñadora lógica principal», cuenta Matthew Kirschenbaum, quien relata su historia en su libro, *Track Changes*. Berezin se trasladó posteriormente a Teleregister, donde ayudó a desarrollar el primer sistema informático de reservas de vuelos para United Airlines. Después, tras ser rechazada para un puesto ejecutivo en la Bolsa de Valores de Nueva York (los altos mandos lo consideraron «impropio para una mujer» en aquel momento), emprendió su propio camino.

En un mundo anterior al procesamiento de textos, las secretarías se encargaban de gestionar grandes cantidades de papeleo, correspondencia, memorandos, informes y demás. La herramienta habitual era una máquina de escribir, y a veces decenas de mujeres (y en aquella época eran invariablemente mujeres) se reunían en una habitación, tecleando sin parar. Pero como sabe cualquiera que haya usado una máquina de escribir, es fácil cometer errores. ¡Escribe de nuevo! ¿Y qué hay de repetir pasajes? También tendrás que hacerlo. La genialidad de Berezin residió en darse cuenta de que una computadora podía ayudar a las secretarías a afrontar estos y otros retos con mínima dificultad, permitiéndoles trabajar con mayor eficiencia y, en última instancia, acceder a un trabajo de mayor categoría.

Era finales de la década de 1960, e IBM había creado recientemente una máquina llamada MT/ST. Tenía capacidades limitadas de procesamiento de textos, pero no era una computadora propiamente dicha y era poco fiable. Berezin imaginó un tipo diferente de dispositivo: un sistema programable alimentado por microprocesadores. Así, en 1969, fundó su empresa, Redactron, y comenzó a fabricar su procesador de textos en sus propias instalaciones. El dispositivo, al que llamó Data Secretary, empezó a distribuirse dos años después. En aquel momento, era la única mujer del país al frente de una empresa de informática.

Berezin, quien falleció en 2018, fue pionera y figura clave en el movimiento que finalmente llevó a que hubiera una computadora en cada escritorio y en cada hogar. "Sin la Sra. Berezin", dijo la escritora y empresaria británica Gwyn Headley, "no habría existido Bill Gates, ni Steve Jobs, ni internet, ni procesadores de texto, ni hojas de cálculo; nada que conecte remotamente a las empresas con el siglo XXI".³ La propia Berezin admitió que Headley exageró el argumento. "Habría sucedido de todas formas", dijo, restando importancia a su contribución.⁴ Pero considero la historia de Berezin un poderoso ejemplo de cómo la visión puede inspirar.

Más importante aún para esta pregunta, también es un ejemplo contundente de cómo la visión tiene fines prácticos, cómo puede orientar el proceso de alcanzar una meta, como lo expresó Berezin. Si recordamos la diferencia entre líder y gerente de la Pregunta 1, muchos líderes priorizan la ejecución y consideran la visión como algo secundario. Pero la historia de Berezin demuestra que la visión es esencial para guiar una ejecución significativa. Ella visualizó un producto y una empresa, y luego ejecutó esa visión. La visión inspiró sus acciones. Sin la visión, no habría existido ni producto ni empresa.

En mayor o menor medida, esto es cierto para todos nosotros. Una visión clara y convincente guía nuestros pasos. Y al dirigir nuestros esfuerzos hacia un futuro inspirador, imbuimos...

Nuestras tareas diarias con sentido y significado.

Quiero abordar ese proceso en esta pregunta. ¿Es tu visión práctica? Hay muchas maneras de abordarlo, pero quiero centrarme en dos consideraciones: tu plan y tu gente. Para que sea relevante, tu Guión de Visión debe desempeñar un papel significativo al aplicarse al trabajo real de tu organización, especialmente en la estrategia y la contratación. Sabrás que tu Guión de Visión es práctico si puedes trabajar con él y contratar según él.

Trabajando por tu visión

Michael Schrage, investigador del MIT Sloan, almorzó con el equipo directivo del departamento de I+D de un gigante tecnológico. El nuevo director ejecutivo de la empresa tenía una visión audaz y estaba redirigiendo recursos organizativos hacia esos fines, obligando al equipo de I+D a replantearse su forma de trabajar. Le pidieron consejo a Schrage. Querían saber cómo responder. ¿Cómo podían mantener la innovación como prioridad?

“Respondí a sus preguntas obvias con las mías”, relató Schrage. “¿Qué nuevas iniciativas de innovación habían lanzado y qué equipo dedicado habían organizado para apoyar explícitamente las importantes iniciativas de diversificación de su director ejecutivo?”. La respuesta fue... ni una palabra. “Con la excepción de la división de capital de riesgo de la empresa, que estaba considerando algunas opciones externas para startups, ningún grupo de laboratorio, formal o informal, trabajaba directamente en las nuevas prioridades declaradas por su director ejecutivo”.

Veo constantemente desconexión similar entre la visión y el trabajo diario. Al analizar la diferencia que marca la visión (Pregunta 2), vimos los problemas que genera la falta de visión: no estar preparado para el futuro; perder oportunidades clave; perseguir demasiadas; cometer errores estratégicos; malgastar dinero, tiempo y talento; y renunciar demasiado pronto. Una visión poco práctica puede causar los mismos problemas. ¿Cómo?

La relación entre visión y estrategia. Imagina que estás sentado en un...

Reunión de planificación estratégica. Tienes un guion de visión, pero no lo consultas. En su lugar, empiezas con un análisis FODA, examinando tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis resultante será, en el mejor de los casos, incompleto. La visión es un calificador para las cuatro categorías: ¿fuerte, débil, oportuna, amenazante? ¿Cómo? ¿De qué manera? ¿Con qué efecto? ¿Con qué fines?

Si su visión no se tiene en cuenta en el análisis, sus respuestas carecerán de sentido. Pero he aquí un corolario: si su visión no es lo suficientemente clara —es decir, lo suficientemente concreta y explícita— como para ayudarle a evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, no es lo suficientemente práctica como para ayudarle a planificar, lo que significa que también carece de sentido. La estrategia sirve a la visión, pero solo una visión práctica puede servir a la estrategia.

La visión se refiere a dónde vas, y la estrategia es el camino que planeas tomar. La visión es lo primero porque no hay camino sin destino. Pero sin camino, no hay progreso.

INTERACCIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA Y VALORES

Nombre	Define
Misión	quién eres
Visión	A dónde vas
Estrategia	cómo vas a llegar allí
Valores	El tipo de personas que son a lo largo del camino

■

Afortunadamente, una visión práctica sugiere la estrategia. Uno de los mejores ejemplos que conozco de esto es la historia del escalador libre Tommy Caldwell. En 2008, Caldwell contempló el valle de Yosemite, la elevación de 900 metros de El Capitán. Ya había escalado El Capitán unas sesenta veces, pero esta vez se centró en la Pared del Amanecer. La describió como «la pared más grande, empinada y lisa de El Capitán». Al reflexionar sobre ese momento, dijo: «Su absoluta improbabilidad me fascinó». 6 Suena como el comienzo de una visión inspiradora, ¿verdad?

El Muro del Amanecer ya se había escalado una vez en 1970. Pero la pareja de escaladores tuvo que usar pernos y cuerdas para sostenerse y elevarse en tramos de la pared rocosa sin rasgos distintivos. Caldwell no lo tendría tan fácil. Usaría cuerdas, pero solo para evitar una caída. El resto del tiempo, solo se apoyaría en las yemas de los dedos y las suelas de goma de sus zapatos.

La escalada fue un proceso largo, y ese proceso resulta muy instructivo para los líderes con visión. En 2009, Caldwell comenzó a descender en rápel desde la cima para identificar posibles rutas de ascenso por la pared. Explicó: «Así es como se resuelve el rompecabezas de una gran ruta libre. Se idea un movimiento, se enlaza una secuencia de movimientos y luego se conectan estas secuencias hasta llegar a un punto de parada lógico que marca el final del largo». La ruta de ascenso por el Muro del Amanecer tenía treinta y dos de estos largos individuales. Pronto, dijo, «tuve una idea general de la línea, aunque aún quedaban muchas dudas en el momento crucial de completarla». 7

El proceso que Caldwell describe aquí es exactamente el que emplean los líderes visionarios para ejecutar su visión. Partiendo de la visión y trabajando en retrospectiva, elaboramos una estrategia, luego establecemos objetivos y los desglosamos en pasos significativos. Puedes escalar una montaña así. Mantén la vista puesta en la cima; cada paso cuenta. Aquí es donde convergen la estrategia a largo plazo y la productividad diaria.

El vínculo entre estrategia y productividad. Incluso con visiones claras e inspiradoras, los líderes a menudo se ven abrumados por las tareas cotidianas, rutinarias y mundanas, y por las constantes interrupciones, sin mencionar las emergencias y crisis ocasionales. En Harvard Business Review, Heike Bruch y Sumantra Ghoshal señalan: «Los ejecutivos están sometidos a una presión increíble para rendir, y

Tienen demasiado que hacer, incluso cuando trabajan jornadas de 12 horas. Pero lo cierto es que muy pocos gerentes aprovechan su tiempo con la eficacia que podrían.

En el mejor de los casos, esta "inacción activa", como la llaman, implica importantes tareas habituales para las que los gerentes y otros miembros del equipo son más adecuados. En el peor de los casos, se trata de un "trabajo falso" de bajo valor, por usar un término acuñado por Brent Peterson y Gaylan Nielson.⁹ Desconectados de nuestra visión, terminamos haciendo tareas por sí mismas en lugar de hacerlo al servicio de algo más grande e importante. ¿Por qué estás escribiendo ese informe, reuniéndote con esas personas, trabajando en ese proyecto o fijando esa fecha límite? Si no es para ayudarte a hacer realidad tu visión, podrías estar perdiendo el tiempo.

Lo cierto es que existe, o al menos debería existir, un hilo conductor que conecta tu visión con tus tareas diarias. Al igual que con la secuencia de movimientos y propuestas de Caldwell, es la secuencia de próximos pasos, objetivos y estrategias la que te lleva a la cima. Describo diferentes aspectos de este proceso en mis dos libros anteriores, "Tu Mejor Año" y "Libre para Concentrarte". El primero trata sobre la planificación anual, el segundo sobre la productividad diaria. Quiero combinarlos aquí y mostrar cómo funcionan juntos. Se resume en cinco elementos:

Guión de Visión. El Guión de Visión es la base de todo lo demás. Como ya hemos visto, es una visión clara, inspiradora, práctica y atractiva de su equipo, productos, marketing e impacto a tres o cinco años, o incluso más, en el futuro.

Plan anual. De esa visión surge el plan anual de este año. ¿Qué harás el próximo año para avanzar en tu visión? ¿Qué proyectos emprenderás que te acerquen más? ¿Qué iniciativas iniciarás o abandonarás? ¿Qué productos crearás o retirarás? Cuanto más claro sea tu Guión de Visión, más evidentes serán las respuestas a estas preguntas. En mi experiencia, los mejores planes anuales identifican de siete a diez objetivos clave que ayudan a los líderes a avanzar en sus visiones.

Objetivos trimestrales. Si todos tus objetivos anuales vencen a fin de año, probablemente retrasarás el progreso mientras tanto y también abrumarás a tu equipo con actividad cerca de la fecha límite. En cambio, conviene que mantengas el ritmo a lo largo del año lo mejor posible. Revisa tu lista de objetivos anuales.

Quieren alcanzar dos o tres objetivos por trimestre. Piensen en estos como sus tres objetivos trimestrales principales: objetivos a corto plazo que les permiten mantenerse enfocados e impulsar la productividad, en lugar de fomentar la procrastinación y la inevitable sobrecarga.¹⁰

Objetivos semanales. Para cumplir con tus 3 Objetivos Trimestrales, necesitas un Objetivo Semanal, compuesto por tres logros semanales que impulsarán tus objetivos principales (así como tus proyectos clave). Recomiendo un proceso de Vista Previa Semanal en el que revises tus 3 Objetivos Trimestrales cada semana y decidas los tres próximos pasos que priorizarás la semana siguiente. Esto no significa que sea todo lo que harás durante la semana, pero tus 3 Objetivos Semanales son los objetivos más importantes.

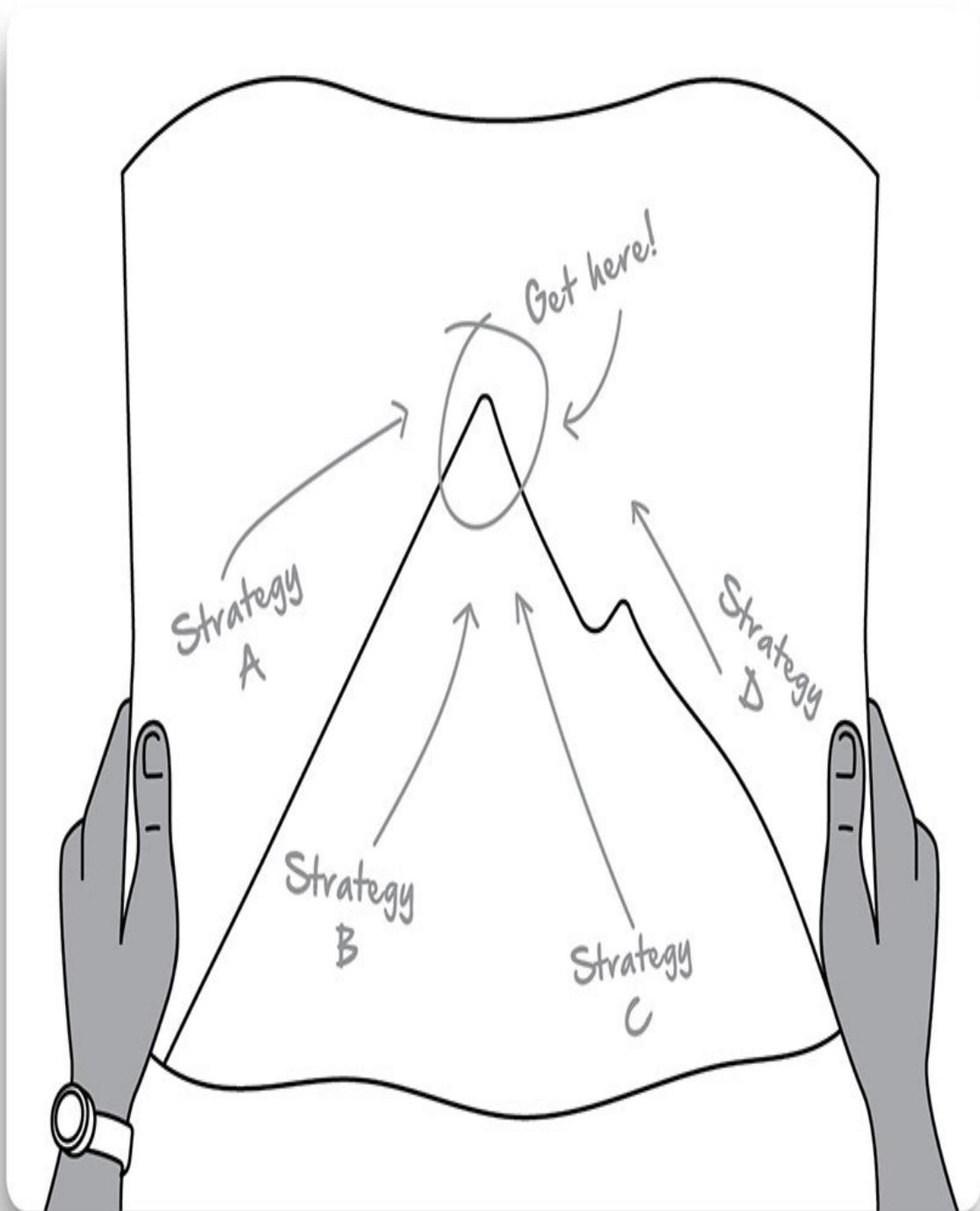
Tareas diarias. Tus objetivos semanales te guiarán en tus tareas diarias. Recomiendo elegir solo tres tareas clave cada día: tus 3 Grandes Diarios. No te preocupes si te parecen pocas. Créeme: se acumulan y te mantienen enfocado y encaminado. Una vez que logres la concentración que te proporciona identificar tus 3 Grandes Diarios cada día, sabrás que, pase lo que pase, has completado tres tareas clave que te ayudarán a alcanzar tus objetivos y, en última instancia, tu visión.

Vale la pena recordar que existe una diferencia entre nuestra visión y la rutina habitual, entre las prioridades estratégicas y los proyectos estándar. Ambos son necesarios, pero cuanto más urgente sea el proyecto —cuanto más absorbente sea la rutina habitual—, menos probable será avanzar en los objetivos que impulsarán el progreso hacia nuestra visión. A menos que, como líder, dediquemos intencionalmente entre el 40 % y el 60 % de nuestro tiempo a la visión, corremos el riesgo de no alcanzarla nunca.¹¹

Los cinco elementos deben estar alineados. Desde cero, si tus tareas diarias no respaldan los objetivos semanales, no alcanzarás tus metas trimestrales, lo que significa que no cumplirás con el plan anual y retrasarás la realización de tu visión. Si, por otro lado, tienes éxito en cada paso, tendrás un camino que te llevará a la cima, y cada pequeño paso resonará con significado e importancia. Claro que eso no significa que sea un camino recto. Casi nunca lo es.

Hay muchos caminos para subir la montaña. Por mucha intención y planificación que se emplee, surgirán problemas y obstáculos imprevistos que obligarán a cambiar de estrategia. Caldwell se enfrentó a esto más de una vez en el Muro del Amanecer. Un obstáculo en particular parecía infranqueable, pero finalmente encontró una forma de sortearlo. «La solución se me escapó porque es muy extraña», dijo.¹² Para que funcionara, tuvo que desviarse sesenta metros del camino para avanzar solo doce metros hacia arriba. Pero funcionó.

Y es una lección clave en cuanto a la visión y su relación con la estrategia. Siempre hay más de una manera de llegar a tu destino. Si quieres un pastel, puedes (a) hornearlo tú mismo desde cero, (b) hornearlo con una mezcla, o (c) comprarlo en una pastelería. Cualquiera de las tres opciones te dará un pastel. Me gusta usar la app Waze cuando conduzco. Busca, a través de crowdsourcing, los medios más eficientes para ir del punto A al punto B. Pero si esa ruta se congestiona o surge otra más eficiente, la app me redirige. La conclusión importante aquí es que la visión es fija, pero las estrategias se adaptan a las circunstancias.



There's always more than one way to realize your vision. Vision-driven leaders recognize it's the destination, not the path, that matters.

A veces, las estrategias, como las de Caldwell, varían drásticamente con respecto a cómo se empezó. La disposición a experimentar con diversas estrategias depende de lo convincente que te parezca la visión. Caldwell nunca se habría desviado de su camino si no creyera que podría ayudarle a alcanzar la cima. Pero como tenía la vista puesta en la visión, incluso esa ruta improbable se convirtió en una posibilidad atractiva. Y resultó eficaz.

La historia de La LEGO Película ofrece un ejemplo comparable de una estrategia original que triunfó. Tras un intento decepcionante de hacer su propia película con total control creativo —«era aburrida... sin ningún atractivo», admitió el director ejecutivo de LEGO, Jørgen Vig Knudstorp—, supieron que necesitaban un enfoque diferente.¹³ Ceder el control creativo a los cineastas garantizaría que la nueva película fuera divertida, pero ¿y si no conseguían la marca? La nueva película podría dañar la imagen de la compañía y alejar a los fans. Este era un obstáculo aparentemente insalvable en el camino hacia la cima. Pero al mantenerse conectados con la visión, surgió otro camino totalmente novedoso.

¿Qué quería LEGO? Crear una experiencia cinematográfica emocionante para los fans, garantizando al mismo tiempo el respeto a la marca. Así que LEGO decidió ceder el control artístico total a los cineastas con una condición fundamental: que se sumergieran en la cultura LEGO: pasar tiempo con los mayores fans de LEGO, asistir a convenciones y relacionarse con sus empleados. Esta decisión, según los profesores de la Universidad de Toronto Jennifer Riel y Roger Martin, convirtió a los forasteros en miembros sin que LEGO se sobreprotegiera ni se entrometiera en el proceso. Fue lo mejor de ambos mundos. Y La LEGO Película fue un éxito rotundo.¹⁴

La diferencia entre visión y estrategia. La empresa Embrace Innovations ofrece otro ejemplo útil de un cambio de estrategia. A nivel mundial, uno de cada diez bebés nace prematuro. Dos de mis nietas nacieron prematuramente. La menor nació con tan solo veintisiete semanas y pesó poco más de medio kilo. La atención neonatal en los países desarrollados es muy avanzada, pero no así en los países en desarrollo, donde las posibilidades de los prematuros son desalentadoras. De hecho, alrededor de un millón de bebés mueren cada año, a menudo por falta de un método fiable para mantenerlos calientes.

EL DIFERENCIAL VISIÓN-ESTRATEGIA

Visión	Estrategia
Qué	Cómo
Finaliza	Medio
Destino	Camino
Fijado	Flexible
Sagrado	Desechable
Singular	Plural

■

Esas cifras impactaron a Jane Chen, estudiante de posgrado de Administración de Empresas de Stanford, quien en 2007 recibió el encargo de su equipo para crear una solución asequible. Aceptó el reto. «Ningún bebé debería morir de frío», afirmó. Utilizando tecnología avanzada, ella y su equipo desarrollaron el Embrace Warmer, una incubadora superportátil que cuesta unos 200 dólares. Con su visión de salvar bebés y su extraordinario producto, lanzó su empresa, Embrace Innovations, para hacerlo realidad.

Sin embargo, pronto surgieron obstáculos, especialmente con la financiación. Afortunadamente, Chen finalmente se dio cuenta de que había una mejor manera de ascender que depender de donaciones y contratos gubernamentales. Creó una empresa con fines de lucro llamada Little Lotus, que vendía mantas, sacos de dormir y mantas con la misma tecnología que el Embrace Warmer. "Pensamos: '¿Y si pudiéramos aprovechar nuestra tecnología y crear un producto para el mercado estadounidense?'", dice.

Chen fundó Little Lotus basándose en el modelo "compra uno, regala uno" popularizado por Toms Shoes. Crear una organización con fines de lucro para autofinanciar la organización sin fines de lucro fue una estrategia exitosa de transición gradual que ahora ayuda a financiar el trabajo en el extranjero. En 2017, según un informe de Stanford Business publicado en Insights, Embrace Innovations "ha salvado a más de 200.000 bebés prematuros y espera aumentar esa cifra a un millón". 15 La visión se mantuvo, pero la estrategia cambió.



VISION: CAKE



Strategy A:
Make from
scratch



Strategy B:
Use cake mix



Strategy C:
Buy a cake

Let's expand the cake illustration: Imagine you have a birthday to celebrate tonight and you decide to bake a cake from scratch. But when you check the pantry, you realize you're out of flour! No worries. There's a cake mix on the pantry shelf as well. The party is a few hours away when you slide the cake pan in the oven; you've got just the time you need to finish. But then the power goes out! Thankfully, you're resourceful. You still have options, including the bakery around the corner. If you were totally committed to the first or even second strategy, you wouldn't achieve your vision. Vision-driven leaders are committed to their visions and quick to change strategies as circumstances require.

Debemos esperar cambiar de estrategia, a veces muchas veces, antes de llegar a nuestro destino. El mariscal de campo prusiano Helmuth von Moltke ofreció este consejo, proveniente del mundo de la planificación de batalla: «Ningún plan de operaciones se extiende con certeza más allá del primer contacto con la fuerza hostil principal», dijo. «Solo el profano cree poder ver, en el transcurso de la campaña, la ejecución consecuente de una idea original, con todos los detalles pensados de antemano y respetados hasta el final».

Von Moltke continuó: «El comandante en jefe siempre tendrá presente su objetivo principal [visión] y no se dejará influir por la volatilidad de los acontecimientos. Sin embargo, la forma en que espera alcanzar ese objetivo [estrategia] no puede preverse con certeza». En cambio, afirmó, los comandantes deben mantenerse comprometidos con su objetivo y usar su mejor criterio para reaccionar según sea necesario en cada momento.¹⁶

Estamos en la misma situación. Nadie puede ver el futuro a tres, cinco o diez años. No podemos ver el futuro a un año. Ni siquiera podemos ver el mañana, siendo honestos. Recuerden lo que dijimos en la Pregunta 3: La visión no es una profecía. Es una herramienta, no un cronograma de acontecimientos inevitables. La única manera de que nuestra visión se haga realidad es manteniéndola presente y trabajando, a pesar de los obstáculos inevitables y los imprevistos, hacia la cima. (Por cierto, más sobre esto en la Pregunta 8).

Una visión práctica es lo suficientemente específica como para sugerir una estrategia, pero no tanto como para comprometerte con una estrategia en particular. Tu visión es sagrada, pero tus estrategias pueden cambiar según sea necesario. Me gusta cómo lo expresa mi hija y directora de operaciones de nuestra empresa, Megan Hyatt Miller: «La manera de alcanzar nuestras metas es aferrarnos a ellas con firmeza y a nuestras estrategias con flexibilidad». 17

Contratación según su visión

A pesar de haber mapeado la ruta para subir al Muro del Amanecer, Caldwell al principio no lo intentó. ¿Por qué? Parecía imposible, hasta que se encontró con otro.

escalador que captó su visión.

Caldwell conoció a Kevin Jorgeson en 2009, y Jorgeson estaba convencido de que podían lograrlo. Surgió una colaboración y ambos comenzaron a entrenar juntos, ensayando movimientos y desarrollando su fuerza y resistencia. Tras varios intentos fallidos —«Si lo haces bien», dice Caldwell, «el fracaso se convierte en crecimiento»—, volvieron a subir la montaña juntos el 27 de diciembre de 2014.

La visión es algo que se construye en equipo. Si tu sueño no requiere un equipo, es probable que estés soñando a pequeña escala. Por eso, una visión práctica sirve para algo más que para planificar. También beneficia a las personas, no solo a la hora de contratarlas, sino también a la hora de retenerlas una vez que las tienes.

La autora Laurie Beth Jones considera la visión una herramienta importante para el reclutamiento.¹⁹ Esto se aplica en dos sentidos. En primer lugar, una visión convincente convence a los posibles empleados de la empresa. En segundo lugar, ayuda a filtrar a los solicitantes. Establece el estándar y define el tipo de empleado que mejor encaja en el equipo.

Vendiendo la empresa. El informe Gallup de 2016 titulado "Cómo quieren trabajar y vivir los millennials" descubrió que "solo el 40 % de los empleados millennials encuestados se sentían fuertemente conectados con la misión de su empresa".
20 Si su fuerza laboral está desconectada de su misión, si no se sienten motivados ni apasionados por la visión de su empresa, tendrán pocos incentivos para esforzarse más o para permanecer con usted a lo largo del tiempo.

Jim Clifton, director ejecutivo y presidente de Gallup, lo expresó así: «Antes, los baby boomers como yo no necesitábamos necesariamente un significado en nuestros trabajos. Solo queríamos un sueldo; nuestra misión y propósito eran 100 % nuestras familias y comunidades. Para los millennials, la compensación es importante y debe ser justa, pero ya no es el motor».

21

Este no es un punto menor. Proporcionalmente hablando, los millennials representan la generación más numerosa de la fuerza laboral estadounidense.²² En 2017, según el Pew Research Center, los millennials (de 23 a 38 años) constituían el 35 % de la fuerza laboral estadounidense; esto es más que la generación X (de 39 a 52 años) con un 33 %, los baby boomers (de 55 a 73 años) con un 25 % y los posmillennials (de 18 a 22 años) con un 5 %.

¿Cuál es, entonces, el principal motor de los millennials? Encontrar significado y propósito en su trabajo. Gallup informa que los millennials buscan un trabajo que impulse su sentido de propósito y los haga sentir importantes. 23 Si buscan significado y propósito en su trabajo, es tu responsabilidad ofrecérselo.

No estoy de acuerdo con Karl Marx en muchas cosas, pero valoro sus ideas sobre la alienación laboral. Cuando se valora a las personas principalmente por su rendimiento, se asemejan más a máquinas que a personas, y los entornos laborales deshumanizantes crean relaciones transaccionales insatisfactorias. Sin embargo, un Guión de Visión convincente tiene el potencial de generar significado y entusiasmo en nuestro trabajo. Personas de todo tipo, no solo los millennials, ansían eso y estarán deseosas de unirse a su organización.

Por supuesto, con la afluencia de solicitantes, necesitarás una forma de distinguir a los mejores del resto. Afortunadamente, tu Guión de Visión también puede ayudarte con eso.

Filtrar posibles contrataciones. Así como la visión sugiere la estrategia, también sugiere el tipo de personas que necesitas en tu equipo. Cada candidato que entrevistamos pasa por una serie de entrevistas y evaluaciones. No solo buscamos a alguien que encaje bien, sino también ver cómo esta persona contribuirá a nuestra cultura y a los resultados deseados. Las culturas son como la química: añadir y eliminar elementos puede cambiar la dinámica. Al añadir, hay que asegurarse de no eliminar accidentalmente.

Tenemos en cuenta varios puntos de nuestro Guión de Visión al considerar la personalidad, el carácter, el estilo de trabajo y las habilidades de los candidatos. Por ejemplo, el componente de Equipo de nuestro Guión de Visión incluye lo siguiente:

Mantenemos una cultura de trabajo divertida, sumamente productiva y que apoya plenamente nuestra misión y nuestros valores.

Nuestros compañeros viven y respiran nuestra ideología fundamental. Poseen un carácter impecable, un talento extraordinario y una trayectoria comprobada. Son humildes, seguros de sí mismos y entusiastas por servir a los demás. Son los mejores usuarios de nuestra

herramientas, embajadores de nuestro mensaje y evangelizadores de nuestra cultura.

Nuestros empleados tienen la libertad de estar presentes para su familia durante las horas de trabajo para asistir a funciones escolares importantes, citas médicas y similares.

Nuestros empleados disfrutan de una autonomía razonable, planificando y ejecutando su propio trabajo, sin el impedimento de una dirección autoritaria, una burocracia agobiante ni trámites burocráticos. Fomentamos la innovación y la experimentación. Si algo no funciona, aprendemos de ello y seguimos adelante.

En el proceso de contratación, estos puntos orientan nuestras conversaciones y evaluaciones. Nos ayudan a formular preguntas de entrevista, comprender al candidato y evaluar nuestras impresiones. La visión se convierte en un referente. ¿Podemos ver a esta persona cumpliendo con la visión de nuestro equipo? ¿Tiene lo necesario para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos?

Hay pocas cosas más frustrantes que tener a personas que amas en puestos inadecuados o, peor aún, innecesarios. Están frustrados, y tú también. El Guión de la Visión también puede ayudarte con eso. Un candidato puede encajar perfectamente en la empresa, pero no ser el adecuado para lo que la visión requiere. Tener presente el Guión de la Visión puede prevenir este problema desde el principio, orientando a las personas adecuadas en la dirección correcta desde el principio. También puede aportar claridad a posteriori y ayudarte a tomar decisiones difíciles si es necesario.

La calidad de filtrado de la visión es especialmente importante cuando tus subordinados directos u otros gerentes de departamento solicitan nuevas contrataciones. Sucede cada temporada presupuestaria, ¿verdad? Los líderes reciben solicitudes de contratación que, individualmente, podrían tener sentido, pero que, en conjunto, dispararían la plantilla y socavarían la rentabilidad. Es imposible (e imprudente) aprobar todas las contrataciones. Entonces, ¿cuáles son las más adecuadas? Deja que tu Guión de Visión te indique dónde están las verdaderas necesidades.

Las nuevas iniciativas pueden requerir nuevos talentos o desplazar a los talentos existentes a nuevos puestos. Dado que el Guión de Visión describe su producto y

El marketing te indica cuándo y qué puestos contratar. Si planeas aumentar tu cuota de mercado, lanzar un nuevo producto, crear una nueva división o cualquier otra cosa, es importante planificar con antelación el momento y las prioridades. Tu visión se convierte en un factor clave en la contratación.

En definitiva, al considerar nuevas contrataciones, intenta descubrir, primero, ¿comparten tu visión? Segundo, ¿pueden ayudarte a alcanzarla? No se trata de a quién te cae bien ni de tener una persona agradable. Si alguien no cumple estos dos requisitos, no es seleccionado. Lo último que puedes permitirte es contratar a personas que, sin darse cuenta, socaven tu visión.

El compromiso con nuestra visión es una forma de garantizar la diversidad en nuestros equipos. Como dice el empresario Astro Teller: «Si quieres explorar cosas que no has explorado, tener personas que se parecen y piensan igual que tú no es la mejor opción». 24 De hecho, Scott Page demuestra en su libro *The Diversity Bonus* que lo contrario es cierto.

Una variedad de temperamentos, antecedentes, habilidades y experiencias vitales mejora la capacidad de un equipo para resolver problemas. Esto significa que llegarás del punto A al punto B más rápido cuanto más diverso sea tu equipo. Una amplia diversidad no solo refleja el mercado al que prestas servicio, sino que también es la mejor manera de asegurarte de contar con la inteligencia, las habilidades y la sensibilidad necesarias para hacer realidad tu visión.

Al expresar su deseo de un equipo diverso en su Guión de Visión, será más consciente de sus deficiencias actuales. También estará más atento a las oportunidades de contratación que pueden impulsar el progreso de su organización.

El problema de la visibilidad

Tras diecinueve días escalando y durmiendo en la pared rocosa, suspendidos por cuerdas, Caldwell y Jorgeson llegaron a la cima de la Pared del Amanecer. La estrategia y las personas adecuadas se unieron para lograr algo inédito. Pero la visión fue el principio de todo: cuando Caldwell vio el sol iluminar la Pared del Amanecer y decidió que esa era la siguiente gran escalada. A partir de ahí, la visión de Caldwell orientó la estrategia y atrajo al compañero ideal.

Haz la subida con él.

Eso es lo que hace que una visión sea práctica. Si se utiliza correctamente, un Guión de Visión claro e inspirador contribuye decisivamente a su propio logro.

Desafortunadamente, ahí es donde se produce el colapso para muchos líderes hoy en día, incluyéndome a mí en años anteriores. Mi entusiasmo por la visión significaba que mi equipo y yo a veces asistíamos a retiros de planificación y preparábamos un documento de visión enorme y hermoso. Al regresar, lo guardábamos directamente en una carpeta gigante de tres anillos que cabía perfectamente en un estante junto a todas las versiones anteriores. Nadie volvía a mirarlas. No creo que fuéramos los únicos en eso.

Según una encuesta de Gallup a más de tres mil trabajadores, solo cuatro de cada diez coincidieron plenamente en conocer el propósito de su organización y qué la hacía única.²⁵ Ese es un verdadero problema. Imaginen si Caldwell y Jorgeson estuvieran a medio camino, pero sin tener ni idea de qué precipicio estaban escalando ni por qué. Si su equipo desconoce su visión, no podrá coordinar su trabajo para ayudarles a alcanzarla.

Profundizaremos en esto en la Pregunta 7, pero lo principal es que la relevancia estratégica de tu visión solo es real si es visible. La gente tiene que ver lo que tú, como líder con visión, ves. Una visión invisible no tiene sentido. Como líder, debes encarnar la visión y debatirla regularmente. Es tu responsabilidad asegurarte de que se transmita.

Una forma de garantizar que su personal vea lo mismo que usted es mediante revisiones periódicas en toda la empresa. En Michael Hyatt & Co., lo hacemos con todos nuestros empleados y sus cónyuges en nuestro retiro anual. Lo hacemos con más frecuencia con nuestros equipos directivos y ejecutivos.

Pero la manera más efectiva de mantener tu visión presente es seguir el proceso ya descrito en este capítulo. La línea que une la visión con las tareas diarias es la forma más esencial de visibilidad, ya que se implementa y refuerza a diario. Y hay alegría al completar tareas, alcanzar objetivos, lograr metas y lograr el plan, lo que acerca la visión un paso más a su realización. Es lo que Evelyn Berezin tenía en mente cuando dijo: «El proceso de alcanzar una meta es un placer duradero».

Por supuesto, antes de lograrlo, debes involucrar a tu equipo y a otros en tu visión. La prueba de fuego de cualquier visión es si puedes venderla. Esto incluye venderla a todos los niveles, dentro y fuera de tu organización. Exploraremos...

ese desafío en la siguiente pregunta.

PREGUNTA 7

■

¿Puedes venderlo?

Inscribir a su equipo

Vender un sueño significa transformar una visión —es decir, una percepción que aún no es perceptible para la mayoría de las personas— en una causa y lograr que la gente comparta esa causa.

GUY KAWASAKI1

Durante el siglo XIX, Montgomery Ward era el minorista más grande del mundo. Toda una hazaña considerando que no contaban con tiendas físicas. Como empresa de venta por correo, Montgomery Ward vendía su mercancía exclusivamente a través de catálogos masivos, el internet de la época. Luego, en 1886, un agente ferroviario que vendía relojes como pasatiempo lanzó su propio negocio de venta por correo. ¿Su nombre? Richard Sears. En pocos años, gracias a la bajada de precios, el negocio por catálogo de Sears superó al de Montgomery Ward.

Para mantener el ritmo, Montgomery Ward contrató a Robert E. Wood en 1919 como gerente general de mercancías. Wood había destacado en un puesto similar mientras trabajaba como segundo al mando en la construcción del Canal de Panamá. Esperaban que pudiera impulsar la rentabilidad de Montgomery Ward y competir con los precios de Sears. Tuvo éxito en ese puesto. Pero Wood era más que un gerente. Era un líder con visión.

Wood miró hacia el futuro y, con el Modelo T de Ford impulsando el automóvil,

Con la revolución, sumada a la Ley Federal de Carreteras de 1921, percibió que se avecinaban cambios significativos en los hábitos de compra de los consumidores. El desplazamiento de la población del campo a la ciudad ofreció más pruebas que respaldaban esta afirmación. En 1920, por primera vez en la historia, más estadounidenses eligieron la vida urbana en lugar de la rural, una decisión que transformó el sector minorista.

En 1922, convencido de que la nueva movilidad acabaría con el negocio de la venta por correo, Wood imaginó un futuro en el que las tiendas minoristas atenderían a la mayoría de sus clientes. Wood presentó esta visión al presidente de Montgomery Ward, Theodore Merseles. Presionó a Merseles para que abandonara la venta por catálogo y adoptara un modelo de tienda minorista. Merseles se negó. Durante dos años, Wood se propuso convencer a Merseles de que considerara al menos una prueba de venta minorista, pero Merseles no estaba convencido.

Sin embargo, Wood encontró un comprador para su visión. Sears lo contrató y puso a prueba la idea de la tienda. Wood abrió la primera tienda de prueba el 2 de febrero de 1925, tan solo tres meses después de incorporarse a la empresa. Abrieron siete tiendas más antes de que finalizara el primer año de Wood. Impulsado por su éxito en Sears, Montgomery Ward finalmente captó la idea y entró en el sector en 1926.

El concepto de tienda minorista de Sears se popularizó rápidamente, y en menos de una década, con Wood ascendido a presidente, Sears abrió 374 tiendas en todo el país. Todo un logro, considerando que estaban desarrollando el negocio sobre la marcha. Cuando empezó, nadie en la empresa tenía ni idea de cómo gestionar tiendas minoristas. Treinta años después de la llegada de Wood a Sears, los ingresos se habían disparado de 200 millones de dólares a casi 3000 millones de dólares.

La prueba más segura de tu visión es si puedes venderla a cuatro grupos de interés clave: tu equipo inmediato, la dirección de la organización (si eres el director ejecutivo, esto podría incluir a la junta directiva o a los inversores), al resto de la empresa, y a toda la organización. Dependiendo de cómo esté estructurada tu empresa, también podrías optar por vender tu visión fuera de la empresa, a los medios de comunicación.

Como descubrió Wood, los líderes con visión se mueven en una especie de danza. Hemos diseñado una visión clarísima de nuestra realidad futura, una visión lo suficientemente amplia como para inspirar a otros, una visión que también genera suficiente incertidumbre como para hacernos respirar hondo como si estuviéramos entrando en una piscina llena de agua fría; sin embargo, tenemos que vendérsela al equipo con plena confianza. Y ellos tienen que aceptarla.

“Te resultará necesario abandonar lo cómodo y familiar para abrazar lo incómodo y desconocido”, como dice Andy Stanley. “Y mientras tanto, te perseguirá el miedo de que aquello en lo que estás invirtiendo tanto de ti mismo no funcione en absoluto”. ¿Suena divertido? Es solo parte del proceso de crear y vender una visión convincente.

Pero es una parte esencial del proceso. Si no se vende, no hay progreso. Entonces, ¿puedes vender tu Guión de Visión? Ahora que has concebido el sueño, es hora de considerar la posibilidad de involucrar a otros. Analizaremos esta tarea crucial desde diferentes perspectivas: primero, tu equipo directo; segundo, tu jefe (o tu junta directiva); tercero, la empresa en general; y cuarto, fuera de la empresa, si es necesario.

Venta en el interior

Digamos que has escrito tu Guión de Visión. Te has asegurado de que sea claro, inspirador y práctico. Pero en esta etapa, como mencioné, no estás descendiendo al Sinaí con las tablas. Tu visión es aún un primer borrador, susceptible de remodelación y mejora.

Y eso es una ventaja. Invite a las partes interesadas clave a perfeccionar su visión. No solo recibirá aportes vitales para mejorarla, sino que las personas estarán más dispuestas a apoyar lo que ellas mismas forjan. «La mejor visión», como dice el exdirector ejecutivo y consultor Dan Ciampa, «proviene de un enfoque disciplinado e iterativo que permite al líder controlar cómo se construye la imagen, a la vez que garantiza que quienes necesitan estar alineados se sientan responsables». 5

Creo que es mejor empezar con tus subordinados directos. Buscas una actitud colaborativa, no autoritaria. "He dedicado tiempo a reflexionar sobre cómo mejorar nuestro futuro destino", podrías empezar diciendo. "No se trata de lo que voy a lograr. Más bien, esto es lo que creo que podríamos hacer juntos con todo el talento presente. Necesito y agradezco tus aportaciones". Quieres su opinión y validación, sí, pero lo más importante es que quieres que se inscriban en un viaje que emprenderán juntos.

Me gusta pensar que esta discusión interna aborda tres desafíos interrelacionados:

cambio, personal y retroalimentación.

1. El desafío del cambio. La mayoría de los guiones de visión requieren cambios en la forma de operar, cambios que algunos miembros del equipo aceptarán y otros se resistirán. Algunos aman el cambio. Siempre están dispuestos a la aventura. Disfrutan de la variedad y no temen agitar la bola de nieve. Son rápidos en ver la necesidad y los beneficios del cambio para obtener el éxito.

Otros valoran mucho la previsibilidad y la certeza. No generan turbulencias y suelen inquietarse cuando otros las generan. Están contentos o al menos satisfechos con el statu quo y podrían sentirse amenazados por las implicaciones de su visión. Al igual que los líderes y gerentes, ambos tipos de empleados son necesarios. Se necesitan personas que puedan dirigir la empresa mientras otros implementan cambios. El objetivo de las ventas es lograr la alineación, no cambiar a las personas. Ya hay suficientes cambios que gestionar sin añadirlos a la mezcla.

Me gusta empezar con quienes no les gusta el cambio. El objetivo es que se sientan validados, ayudándoles a comprender que es importante que sigan haciendo ciertos aspectos de lo que han estado haciendo. Por eso, al presentar tu visión, es importante decir: «Esto es lo que no va a cambiar». Con esas mismas palabras. Tu visión debe ser clara, al igual que el lenguaje que la define. Como dijo Beau Lotto, necesitas hablar «en blanco y negro». Esto les da a quienes buscan certidumbre en tu equipo un punto de apoyo durante los cambios que propones.

2. El reto del personal. La descripción del puesto y la estabilidad laboral son importantes al hablar de una nueva visión. Tu equipo inmediato quiere saber: ¿Cambiará mi puesto? ¿Cambiará mi remuneración? ¿Cambiará mi cargo? Si puedes decirlo con franqueza, asegúrales: «Prevedemos un lugar para cada uno de ustedes en este nuevo plan de futuro». Es útil explicar exactamente qué cambiará y qué se mantendrá. Pero también debemos ser realistas.

La persona que necesitan ser en el futuro puede requerir que se esfuercen y crezcan porque la empresa se encuentra en un lugar diferente. Cuando compartí mi guion de visión de Nelson Books con mi equipo, lo formulé de esta manera: "Sin duda queremos crear una

"Hay un futuro para ti, pero tienes que decidir si quieres formar parte de ese futuro creciendo". Si dices algo así, implica que si no quieres crecer con la visión, buscaremos a alguien que sí. Así de comprometidos estamos.

En mi experiencia, los líderes se aferran a las personas demasiado tiempo. Construimos relaciones con nuestro equipo, y es difícil reconocer las bifurcaciones en el camino. Este desafío se vuelve más difícil sin una visión. Y lo contrario también es cierto: cuanto más clara sea tu visión, más fácil será identificar quién te ayudará y quién te obstaculizará el progreso. Un Guión de Visión es más que un filtro para la contratación (Pregunta 6); también es un filtro para la retención. Tu trabajo como líder con visión es ayudar a tu equipo a crecer en su puesto o a encontrar uno más adecuado para su talento y temperamento.

Probablemente hayas oído que todos están sintonizando la radio WII-FM: ¿Qué gano yo con esto? Si voy a emprender este viaje contigo, se preguntan: ¿qué significa eso para mí? ¿Qué ventajas tengo? Quieren saber por qué esta nueva visión les beneficiará y por qué debería importarles. Ganar más dinero para la empresa no es una motivación ganadora en sí misma. Tampoco lo es ayudarte a tener éxito. ¿Por qué debería importarles?

Así es como lo abordé en Thomas Nelson. Me di cuenta de que no habíamos recibido una bonificación en varios años. Parte de mi visión era que todos se la ganaran. También noté que todos en mi división estaban agotados y sobrecargados de trabajo. Así que les expliqué que si éramos la división con mejor rendimiento de la empresa gracias a la incorporación de autores superventas a nuestra plantilla, y si reducíamos nuestra lista a la mitad, sus vidas serían más fáciles. Dicho de otro modo: «Con esta nueva visión, volverán a amar su trabajo». Y lo mejor de todo, tendrían el potencial de ganar más dinero gracias a nuestro programa de bonificaciones.

3. El desafío de la retroalimentación. Una de las principales razones por las que los líderes no aceptan las aportaciones constructivas es que no estamos en el estado mental adecuado para hacerlo. Avanzamos demasiado rápido. Tenemos esa mentalidad acelerada y centrada en la eficiencia. Llegamos a una reunión y todo se reduce a tomar decisiones o a obtener el resultado deseado. Entra, sale y pasa a la siguiente. ¡No cometas ese error!

Baja el ritmo. La retroalimentación es demasiado importante como para omitirla o apresurarse. La presentación del equipo puede ayudarte a poner a prueba y mejorar tu visión. Recuerda que te estás reuniendo con personas con perspectivas, trayectorias, conocimientos y enfoques de resolución de problemas únicos. Ellos ven las cosas de forma diferente a ti, y eso es lo que necesitas. ¡Por eso los contrataste! Cuando les pidas su opinión, debes detenerte, dar un paso atrás y distanciarte emocionalmente para poder escuchar sus respuestas. ¿Por qué? A veces no te va a gustar lo que oigas.

No te pongas a la defensiva. «Sé rápido para escuchar, lento para hablar», como dijo James hace un par de milenios.⁷ Si no tienes cuidado, volverás a intentar venderles más, y eso cerrará el paso a todos los demás. Saldrás de la sala pensando erróneamente que cuentas con la aceptación del equipo cuando, en realidad, habrás perdido una oportunidad clave para perfeccionar la propuesta y ganar su apoyo. Como dijo Andy Stanley: «Los líderes que se niegan a escuchar acabarán rodeados de personas que no tienen nada importante que decir».⁸ No quieres eso.

Vendiendo

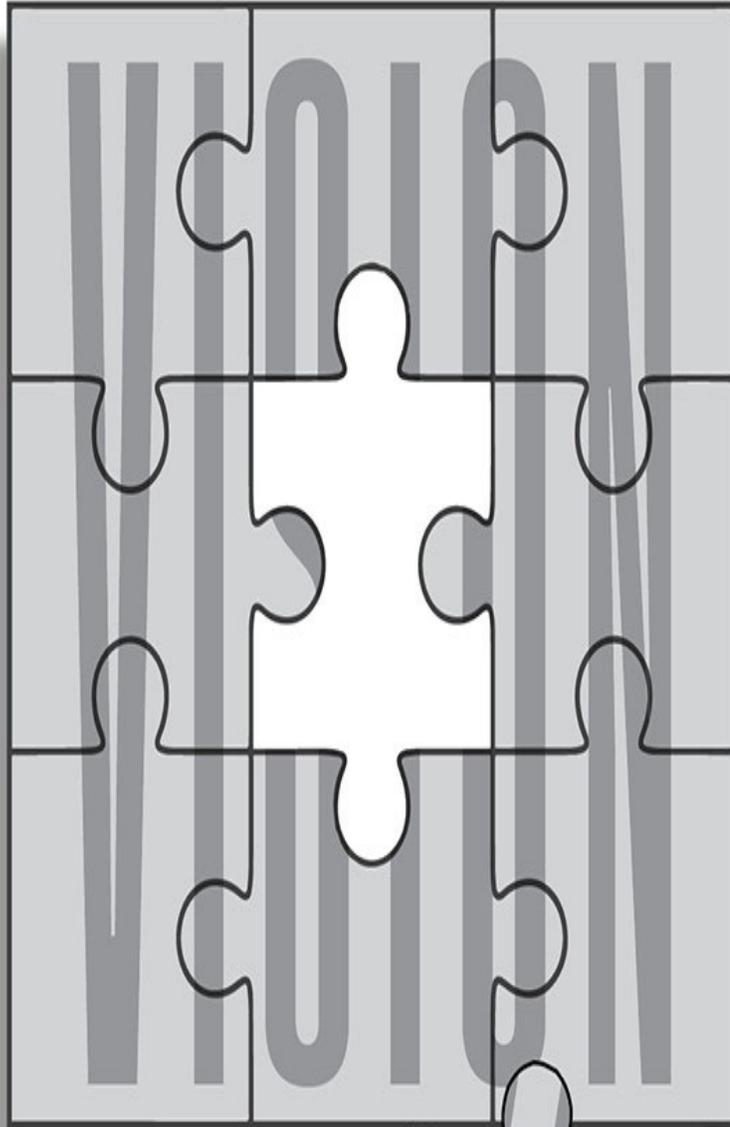
Esto tendrá diferentes significados según tu punto de partida. Si eres líder de división, la venta de la cadena podría incluir a tu vicepresidente o al equipo ejecutivo. Si eres presidente, la venta de la cadena podría incluir a la junta directiva.

Como descubrió Wood en Montgomery Ward, a veces los guardianes del statu quo pueden resistirse a tu visión de forma superficial y solapada, independientemente de tu punto de partida. Estas tácticas incluyen la muerte lenta por mil hojas de cálculo, solicitudes de recálculos, pruebas en grupos focales, múltiples presentaciones y casos de negocio. A veces te encuentras con un jefe que simplemente no puede o no quiere impulsar un proyecto, jamás.

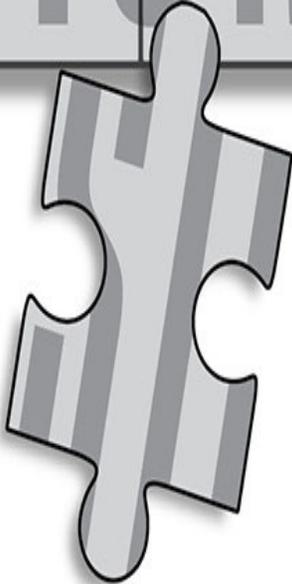
Una vez trabajé para un hombre así. Le llevaba una solicitud con toda la documentación de apoyo. Me pedía que la repitiera. Cuando volvía, quería que la repitiera una y otra vez. Era un círculo vicioso sin fin. Nunca conseguía que se marchara. Para cuando la aprobaba, la oportunidad ya estaba perdida, y me culpaba por no haberla aprovechado. Era totalmente desalentador.

Si algo tienen en común todos los jefes es la aversión a las sorpresas. Ya sea que se trate de un jefe difícil o excepcional, lo último que quiere es pillarlo desprevenido. Su supervisor inmediato necesita escuchar su visión directamente de usted, no de alguien con quien se encuentre en el pasillo. Tampoco quiere que descubra su visión por primera vez en presencia de todos los demás, especialmente de las personas a las que intenta dirigir. Si avergüenza a su jefe o lo pilla desprevenido, pierde.

Al vender, el momento oportuno lo es todo. Dado que invertiste varios días en elaborar tu Guión de Visión y en hablarlo con tu equipo, no querrás que te apresuren al presentárselo a tu jefe. También querrás programar un momento en el que tu jefe probablemente sea más receptivo. Conoces a tu jefe o a la junta directiva. No te metas en un atolladero que podrías haber evitado fácilmente si hubieras sido más directo.



Selling your vision involves showing others what their current picture lacks and motivating them to help you supply what's missing.



¿Y qué hay del discurso en sí? Aquí les presento cinco pasos que he aplicado con éxito durante mis más de cuarenta años en el mundo empresarial. Los analizo en el contexto de la venta a nivel de cadena, pero tienen implicaciones para la venta a nivel global e incluso externo a sus organizaciones.

1. Comprométete con el éxito. Cuando tenía jefe, tenía una regla básica: no intentar un swing a menos que esté seguro de que le voy a pegar. El objetivo no era evitar riesgos, sino asegurarme de estar completamente comprometido antes de asumir el reto. Te animo a que hagas lo mismo. No hagas la propuesta a menos que tengas la intención de vender. Tu credibilidad está en juego: ante tu jefe, tus compañeros y tus subordinados directos.

Trabajaba para un tipo que no podía venderle nada a su jefe (que eventualmente se convertiría en mi jefe). Esto era una lástima para mí, porque mis propuestas a menudo superaban su límite de aprobación. Entonces tenía que llevar mi propuesta a su jefe para que la aprobara. Al principio, las aprobaba con entusiasmo y prometía obtener la aprobación de su jefe. Sin embargo, casi siempre volvía con el rabo entre las piernas, murmurando sobre lo irrazonable que era su jefe.

Con el tiempo, empezó a posponer la visita a su jefe. Sabía que lo rechazarían y no quería parecer impotente ante mí. Como resultado, mis propuestas se quedaban en su escritorio, esperando una aprobación que nunca llegaba. Después de unos seis meses con este comportamiento, su jefe percibió mi frustración. Entonces me pidió que empezara a reportarle directamente.

Francamente, basándome en los comentarios de mi anterior jefe, me aterraba la idea de tener que rendir cuentas ante él. Supuse que era un tirano irrazonable y caprichoso. Sin embargo, descubrí que era todo lo contrario. Era un gran oyente y sinceramente quería ayudarme. Tomaba decisiones rápidas y nunca impidió mi progreso. Trabajé para él tres años. Mi capacidad para obtener decisiones rápidas de él mejoró mi credibilidad, tanto con él como con mis subordinados directos. Sabían que podían contar conmigo para obtener las aprobaciones que necesitaban para lograr sus objetivos —y los míos— de manera oportuna. Mi ineficaz jefe nunca lo hizo, para su desgracia.

La clave aquí es elegir tus batallas y prepararte a fondo. Con el tiempo,

Se ganará la reputación de ser eficiente. Esta reputación le permitirá convencer a su jefe antes de siquiera decir una palabra. Pensarán: «Si Sally recomienda esto, vale la pena considerarlo seriamente. Puedo estar seguro de que lo ha pensado bien y ha hecho las preguntas difíciles».

2. Entender al cliente. La clave principal para obtener el sí es centrarse en las necesidades de su jefe o de la junta directiva, no en las tuyas. Escuchan la misma emisora de radio que todos nosotros, y la canción que escuchan solo tiene dos estrofas:

Lograr su propia visión y objetivos para la organización.

Hazlo mientras mejoras la rentabilidad y otras métricas de éxito.

Si pueden seguir tu visión, te han escuchado. Si no, probablemente estés perdido antes de empezar. Así que, antes de programar una cita para presentar tu propuesta, responde a la pregunta: "¿Cómo ayudará mi Guión de Visión a mi jefe a alcanzar sus objetivos?". Si no puedes responder a esa pregunta, no estás listo para presentarla.

Por ejemplo, cuando era director de operaciones, uno de mis vicepresidentes quería incorporar dos diseñadores gráficos a su unidad editorial. Con el salario, las prestaciones y otros gastos generales, esto iba a costar unos 100.000 dólares al año. Sin embargo, en lugar de empezar con esto, dijo: «Jefe, ¡qué buena noticia! He descubierto una manera de ahorrarle a la empresa 100.000 dólares al año». Para mí, eso se tradujo en beneficios adicionales, así que me interesé de inmediato.

Luego me explicó que ya gastábamos unos 200.000 dólares al año en externalizar el diseño de portadas para una categoría específica de libros. Me convenció de que podríamos reducir nuestros gastos a la mitad si traíamos esta función a la empresa. Lo hizo muy fácil porque me mostró cómo su propuesta satisfacía mis necesidades.

3. Piensa bien tu presentación. En mi experiencia, la principal razón por la que las personas no llegan a un acuerdo con su jefe es porque no se han preparado bien. Simplemente no han pensado bien qué y cómo presentar su "solicitud". Como resultado, su enfoque está lleno de lagunas. Cada una de estas le ofrece una salida fácil al jefe y un no rápido a ti.

Para evitar un rechazo y asegurar tu aprobación, necesitas ensayar tu presentación y cubrir todos los puntos en el orden correcto. Primero, empieza con la conclusión. Es mucho más fácil para tu jefe concentrarse si sabe de antemano lo que quieres. Esto evita que se pregunte adónde quieres llegar con tu presentación.

En segundo lugar, proporcione los antecedentes. Sea breve. Proporcione solo los antecedentes necesarios para que puedan tomar una decisión inteligente. Un párrafo es suficiente. Manténgase enfocado y siga adelante.

En tercer lugar, justifique la recomendación. Enumere de tres a cinco razones clave por las que su jefe debería aceptarla. Esto debe incluir tanto por qué debería aprobarla como las consecuencias de no hacerlo.

En cuarto lugar, establezca un cronograma. Indique cuándo implementará la propuesta en caso de ser aprobada. Si la implementación se realizará por segmentos o fases, describa brevemente los hitos clave. Prometa menos y cumpla más en las fechas de entrega previstas.

En quinto lugar, indique el impacto financiero. Explíquelo tanto como el costo o la inversión necesaria como el retorno de la inversión. Sea claro y directo. No minimice los costos ni exagere los beneficios.

4. Anticípate a las objeciones. Aquí es donde se gana o se pierde la batalla. Desafortunadamente, es un paso que la mayoría de la gente omite, en detrimento propio. Dedicar treinta minutos a trabajar en este aspecto de tu propuesta es la mejor inversión que puedes hacer para conseguir la aprobación. Piensa en todas las preguntas u objeciones que tu jefe podría plantear. Tu trabajo en el Paso 3 te lo facilitará.

No te arriesgues a recibir un no por no haber pensado detenidamente en el asunto.

Preguntas y posibles objeciones. Haz de abogado del diablo. Enumera las posibles preguntas y objeciones, y luego las respuestas para cada una. No te excedas. Unos pocos puntos deberían ser suficientes para cada objeción. Solía escribir esto en un documento aparte que llevaba a la reunión con mi jefe. Lo guardaba en mi carpeta como referencia.

5. Presenta tu propuesta. Ahora por fin estás listo para vender. Ante todo, mantén el contacto visual. Cualquier documento que presentes al jefe o a la junta directiva debe ser una lista de puntos de discusión, no una narrativa. Ya deberías estar lo suficientemente familiarizado con tu Guión de Visión como para mantenerte concentrado y comprender la situación.

Esto es el método básico de ventas, pero esté atento a las señales. ¿Parece aburrido su jefe? Acelere el paso. ¿Tiene alguna pregunta? Deje de hablar y deje que pregunte. Consejo: Si su jefe inicia una conversación, ¡es bueno! Significa que está interesado. ¿Está distraído? Deje que se concentre o re programe la cita. Lo último que quiere es seguir adelante, sin prestar atención a las reacciones de la persona a la que intenta persuadir.

Al final de tu presentación, reitera tu recomendación y pide una decisión. No se trata de una simple información. Pide el sí que deseas. Luego, y esto es crucial, cállate. Dale a tu jefe la oportunidad de decir que sí. Puede que te sientas incómodo, pero créeme, reducirás tus posibilidades de éxito si te extiendes más de lo necesario. A veces, tu jefe solo necesita sentarse y absorber tu discurso. Resiste la tentación de llenar el vacío con palabras.

Un punto relacionado: Ten en cuenta cuándo has terminado. Si tu jefe aprueba tu recomendación, dale las gracias y punto. No te imaginas cuántas veces he visto a una persona con autoridad dar su aprobación y luego ver al presentador deshacer la venta. Así que, cuando el jefe diga que sí, agrádecele su decisión de perseguir tu visión, recoge tus cosas y sal de la sala. Si no puedes irte, al menos cambia de tema. No reabras un capítulo cerrado con éxito.

Venta cruzada

Al presentar su visión a sus colegas de la organización, hágalo en privado y antes de presentarla a otros niveles. Escuche atentamente y resuelva cualquier pregunta o inquietud que puedan tener. Esto le brinda una excelente oportunidad para evaluar su reacción y disipar cualquier inquietud que puedan tener. En este punto, también puede obtener información que le ayude a presentarla a otros niveles.
— y refinar aún más la visión.

Comience por crear una lista de las partes interesadas influyentes, determine a quién contactará primero y luego realice visitas o llamadas discretas antes de la implementación general. Esto incluye a los líderes de división o departamento, así como a cualquier persona con responsabilidad de supervisión. Asegúrese de dar tiempo a sus líderes clave para procesar el cambio que solicita, aportar sus ideas y trabajar hacia la alineación.

Quizás no siempre se logre un acuerdo, pero sí se puede lograr la alineación. Puede que haya personas en desacuerdo con la dirección que se está tomando. Pero si sienten que se les ha escuchado y considerado, generalmente se alinearán con la decisión y la apoyarán cuando se les solicite. La alineación significa que nadie cuestiona públicamente la decisión ni el proceso a medida que se implementa. Si surge una nueva inquietud, se la presentan a usted o al grupo para que la consideren.

Vendiendo a la baja

Los líderes se enfrentan a muchos problemas, pero la mala comunicación en toda la empresa es uno de los problemas que a menudo se crean a sí mismos. De hecho, según una encuesta de Harris, nueve de cada diez empleados afirman que sabotea el éxito de los ejecutivos.⁹ El mismo estudio reveló que el segundo mayor problema para los líderes era la falta de una dirección clara. Creo que esto probablemente se aplica a todos los ámbitos: desde la definición de una visión y el refuerzo de la misión y los valores fundamentales, hasta las operaciones diarias.

Lo entiendo. A veces, como líderes, creemos haber dicho lo que debíamos decir. En realidad, nos preocupa comunicarnos demasiado. No queremos sonar como un disco rayado. En Thomas Nelson, al hablar de nuestra visión en...

A nivel de toda la empresa, sentía que me repetía demasiado. Empecé a temer que estaba agotando a la gente al repetir lo mismo una y otra vez.

Le expresé mi preocupación a una consultora. Pero me dijo que no. «Cuando te cansas de escucharte a ti mismo y crees que todos empiezan a molestarse», me dijo, «ya casi has hecho la mitad». Fue una reflexión importante. Lo que para nosotros es clarísimo, a menudo resulta confuso para otros. Nuestro trabajo es definirlo mediante la repetición. Lo cierto es que no se puede sobrecomunicar la visión a la organización. Es imposible.

La gente no puede leerle la mente. Todos lo sabemos. Pero la mayoría lo olvidamos. Cuando obligamos a la gente a adivinar lo que buscamos, ampliamos el margen de error y los malentendidos. Necesitas transmitir lo que piensas a tus compañeros. Eso solo se consigue mediante la comunicación.

La gente olvida y se desvía del rumbo. Por muy clara que sea tu estrategia y táctica, otros la olvidarán. La Economía de la Distracción en la que trabajamos agrava este problema. Como líderes, podemos y debemos hacer cosas para combatirlo. Pero también compensamos comunicando continuamente lo importante a nuestros equipos. Andy Stanley a veces lo dice así: fugas de visión. Las personas de tu organización perderán de vista la visión que comunicaste hace días, semanas o meses. Nadie la retiene por completo. La comunicación constante ayuda a las personas a aferrarse a lo que más importa.

Finalmente, es probable que algunas personas no hayan comprendido la visión desde el principio. Que trabajen para ti no significa que estén de acuerdo con la dirección que quieres darle a la organización. Si te tomas en serio los resultados, tendrás que capacitar a esas personas o despedirlas.

La comunicación en torno a la visión es un factor crucial para la alineación del equipo en torno a su Guión de Visión. Y la alineación del equipo es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que la fuga de visión es una realidad, lo único que la mantiene viva son sus palabras. Así como hay que regar una planta constantemente para que crezca y prospere, usted, como líder, mantendrá el crecimiento y la vitalidad de su organización repitiendo la visión una y otra vez.

Venta al aire libre

Cuando me uní a Thomas Nelson, la comunicación con la mayoría de nuestro personal no era la adecuada. En aquel entonces, corría un chiste muy acertado: si trabajabas en nuestra editorial y querías saber qué venía después, solo tenías que informarte leyendo el *Tennessean*.

Sinceramente, nuestro director ejecutivo no se llevaba bien con el periodista de la página de negocios, quien publicaba noticias tras noticias antes de que nuestro director ejecutivo informara a sus propios empleados. Cuando asumí el control de la empresa, adopté un enfoque diferente. Invité a ese periodista a almorzar y establecí una relación de trabajo con él. Fue un buen paso, pero eso fue solo una pequeña parte de lo que cambié.

Me di cuenta de que la razón por la que la empresa era tan propensa a las filtraciones era que, en lugar de un flujo de información, lo que habíamos creado era un vacío, interrumpido únicamente por cambios inesperados. No podíamos solucionar el problema tapando filtraciones ni excluyendo a los periodistas. Lo que realmente necesitábamos era una estrategia de comunicación completamente nueva. Esto era especialmente cierto cuando se trataba de grandes cambios. Cualquier cambio importante se recibía con filtraciones, conmoción y reacciones negativas. Me pareció que había una manera de evitar todo eso.

Había cinco pasos que debíamos seguir correctamente al impulsar nuevas iniciativas si queríamos lograr un progreso real como empresa. Estos cinco pasos siguen vigentes hoy en día para cualquier líder que impulse un cambio organizacional importante.

Primero, define qué quieres decir. Sé muy claro con tu mensaje. Expresa claramente lo que haces, por qué lo haces y las implicaciones para tu empresa y tus clientes.

En segundo lugar, una vez que hayas decidido el mensaje, escríbelo. Siempre empiezo escribiendo un comunicado de prensa. También necesitarás puntos clave para prepararte para hablar públicamente sobre el cambio. Piensa en titulares, frases breves y declaraciones sencillas y claras. También crea una sección de preguntas frecuentes y actualízala a medida que surjan preguntas.

En tercer lugar, contacte con actores externos influyentes. Merece la pena contactar personalmente a personalidades destacadas fuera de la organización. Esto puede incluir inversores importantes si se trata de una empresa privada, clientes clave, proveedores, autores, agentes, colaboradores, donantes, etc. Por razones obvias, conviene establecer estas conexiones antes de la salida a bolsa. Puede hacerlo antes, durante o después de informar a su equipo sobre el cambio, pero debería ser en un par de horas como máximo.

El más.

En cuarto lugar, anuncie el cambio a través de la prensa y las redes sociales. Envíe un comunicado de prensa y utilice las redes sociales. Si ha hecho bien su trabajo, esto no será nuevo para quienes más se preocupan. Ya lo habrán escuchado personalmente de usted o de sus colegas. También es buena idea monitorear activamente las respuestas en redes sociales para estar al tanto de lo que se dice sobre los cambios. No dude en intervenir en una conversación y corregir respetuosamente la narrativa si es necesario.

En quinto lugar, esté disponible para responder preguntas. En general, es mala idea ocultarse de los medios. Mi oficina responde a todas las consultas de los medios. Hacemos todo lo posible por responder a todas las preguntas, incluso si tenemos que admitir que no tenemos la respuesta o que no podemos comentar.

En mi experiencia, los medios de comunicación casi siempre son respetuosos si se sienten respetados. Eso significa ser receptivos y honestos, y quizás cultivar una relación con periodistas y personas influyentes clave. Recuerda: si tienes una relación con la gente, es más probable que te den el beneficio de la duda si la comunicación se vuelve confusa, como podría ocurrir a pesar de tus mejores esfuerzos.

Respetar el pasado

Una última reflexión antes de dejar el tema de convencer al equipo de su sueño. Recibí un excelente consejo cuando asumí el cargo de CEO en Thomas Nelson: «Respetar siempre el pasado, porque todo lo que está vigente se estableció como solución a un problema peor». La visión, la misión y la estrategia existentes pueden tener defectos, pero no se sabe qué reemplazaron, y lo que existe puede ser mucho mejor que lo que tenían antes de tu llegada.

Algunos líderes, impresionados por el brío y la audacia de su visión, desprecian el pasado. Este tipo de líderes suelen expresar libremente su opinión, sin importar a quién humillen o ridiculicen. Es mejor decir: "Lo que hemos estado haciendo hasta ahora ha funcionado. Me pregunto si existe otra solución que nos permita llevarlo un paso más allá, tal como hicieron la última vez cuando presentaron esto".

solución."

Uno de los desafíos de intentar introducir un cambio sin brindar a las personas ese contexto del pasado es que les quita la oportunidad de evaluar. Si pueden ver cómo ganaron la última vez que hubo un cambio, pueden pensar: «Oh, puedo vernos haciéndolo de nuevo». Esto ayuda a mitigar su miedo a un nuevo cambio de rumbo, y nadie siente la necesidad de defender el pasado porque no lo estás menospreciando. Estás haciendo lo contrario: estás valorando el pasado.

Y con eso, también estás sentando las bases para una sólida reflexión sobre el futuro, partiendo del hecho de que vives en una época diferente, con condiciones de mercado diferentes, nuevas tecnologías y herramientas a tu disposición, y más datos históricos que puedes aprovechar para lograr una visión refinada del futuro. Entonces, ¿puedes vender tu visión?

Un líder con visión se ganará el apoyo de su equipo cuando lidere con respeto y humildad. Y un liderazgo eficaz promueve su visión apelando a los intereses nobles y cotidianos de las partes interesadas clave.

Ahora bien, a pesar de sus mejores esfuerzos por respetar el pasado y convencer a sus equipos, seguramente encontrará resistencia, porque, como he descubierto, la resistencia forma parte de la realización de cualquier visión. El líder con visión acepta este hecho como parte del camino hacia el futuro deseado. Pero no tiene por qué rendirse ante obstáculos, decepciones, errores de cálculo u otras barreras. Puede tener un plan para superar los obstáculos que encuentre. Le guiaré en esos pasos en la siguiente pregunta.

PART 3

**THE
CHALLENGE
AHEAD**



**Imposible es solo una gran palabra usada por hombres pequeños a quienes les resulta más fácil vivir en el mundo.
Se les ha dado más poder que explorar el poder que tienen para cambiarlo.**

AIMÉE LEHTO

El plan es el generador... ¡Tanto peor para aquellos que carecen de imaginación!

LE CORBUSIER

Las mejores ideas no se adoptan al instante. Incluso el helado sundae y el semáforo tardaron años en popularizarse. Esto se debe a que las mejores ideas requieren un cambio significativo. Contradicen el estatus quo, y la inercia es una fuerza poderosa.

SETH GODIN

PREGUNTA 8

■

¿Cómo enfrentar la resistencia?

Cómo afrontar los obstáculos

Todos tienen un plan hasta que les dan un puñetazo en la cara.

MIKE TYSON¹

El 27 de enero de 1967, el mundo entero observó cómo tres estadounidenses ocupaban sus asientos en la nave espacial más sofisticada de la Tierra: el Módulo de Comando del Apolo 1. Diseñado como un ejercicio de entrenamiento previo al primer lanzamiento lunar tripulado al mes siguiente, un ensayo general exitoso era vital para cumplir con el ajustado cronograma. El equipo de la NASA sabía que había mucho en juego. El tiempo corría.

La presión para cumplir la visión del presidente Kennedy de "llevar un hombre a la Luna y traerlo de vuelta sano y salvo a la Tierra" era enorme antes del final de la década. El reto de JFK era tan audaz como peligroso. Los astronautas debían recorrer 400.000 millas en ocho días, realizar un aterrizaje preciso en el sustrato desconocido de la Luna, iniciar un lanzamiento de regreso al espacio, navegar de regreso a la Tierra y reingresar a nuestra atmósfera, sin incinerarse.

La misión Apolo 1 trascendió los límites del conocimiento existente sobre viajes espaciales. Antes de este audaz viaje a la Luna, Estados Unidos solo había realizado con éxito un vuelo espacial tripulado: un viaje suborbital de quince minutos. Mientras que...

La cápsula espacial Mercury demostró que el hombre podía funcionar mientras viajaba a una velocidad de casi Mach 7; su altitud máxima fue de apenas 116 millas; la nave espacial nunca abandonó la atmósfera exterior de la Tierra.²

Desde ese modesto comienzo, los científicos e ingenieros de la NASA tuvieron que asociarse con más de 20.000 proveedores externos y universidades para obtener soporte tecnológico adicional. Después de todo, su capacidad de procesamiento era increíblemente rudimentaria para los estándares actuales. «El software que controla lo que sucede al mover el ratón en el PC... ocupa más memoria que la que todas las supercomputadoras de la NASA juntas tenían para el Apolo», reflexionó un programador.³ Dicho de otro modo: un teléfono inteligente tiene más capacidad de procesamiento y memoria que la que la NASA tenía para enviar a un hombre al espacio. Según un informe, «las limitaciones de la tecnología eran tan numerosas y los cálculos tan complejos que lo máximo que los ingenieros podían esperar era acercarse lo más posible a la certeza».⁴

Ante los reveses tecnológicos y de diseño, los obstáculos y la resistencia, las palabras de JFK resonaron en los pasillos de la NASA: “Elegimos ir a la Luna en esta década... no porque [sea] fácil, sino porque [es] difícil, porque ese objetivo servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y habilidades, porque ese desafío es uno que estamos dispuestos a aceptar, uno que no estamos dispuestos a posponer y uno que tenemos la intención de ganar”.⁵

Kennedy ofreció al país una visión clara, inspiradora y práctica. Y nos apuntamos. Pero a pesar de años de cálculos minuciosos, meticulosa resolución de problemas, avances tecnológicos, interminables renderizaciones por computadora, meses de prácticas en simuladores y el esfuerzo conjunto de más de 300.000 empleados y contratistas de la NASA, el ejercicio previo al vuelo del Apolo 1 terminó en desastre.

Tras entrar en la nave espacial, los astronautas Gus Grissom, Ed White y Roger Chaffee sellaron la escotilla. Mientras repasaban una lista de verificación, una chispa eléctrica encendió el aire rico en oxígeno de la cabina y la envolvió en llamas. En sesenta segundos, los tres astronautas murieron asfixiados.

El incendio fatal casi puso fin al programa espacial. La investigación posterior de la tragedia por parte de la NASA y el Congreso lo suspendió durante casi un año.

Hay pocas constantes en la vida, pero la resistencia es una de ellas. No hay visiones libres de fricción. Los mejores enfrentan dificultades, errores de cálculo, reveses, decepciones y...

Otras barreras para el éxito. La pregunta es: ¿cómo responde usted, como líder con visión? ¿Cómo debería afrontar la resistencia?

Antes de compartir tres rasgos esenciales para responder eficazmente, quiero explorar la naturaleza de la resistencia en sí y analizar varios ejemplos. Algunas resistencias son ambientales, otras sociales y otras psicológicas.

Condiciones sobre el terreno

La resistencia del entorno suele ser la más evidente y fácil de comprender. Como señala Richard Sheridan, director ejecutivo de Menlo Innovations, las organizaciones están optimizadas para funcionar como siempre.⁶ Probar algo nuevo genera ineficiencias automáticas. Reubicar el talento, redistribuir las cargas de trabajo y gestionar presupuestos limitados (o nulos) son solo el comienzo de los desafíos.

Idealmente, queremos trabajar en tareas en las que somos más apasionados y competentes. Si has leído mi libro "Libre para Enfocarse", sabes que esa es la Zona del Deseo, y es donde normalmente hacemos nuestras contribuciones más valiosas a nuestras organizaciones. Pero todo está perdido cuando intentamos poner en marcha nuevas iniciativas. Los líderes suelen asumir tareas en las que no sienten pasión ni competencia porque, a veces, son los únicos del equipo capaces o libres para poner en marcha el proyecto. Por ejemplo, el lanzamiento del Planificador de Enfoque Completo requirió que los miembros de nuestro equipo ejecutivo negociaran con imprentas, centros de distribución e incluso se encargaran de parte del diseño. ¿Fue eficiente? No. Pero fue efectivo. ¿Podríamos haber contratado personal para ello? Quizás. Pero era mejor probar la idea antes de contratar, y eso requirió que el equipo ejecutivo se involucrara a nivel granular, al menos por un tiempo.

Más allá de desafíos organizativos y estructurales similares, la resistencia ambiental también toma la forma de limitaciones económicas y tecnológicas:

Cuando el presidente Kennedy explicó su visión de la Luna, la NASA tenía más

Barreras logísticas más que soluciones. La NASA carecía de la capacidad informática necesaria para realizar cálculos matemáticos complejos (una escena reveladora en el Apolo 13 de Tom Hanks es cuando los ingenieros de la NASA utilizan sus reglas de cálculo para resolver la crisis espacial). Desconocían el estado de la superficie lunar para el aterrizaje y la movilidad de los astronautas. Tampoco sabían cómo se comportaría su nave en condiciones lunares.

Cuando Evelyn Berezin concibió programar su procesador de textos, Data Secretary, nadie lo había hecho antes (Pregunta 6). Sabía que podía con la programación. Pero había pocos proveedores de microprocesadores para ejecutar su programa. Pensó que tenía al proveedor adecuado: una pequeña empresa emergente llamada Intel. Desafortunadamente, resultó que no estaban capacitados para fabricar los chips que necesitaba. Así que Berezin tuvo que cambiar de rumbo y buscar otro proveedor.

Tim Cook asumió el cargo de CEO de Apple en agosto de 2011. En lugar de tener vía libre para construir su propia visión para la organización, se vio obligado a gestionar una crisis tan solo seis meses después de asumir el cargo. Las imágenes revelaron condiciones laborales preocupantes en el mayor fabricante de Apple en China, y trabajadores con bajos salarios se amotinaron. Cook contrató a un auditor independiente que recomendó 360 medidas correctivas en relación con las condiciones laborales, el salario y la seguridad. 9 Soluciones importantes, pero no las que planeó implementar desde el principio.

La visión de Garrett Camp y Travis Kalanick de conectar conductores con pasajeros (Uber) requería una programación de software de alto nivel y una aplicación inexistente. Pero, sin duda, su mayor desafío fue crear la "posición mental" adecuada en la mente del pasajero. Pedir un taxi usando una aplicación era una idea desconocida; los clientes potenciales desconocían cómo funcionaba la experiencia. Un meme popular en redes sociales lo resumió así:

■

1998: No te subas a un coche con desconocidos.

2008: No conozcas gente sólo por Internet.

2019: Uber: Pídele a un desconocido de Internet que se suba a un auto contigo solo.

■

Sony lanzó su lector de libros electrónicos en 2006. Al destacar sus especificaciones de alta tecnología y su elegante diseño, un observador lo comparó con el Lamborghini de los lectores electrónicos. Pero un gran producto no lo es todo. Sony dependía de las editoriales para resolver los problemas contractuales con los autores, cuyos acuerdos se habían firmado en la era predigital. Mientras tanto, las editoriales estaban preocupadas por la seguridad de su propiedad intelectual en la plataforma de Sony. Mientras Sony luchaba por resolver estos problemas, Amazon irrumpió en el mercado con el Kindle, resolvió los mismos problemas mejor y más rápido, aprovechó su vasta audiencia de compradores de libros y eclipsó a su competencia con una experiencia de usuario superior.¹⁰

Hay infinitas manifestaciones de resistencia ambiental como esta. Los emprendedores se quedan sin dinero. Experimentan retrasos en la producción. Los costos se disparan. Las campañas de marketing fracasan. No logran que un producto funcione como se promete. Como dijo Alan Kay, «la mejor manera de predecir el futuro es inventarlo», pero la invención es irregular. Algunos líderes superan la resistencia ambiental y sus visiones prosperan. Otros no pueden, y sus visiones se desvanecen, como sucedió con el Sony Reader.

Pero dicha resistencia también es predecible, incluso si los problemas específicos permanecen ocultos hasta que surgen. Lo mismo ocurre con la resistencia social y psicológica. Las dificultades difieren, pero estos desafíos también son predecibles.

No, no nos lavaremos las manos

El Dr. Ignaz Semmelweis, obstetra húngaro, llegó al aclamado Hospital General de Viena en 1846. Le alarmó la tasa de mortalidad de las pacientes de maternidad. Casi un tercio de sus pacientes moría de fiebre puerperal, también conocida como fiebre puerperal.¹¹ No se trataba solo de Viena. Durante los siglos XVIII y XIX, la fiebre puerperal causó medio millón de muertes en Inglaterra y Gales.¹²

Semmelweis estaba decidido a encontrar la causa subyacente de la enfermedad. Empezó observando que las mujeres atendidas por parteras sobrevivían con una tasa de supervivencia mucho mayor que las atendidas por médicos. Luego señaló que los médicos comenzaban la jornada «realizando autopsias a mano limpia a las mujeres que habían fallecido el día anterior por fiebre puerperal. Luego procedían a las salas para examinar a las parturientas a punto de dar a luz». 13

¡Qué! ¿Acaso no sabían de los gérmenes? Todavía no. Semmelweis concluyó que las partículas de cadáver transferidas a las madres sanas provocaban su contaminación mortal e instituyó una innovación radical: el lavado de manos. Insistió en que sus médicos se lavaran las manos con una solución de cal clorada «hasta que el olor de los cuerpos pútridos que diseccionaban en la sala de autopsias ya no fuera detectable». 14 Los resultados fueron inmediatos y drásticos: la tasa de mortalidad en la sala dirigida por médicos se redujo por debajo de la de la sala de matronas.

En lugar de elogiar el avance que salvó la vida, el superior de Semmelweis, Johann Klein, se opuso activamente al lavado de manos.¹⁵ Pero Semmelweis no se dejó intimidar. El 15 de mayo de 1850, se dirigió a un grupo de colegas médicos para compartir su hipótesis y hallazgos personales. Al igual que Klein, su público se indignó con su teoría y ridiculizó su insistencia en el lavado de manos.

Semmelweis atacó a sus críticos con vehemencia, denunciándolos en ocasiones como «asesinos irresponsables». Pero cuanto más belicoso se volvía, más se condenaba a sí mismo, «el salvador de las madres», a la comunidad médica. Trágicamente, fue literalmente expulsado de la ciudad. Se urdió y ejecutó un complot para internarlo en un manicomio, donde fue golpeado por los guardias y murió dos semanas después.¹⁶

En su lecho de muerte, el médico de cuarenta y siete años reflexionó sobre su sueño aún por cumplir: «Cuando miro hacia el pasado, solo puedo disipar la tristeza que me embarga al contemplar ese futuro feliz en el que [la fiebre puerperal] desaparecerá». 17 Ese feliz día llegó años después de su muerte. Hoy, se le aclama como un genio y el «padre del control de infecciones». 18 Pero su visión fue rechazada en su época.

El reflejo de Semmelweis: afuera y adentro

La historia de Semmelweis nos ha dado el término "reflejo Semmelweis" o "efecto Semmelweis" para describir el fenómeno común de oponerse a una nueva visión o comprensión porque altera demasiado los planes. A diferencia de los factores ambientales que vimos antes, este tipo de resistencia es social. Los médicos que rechazaron la perspectiva de Semmelweis, por ejemplo, no podían aceptar la idea de que sus manos sanadoras estuvieran causando la muerte y no estaban dispuestos a escuchar sus recomendaciones.

Los líderes con visión se enfrentan habitualmente a alguna versión del reflejo de Semmelweis. Cuanto más audaz es la visión, más pronunciado es el reflejo. Este reflejo puede manifestarse en público, como cuando Apple anunció el iPhone en 2007 o el Apple Watch en 2014. La respuesta inicial a ambos productos fue polarizante.¹⁹

Pero este reflejo también puede ocurrir dentro de una organización. En algunas organizaciones es constante, y el líder se cansa de la lucha y se marcha o le muestran la puerta. «Las organizaciones dicen que quieren progresar», afirman los autores Bill Jerome y Curtis Powell, «pero en realidad no quieren cambiar». 20

Los líderes con visión aportan energía, innovación y crecimiento, pero también cuestionan el statu quo y cuestionan supuestos clave. Esto puede generar inestabilidad e incertidumbre en colegas y jefes reacios al cambio. Por eso, los agentes de cambio no siempre son valorados. Como observan Jerome y Powell: «Su pasión no siempre es bienvenida, comprendida ni tolerada. A cambio de su perseverancia por mejorar, se les califica con etiquetas como 'disruptivos', 'poco cooperativos', 'intolerantes' e 'insensibles'». 21

Ya sea dentro o fuera de la organización, esta versión del reflejo es externa. Pero existe otra versión, más perniciosa, cuando el reflejo reside en nuestra propia mente. Esa es la manifestación psicológica de la resistencia. Y esta también es predecible. Al prepararse para compartir su Guión de Visión con su organización, prepárese para encontrar resistencia interna a su visión.

Podemos ser nuestros peores enemigos en este aspecto. ¿Cómo? Permitiendo que la duda, la ansiedad por el resultado o el miedo al rechazo nos impidan presentar nuestra visión con confianza. Quizás te preguntes: ¿Es esta visión demasiado radical para que mi equipo la adopte? ¿Es lo suficientemente grandiosa como para inspirar participación? ¿Qué pasa con quienes se resisten a los cambios necesarios? ¿Nos desplomaremos al implementar la visión? ¿Cómo encontraremos los recursos para lograrlo? Ante estas preguntas, podemos experimentar nuestro propio reflejo y bloquear la visión.

Lo entiendo. Casi cualquier líder honesto también lo entenderá. Este tema surge siempre que doy coaching a empresarios y ejecutivos. Si pregunto cuántas personas en la sala se sienten desbordadas —que es solo cuestión de tiempo antes de que alguien descubra que no saben lo que hacen— y pido que levanten la mano, es sorprendente. Tres cuartas partes de la sala admiten esa sensación. Cuando trabajas y te diviertes al límite de tus capacidades, es fácil sentirlo. Al mismo tiempo, trabajar y divertirse al límite de tus capacidades es precisamente la razón por la que la mayoría de las personas que levantan la mano también son líderes exitosos.

Entonces, ¿qué pasaría si no permitiéramos que todas esas dudas y creencias limitantes tuvieran la última palabra? Ya que tu visión es la imagen instantánea de un futuro nuevo y más brillante, ¿no vale la pena superar los obstáculos que nuestra resistencia interna y el miedo nos ponen en el camino? Nosotros, como líderes con visión, podemos aprovechar nuestra fuerza interior para liderar con valentía y confianza a pesar de la resistencia.

Ya sea un reflejo externo o interno, la clave es mantener la conexión con tu porqué. Llevo años enseñando esta táctica porque es fundamental para cualquier visión. Cuando te topes con un muro, cuando sientas resistencia, la respuesta es recordar qué hay al otro lado y por qué es importante para ti. Ya sea lanzar un nuevo negocio, rescatar uno existente, lanzar un nuevo producto al mercado, lo que sea, debemos mantenernos conectados a esa visión como si fuera nuestra fuente de energía personal.

También es importante mantener las emociones negativas a distancia. Cuando la resistencia...

Cuando surge la peor parte, el problema no son los hechos de la situación, sino cómo respondemos emocionalmente. Si bien necesitamos mantenernos conectados emocionalmente con nuestro porqué, no podemos dejar que las emociones negativas nos dominen. Podemos experimentar miedo, duda y decepción, pero no tenemos por qué dejar que dicten nuestras acciones. Podemos reconocerlas tal como son, negarnos a que nos controlen y seguir adelante.

Tres rasgos que superan la resistencia

He identificado tres rasgos esenciales que puedes aprovechar cuando la resistencia amenaza con frustrar tu visión: tenacidad frente al rechazo, integridad cuando se pone a prueba mediante el compromiso ético y coraje frente a conformarte con menos que el éxito.

1. Tenacidad. Con la excepción de los boxeadores, nadie recibe tantos golpes en la cara como los creativos, por ejemplo, artistas, autores, compositores y pintores. Habiendo estado en ambos lados de la mesa, puedo decir que el rechazo es parte del proceso creativo. En lugar de abandonar sus esfuerzos, los creativos exitosos siguen presentándose al trabajo. Demuestran una perseverancia extraordinaria ante los inevitables golpes del rechazo. Caminemos unos pasos con sus zapatillas. Sus experiencias pueden ser instructivas para los líderes con visión que, de igual manera, resistirán una resistencia rotunda al futuro que imaginan y presentan.

Los creativos empiezan con una visión de lo que podría ser. Imaginan historias, canciones y arte gráfico con el poder de cautivar nuestra imaginación, conmovernos emocionalmente e incluso motivar la acción social y política. Ven una realidad que aún no existe. Y están dispuestos a hacer grandes sacrificios personales para hacer realidad esas ideas.

Tras días o meses de inseguridad, generalmente trabajando en aislamiento, emergen con la esperanza de que su creación encuentre público. Si es una canción, la presentan a promotores o a una editorial musical con la esperanza de que la presenten.

Artista discográfico que, a su vez, con suerte, lo incluirá en su próximo disco. Si es un libro, envían una propuesta y capítulos de muestra (en algunos casos, un manuscrito completo) a agentes literarios para su representación o directamente a editoriales. Si es una pintura, pueden buscar una galería con la esperanza de exhibirla. Y luego esperan. Caminan de un lado a otro. Algunos rezan.

Independientemente del resultado, los creativos crean. Perseveran. Aunque, la mayoría de las veces, sus sueños se topan con malas noticias. A veces hay un pequeño rayo de esperanza en un interés inicial, pero por mil razones, las cosas no salen como deberían. "Lo siento, me encantó tu canción, pero no llegó a la edición final del álbum". O "Tu libro, aunque me resultó intrigante, no convenció a la editorial". O "Después de todo, no hay espacio en la galería".

Cuando Herman Melville presentó su manuscrito con un antagonista poco convencional, la editorial Bentley & Son lo rechazó de plano. Se refirieron con crueldad a la "longitud del manuscrito, algo incapacitante para la visión" y, destripando la esencia de la historia, dijeron: "Primero, debemos preguntarnos: ¿tiene que ser una ballena? Si bien este es un recurso argumental encantador, aunque algo esotérico, recomendamos un antagonista con un rostro más popular entre los lectores más jóvenes".

¿Descartar la ballena de Moby Dick? ¿Para qué? Prepárense. «Por ejemplo», dijeron, «¿no podría el Capitán estar luchando con una depravación hacia jóvenes, quizás voluptuosas, doncellas? Estamos seguros de que su genial amigo y excelente autor, Nathaniel Hawthorne, sería instructivo en este asunto. El Sr. Hawthorne tiene mucha experiencia introduciendo un delicado pecho rebosante de secretos candentes en la literatura popular». 22 En serio.

Prácticamente todos los creativos notables han experimentado el desmoralizante golpe del rechazo. Como si les hubieran dado un puñetazo en la cara, pueden volver a incorporarse y lanzar otra ronda. O pueden tirar la toalla. La tenacidad de Melville prevaleció. Persiguió a los editores de Bentley hasta que finalmente publicaron Moby Dick, sin doncellas voluptuosas.

«Si nadie le ofrece [un contrato para publicar un libro] en tres años», dijo Mark Twain, «el candidato podría interpretarlo como una señal de que serrar madera es su propósito». 23 Me alegra que John Grisham no le prestara atención. Tras escribir su primera novela, Tiempo de matar, envió capítulos de muestra y una carta de consulta a varias docenas de editoriales y agentes literarios, sesenta en total.

Su buzón estaba repleto de rechazos, cuarenta en total. Imaginen cómo debió sentirse esa constante oleada de rechazos. Nadie le dedicaba ni un segundo. Y entonces, un pequeño bocado. Cerró un pequeño contrato y la editorial imprimió cinco mil ejemplares. Hoy, con más de 300 millones de ejemplares impresos, estoy seguro de que Grisham se alegra de no haber cambiado nunca su visión por serrar madera.²⁴ "Nunca pensé en rendirme", dijo Grisham. "Mi actitud era: 'Qué demonios, vamos a divertirnos'. Sinceramente, creo que se lo habría enviado a cientos de personas antes de siquiera pensar en rendirme".²⁵

No estoy ni de lejos al nivel de Grisham o Melville, pero tengo mi propia historia de rechazo que contar. Pasé casi un año elaborando con esfuerzo mi primer libro, forzando la escritura a altas horas de la noche y los fines de semana. Cuando por fin llegó el momento de contactar con un editor, salí de mi cueva de escritura sintiéndome triunfante. En ese momento, aprecié de nuevo las palabras inscritas en la pared de un monasterio: «El libro está terminado. Que el escritor juegue». 26 Envié el manuscrito con gran expectación, sintiéndome como un niño en Navidad listo para abrir los regalos.

Pero no. Mi primer libro fue rechazado con facilidad por una editorial tras otra. Sus cartas rechazando mi trabajo eran como si alguien dijera que mi bebé es feo. Seguí adelante. A lo largo de varios meses, más de treinta editoriales respondieron con un rotundo no. Hasta que una finalmente dijo que sí.

¿Sabes qué? Poco después de publicarlo, mi editor me llamó para decirme que mi libro había llegado a la lista del New York Times. Fue increíble. Y lo mejor de todo es que, a pesar de la montaña de rechazos iniciales de editoriales que no compartían mi visión, permaneció en la lista del New York Times durante veintiocho semanas.

Nada de eso habría sucedido si no hubiera perseverado, con la visión que tenía para mi libro firmemente arraigada. Sin la tenacidad y el compromiso férreo con lo que imaginaba, podría haber tirado la toalla. ¿Quién me culparía, verdad? Los "profesionales" habían hablado. Primero diez, luego veinte, luego treinta editoriales, como jueces de un concurso de talentos, me dieron el visto bueno y me mandaron a hacer las maletas.

Como líder con visión, probablemente te sientas identificado. Afortunadamente, la tenacidad puede fortalecerte mientras superas la resistencia. Como atestiguan los autores citados, la recompensa vale la pena. ¿Qué podría perder el mundo si no ves tu visión a través de los inevitables obstáculos y rechazos que inevitablemente encontrarás?

¿encontrar?

2. Integridad. Poco después de presentar mi visión para transformar Nelson Books, recibí una noticia que casi nos paraliza. Empezamos con buen pie, pero un amigo me llamó y me mencionó que uno de nuestros autores más destacados defendía puntos de vista divergentes del cristianismo tradicional. Puede que a algunos les parezca un asunto confidencial, pero como Thomas Nelson es una editorial cristiana, esto fue un gran acontecimiento.

Al principio, lo descarté. Pero durante los días siguientes, escuché informes similares de otros. Finalmente, visité el sitio web del autor para confirmar los hechos. Algunas cosas que leí no pasaron la prueba del olfato. Pero, negándome a sacar conclusiones precipitadas, solicité la ayuda de dos teólogos a los que respetaba para asegurarme de no malinterpretar nada. No. Confirmaron mis peores temores. «Este es un problema muy serio», me aseguraron ambos.

Esto no habría sido tan malo, de no ser porque habíamos pagado una suma enorme de dinero por el próximo libro de la autora. Acabábamos de enviar las páginas finales de su manuscrito a la imprenta y esperábamos que fuera nuestro libro más importante del año. Francamente, dada la situación financiera de nuestra división, necesitábamos que el libro tuviera un gran éxito. Contaba con que este nuevo lanzamiento nos diera el impulso que necesitábamos.

Decidí hablar del tema directamente con la autora. Supuse que sus errores eran involuntarios. Después de todo, no era una teóloga de profesión. Esperaba convencerla de mi postura. Pero no cedió. Durante una reunión de dos horas, me sermoneó sin parar, indignada por mi desafío e inflexible, convencida de que todos los demás —incluyendo prácticamente a todos los cristianos desde el Primer Concilio Ecuménico del año 325 d. C. — estaban equivocados en este tema.

Por suerte, mi jefe vino a la reunión. Escuchó cada palabra con sus propios ojos. Teníamos un problema. Si publicábamos el libro, entraríamos en conflicto con la gran mayoría del mercado cristiano. Peor aún, violaría nuestra integridad corporativa y mi propia conciencia. Por otro lado, si no lo publicábamos, perderíamos los ingresos previstos, que eran enormes. También sufriríamos una enorme pérdida por el anticipo de regalías que habíamos pagado, pero que no recuperaríamos.

Cuando regresamos a la oficina, mi jefe me pidió mi recomendación. Yo

Le dije que creía que deberíamos parar la imprenta (literalmente) y cancelar el libro. Conociendo las implicaciones, replicó: «Pero no hay nada objetable en el libro», dijo. «¿Por qué no podemos simplemente imprimir su libro y no publicar nada más de ella en el futuro?».

“Ojalá fuera tan fácil”, dije. “El problema es que está enseñando esto públicamente. Si publicamos el libro, nos estamos alineando con ella y promoviendo indirectamente su mensaje”. Negó con la cabeza en desacuerdo y me dijo que lo pensara durante la noche.

Regresé a casa y le dije a Gail que creía que mi carrera como editora de Nelson Books —un trabajo que había ocupado durante menos de seis semanas— ya había terminado. Estaba desanimada y, francamente, desilusionada. Esto no era lo que había imaginado. Gail me apoyó. «No puedes violar tu conciencia», me dijo. «Confía en Dios, haz lo correcto y te apoyaré, sin importar las consecuencias».

A la mañana siguiente, volví a reunirme con mi jefe. «Mira», le dije, «no pretendo hacerme el importante, pero no puedo publicar este libro. Créeme, entiendo las consecuencias financieras, y detesto la idea del impacto financiero negativo que esto tendrá sobre nosotros. Pero tendremos que aceptar las consecuencias. Si insistes en publicar el libro, tendré que renunciar. Es una cuestión de conciencia». Mi integridad estaba en juego.

No se lo tomó nada bien. Me despidió de su oficina con un gesto de la mano. Me dijo que lo pensaría y me llamaría. Volví a mi oficina, convencido de que estaría desempleado a finales de la semana como muy tarde. Mentalmente, ya estaba empacando mi oficina.

Luego, unos treinta minutos después, sonó mi teléfono. Era Sam Moore, el director ejecutivo de Thomas Nelson. Estaba de viaje y acababa de hablar por teléfono con mi jefe, quien le reportaba directamente. «Mike», dijo, yendo directo al grano como siempre, «cuéntame tu versión de los hechos».

Le expliqué lo sucedido, incluyendo mi recomendación de cancelar el libro. Me preguntó cuánto costaría. Con una mueca de dolor, le di la cifra exacta. «Mike», dijo sin dudarle ni un instante, «estoy de acuerdo contigo. Cancela el libro. Es lo correcto».

Me quedé atónito, pero aliviado. Nos topamos con otros obstáculos a medida que avanzaba el año, por supuesto. Pero estoy convencido de que uno fue, de hecho, la oportunidad que puso a prueba...

Nuestra integridad como empresa y nuestro compromiso con la visión de nuestra división. Dios a veces pone obstáculos en nuestro camino como líderes. ¿Por qué? No para destruirnos, sino para desarrollarnos. Y sin integridad personal, corremos el riesgo de vulnerar la confianza de nuestros equipos, colegas y clientes en la búsqueda de nuestra visión.

Como posdata, no solo cumplimos con nuestro presupuesto ese año, sino que lo superamos. ¿Cómo reaccionarás cuando se ponga a prueba tu integridad? Zig Ziglar lo expresó así: «Es cierto que la integridad por sí sola no te convertirá en un líder, pero sin integridad, nunca lo serás». 27

3. Valentía. Las personas se energizan con nuevas visiones. La creatividad fluye con fuerza. Las ideas fluyen. El equipo rebosa de posibilidades. Pero entonces comienza la siguiente etapa de trabajo. Algunas personas informan sobre las tareas que les asignaron. Quizás comparten un boceto, una propuesta o una demostración. No está mal; incluso podría ser bastante bueno. Pero no cumple con las expectativas. Algo falta.

Todos son educados. Algunos incluso hacen sugerencias. Pero en el fondo, te das cuenta de que el sueño ha sufrido un revés. No ha muerto, por supuesto. Pero se ha reducido, adaptado a la realidad de los plazos, los presupuestos y los recursos limitados. El cómo se impone al qué. En este preciso momento, te enfrentas a una decisión. ¿Defenderás la visión original o cederás tú y todos los que te siguen, el líder? Lo único que evitará que esto suceda es la valentía.

La valentía da vida a la visión una vez que el entusiasmo inicial se desvanece. En mi experiencia, hay varias maneras de encontrar la valentía necesaria para ir contracorriente y defender tu visión. Comienza por defender la grandeza. Como muchas cosas importantes en la vida, crear y vender una visión comienza con un compromiso. Debes decidir en tu corazón que no te conformarás ni te venderás. Cuando decidas que el sueño lo merece, debes tomar una postura firme y entregarlo todo.

A continuación, necesitas conectar con la visión original. Antes de existir, es solo una idea. Por muy claro e inspirador que sea tu Guión de Visión, el único lugar donde tu visión existe con todo su esplendor y color es dentro de tu cabeza. A veces, solo tienes que cerrar los ojos y volver a estar presente en lo que eres.

tratando de crear en tu realidad futura.

Ahora, recuerda lo que está en juego. He descubierto que la mejor manera de hacerlo es preguntarme: "¿Por qué es tan importante?". Cuando escribía mi primer libro, tenía una lista de siete razones por las que necesitaba escribirlo. La revisaba cada mañana antes de empezar a escribir. Le dio al proyecto una importancia casi épica, pero me mantuvo en marcha cuando quería abandonar.

En este punto, es importante escuchar a tu corazón. La mayoría de nosotros hemos pasado la vida ignorando, o incluso reprimiendo, nuestra intuición. No sé si esto sea producto del racionalismo moderno o del pragmatismo estadounidense. En cualquier caso, creo que la intuición es la clave para encontrar un tesoro escondido. No es infalible, pero nuestra razón tampoco. Y puede guiarnos en la dirección correcta. Debemos prestar atención a esta voz interior.

Ahora estás listo para hablar. Este es el paso crucial. Debes expresar tu corazón y dejar constancia. Si no lo haces, ¿quién lo hará? Podrías ser la última oportunidad para que el sueño original siga vivo. La mayoría de las personas cederán, se rendirán y seguirán adelante, especialmente si sienten la presión del cómo sobre el qué. La mayoría de las personas tienen más que hacer de lo que pueden lograr, por lo que se resisten a pasar por una iteración más para lograrlo cuando hay un compromiso viable a la vista. Pero si no lo hacen, nunca experimentarán el maravilloso fruto de tu visión. Por eso no puedes permitirte el silencio. Como líder impulsado por una visión, debes defenderla.

Finalmente, sé terco. Esta es quizás la parte más difícil de todas. Todos queremos caer bien. No queremos ser exigentes ni irrazonables. Pero piensa en tu propia historia. ¿Acaso las personas a las que más respetas no son también las que más te exigieron? Puede que no lo apreciaras del todo en su momento, pero, en retrospectiva, su obstinada negativa a conformarse fue lo que marcó la diferencia.

Fíjense que no dije que fueras un imbécil. Hay una diferencia entre ser terco y ser grosero. Una forma de aprovechar esa diferencia es la humildad. Los líderes más efectivos suelen ser aquellos que demuestran humildad en momentos críticos. ¿Por qué? Contribuye mucho a asumir la carga, así como a compartir los fracasos y los triunfos con el equipo.

Cuando lideramos con humildad, nos volvemos accesibles, agradables e inspiradores. Y créeme, hay días en que el equipo recibe un duro golpe.

La humildad en esos momentos mantiene unido al equipo. Mientras tanto, el orgullo divide y desmoraliza.

Dado que la resistencia es predecible, debemos prepararnos para su aparición. Esto significa no solo cultivar nuestra tenacidad, sino también aferrarnos a nuestra integridad y demostrar valentía. Si nuestros equipos esperan visión de nosotros (Pregunta 2), este es uno de los momentos en que más la necesitan. No los defraudemos. No hay recompensa por rendirse. Al contrario, la historia nos ofrece un sinnúmero de ejemplos de persistencia frente a la resistencia y las recompensas que esto trajo consigo.

Resistencia y recompensas

El desastre del Apolo 1 fue un golpe devastador para la visión de superioridad espacial de Kennedy. Pero tuvo un lado positivo. El accidente impulsó a la NASA a redoblar su compromiso con la ejecución de su misión, perfeccionando sus procesos, protocolos y procedimientos. Gracias a que superaron los reveses que amenazaron con descarrillarlos, la visión de Kennedy se hizo realidad el 24 de julio de 1969, cuando Neil Armstrong amerizó en el Pacífico tras haber pisado la Luna apenas unos días antes.

Los ejemplos abundan. La visión de la primera minivan de Chrysler fue rechazada por prácticamente todos los interesados internos porque no encajaba en ninguna categoría de automóvil existente y la competencia no tenía nada similar. El nuevo director ejecutivo, Lee Iacocca, vio el potencial, pero los contables inicialmente intentaron bloquearlo.²⁸ La innovación no solo salvó a Chrysler de tocar fondo, sino que revolucionó la industria automotriz.²⁹

Steve Jobs tuvo una visión para la computadora Macintosh de Apple, pero fue expulsado de la compañía que fundó. Contra todo pronóstico, Jobs regresó a Apple, salvando a la compañía de la quiebra y reinventándola con su visión del iPhone. Apple se convirtió en la primera «empresa pública estadounidense en superar el billón de dólares en valor». 30

Y luego está el Dr. Semmelweis. Sufrió por su visión del lavado de manos.

Detener la propagación de enfermedades infecciosas. Años después de su muerte, su visión pionera triunfó, salvando innumerables vidas y allanando el camino para la teoría microbiana de las enfermedades de Louis Pasteur.

Seguir el modelo habitual produce resultados predecibles. Pero si buscas algo fresco, algo nuevo, eso requiere visión. La grandeza solo surge por diseño. Y, si bien el líder con visión se compromete a diseñar y perseguir un resultado futuro deseable para su organización, reconoce que la resistencia forma parte de la materialización de su visión. Para convertirse en el líder con visión más eficaz, la tenacidad, la integridad y la valentía son esenciales.

¿Lo tienes dentro? Creo que sí. Pero quizás estés pensando en cómo la visión se alinea con la realidad actual de tu organización. Te preguntas si es demasiado tarde. Esa es la pregunta que abordaremos a continuación. La buena noticia es que, en cualquier etapa de la curva de crecimiento de una organización, la visión juega un papel importante e incluso puede revitalizar a las empresas zombi.

PREGUNTA 9

■

¿Es demasiado tarde?

El poder de la visión Zag

Muchos de los fracasos de la vida son personas que no se dieron cuenta de lo cerca que estaban del éxito cuando se dieron por vencidos.

THOMAS EDISON¹

«Estamos en una situación crítica», informó el vicepresidente a la junta directiva. «Nos estamos quedando sin efectivo... [y] probablemente no sobreviviremos». Noticias que nadie quiere oír, pero cuando Jørgen Vig Knudstorp se las comunicó a la dirección de LEGO en 2003, decía la verdad.² Puede que sea difícil de recordar hoy, en una época en la que LEGO es reconocida como una de las marcas más exitosas del mundo, pero a principios del milenio estuvo a punto de quebrar.³

Los ingresos de la empresa habían experimentado un fuerte aumento desde la década de 1970, pero la rentabilidad disminuyó en la década de 1990, debido principalmente a la competencia. No solo expiraron las patentes de la empresa, lo que atrajo a nuevos jugadores al campo, sino que el mercado tradicional de juguetes también tuvo dificultades para hacer frente a la creciente demanda de videojuegos y juguetes educativos electrónicos. Además, los niños tenían menos tiempo para el juego informal porque sus horarios estaban cada vez más saturados con deportes de fin de semana y actividades extraescolares. Es difícil armar sets grandes y complejos cuando se entrena en un entrenamiento de fútbol.

Desesperada por un producto exitoso que superara la erosión del mercado, LEGO triplicó la cantidad de juguetes nuevos que produjo entre 1994 y 1998, con la esperanza de un éxito rotundo. Luego, siguiendo el consejo de consultores externos y especialistas en reestructuración, se expandió al sector de la ropa y la joyería. Se asoció con nuevos licenciarios. Abrió parques temáticos. Creó una división de videojuegos desde cero.

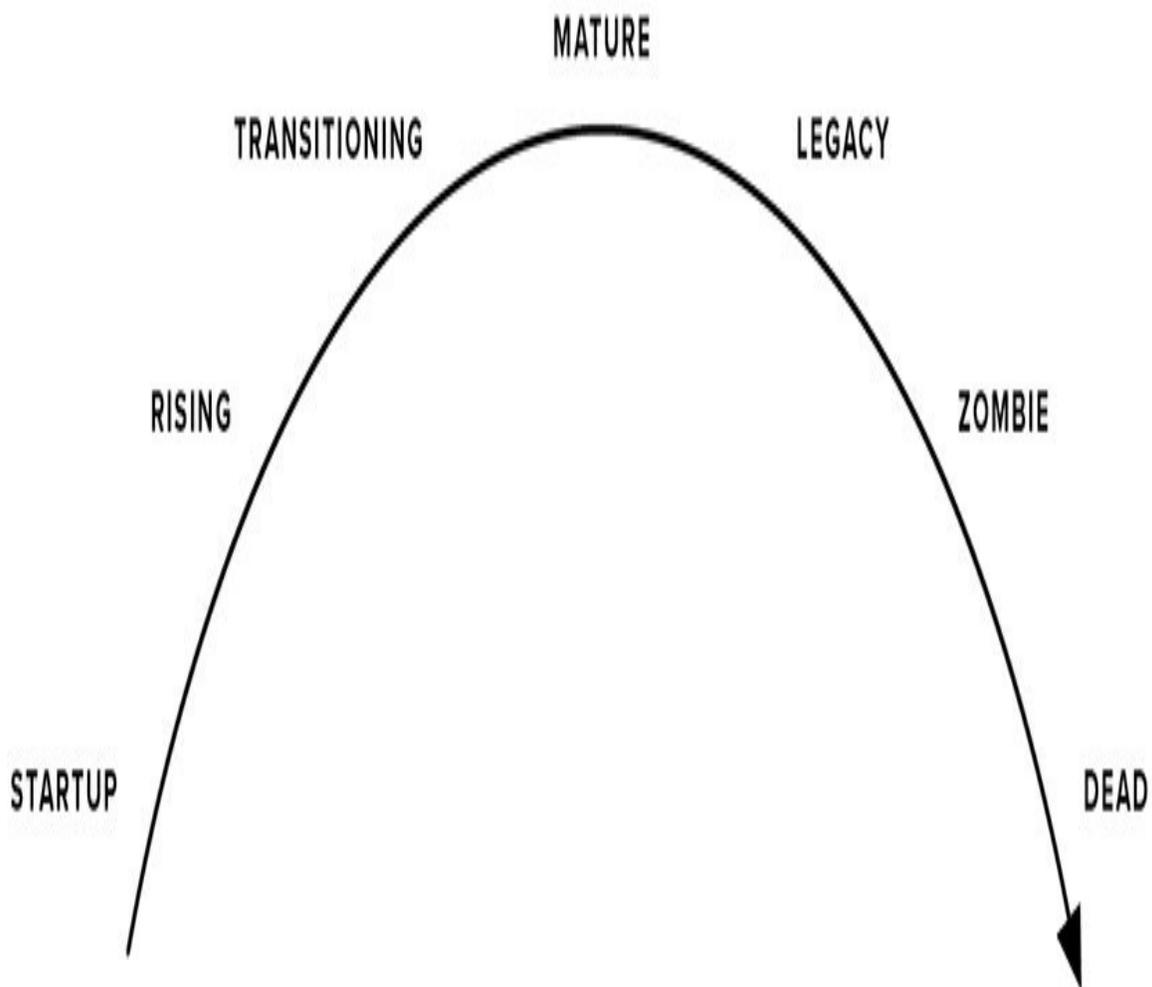
Los ingresos aumentaron, pero los costos aumentaron aún más. La mayoría de los esfuerzos ocultaron los problemas o empeoraron la situación, ya que la gerencia no contaba con sistemas para determinar qué funcionaba y qué no. En lugar de recuperar su posición, LEGO perdió el rumbo y casi se declara en quiebra.

Cuando los ingresos se desplomaron en 2003, lo que motivó la advertencia de Knudstorp, la empresa estaba endeudada hasta el cuello con un negocio tan extenso y complejo que no podía gestionar su propio inventario. LEGO se estaba desmoronando. Afortunadamente, la dirección pronto se dio cuenta de que Knudstorp tenía razón, lo ascendió a director ejecutivo y se reinventó bajo su liderazgo.

Cuando nos preguntamos "¿Es demasiado tarde?", algunos se sienten tentados a analizar nuestras circunstancias y decir que sí. Pero ¿tienen razón? Innumerables empresas fracasan cada año en todas las etapas de su vida: startups, empresas tradicionales, etc. Sin embargo, empresas que han pasado por la puerta de la muerte, como LEGO, se recuperan con más frecuencia de lo que se cree. Lo hacen mediante algo que yo llamo el Zag de la Visión. Piénsalo como una revisión de la visión.

En las empresas que adoptan el enfoque Zag, los líderes con visión idean nuevas e inspiradoras direcciones para sus organizaciones. Cualquier empresa puede acelerar con el enfoque Zag adecuado, y cualquier empresa puede evitar el declive, incluso reinventarse por completo, con uno también. Recuerde la historia de Fujifilm contada en la Pregunta 2. Y aquí está la clave: las organizaciones pueden realizar este cambio en cualquier etapa de su vida. A continuación, analizaremos varias de estas empresas utilizando el Arco de la Visión. Esto le permitirá ver dónde y cuándo adoptaron el enfoque Zag, y dónde usted también podría hacerlo.

THE VISION ARC



The Vision Arc depicts a standard business trajectory through time with decline in profitability as a seeming inevitability. But is decline inevitable?

El Arco de la Visión

En mi opinión, una empresa tiene siete etapas: Startup, Emergente, Transición, Madura, Legado, Zombi y Muerta. No son categorías rígidas, sino puntos de referencia en un continuo. Lo llamo el Arco de la Visión, y me resulta útil trazar las empresas a lo largo de la curva según su etapa. Dependiendo de la organización y su trayectoria, se puede seguir desde su nacimiento hasta su muerte. De vez en cuando, las empresas recuperan la vida con un Lazarus y un Zag. Pero incluso las empresas en las etapas iniciales e intermedias hacen un Zag cuando lo necesitan.

El Arco de Visión ofrece una imagen de la rentabilidad a lo largo del tiempo. La rentabilidad aumenta a medida que una startup navega con éxito desde su inicio hasta la madurez, donde enfrenta el declive o la recuperación de su viabilidad mediante un Zag de Visión. Un Zag se produce cuando una organización regresa a una etapa anterior del Arco, una maniobra que analizaremos a continuación examinando a varias empresas que la lograron.

Tenga en cuenta que las ganancias y el tiempo no son absolutos; son relativos a cada empresa, y cada una es diferente. Tenga en cuenta también que no todas las empresas pasan por todas las etapas. Algunas pueden fracasar en la etapa de Legado, como casi le pasó a LEGO. Otras no logran superar la etapa de Transición, como me pasó con mi empresa editorial independiente. Y algunas nunca superan la etapa de Startup.

El Arco de la Visión es relevante ya que, como señala el autor y analista de negocios Steve Denning: «Hace medio siglo, la esperanza de vida de una empresa de la lista Fortune 500 rondaba los 75 años. Ahora es de menos de 15 años y sigue disminuyendo».4 Denning continúa planteando la pregunta correcta: «¿Qué pasaría si una empresa optara por seguir jugando a la ofensiva y se centrara exclusivamente en aportar valor a sus clientes?». Knudstorp lo hizo con LEGO, y los resultados hablan por sí solos. LEGO es ahora una de las empresas más exitosas del mundo.

El Zag de la Visión ocurre cuando una empresa define una nueva visión y, a su vez, experimenta una nueva ronda de inversión, energía y crecimiento del mercado, incluso si la empresa es un zombi o está muerta. ¿Por qué es importante? Sin una visión efectiva, estás estancado donde sea que estés. Podrías languidecer en la tierra de un

Empresa emergente o en ascenso en la que parece que no puede llegar al nivel siguiente, o puede ser una empresa heredada estancada al borde de la obsolescencia y la muerte.

Independientemente de su posición actual en el Arco de Visión, su empresa puede implementar el Zag de Visión para ampliar su vitalidad y rentabilidad. Como verá, nunca es tarde para empezar con una visión revisada. Y, debo añadir, tampoco es demasiado pronto. Algunas empresas tienen que implementar el Zag desde el principio, cuando su visión inicial les falla.

El Zag de las startups

Durante la etapa de startup, el sueño es lo más importante. Es un momento de asombro y descubrimiento. Tu pasión por el nuevo proyecto es intensa, pero sin una visión, con el tiempo, seguramente fracasarás por todas las razones que ya hemos mencionado (ver, especialmente, la Pregunta 2). Para complicar las cosas, existe una pronunciada curva de aprendizaje llena de incógnitas que enfrentan todas las nuevas empresas. Por ejemplo, ¿dónde encontrarás clientes?, ¿cómo conectarás con ellos?, ¿querrán tu producto o servicio?, y ¿cuál es el umbral para convertirse en un negocio viable?

La tentación durante una startup es confiar principalmente en las corazonadas y la intuición para encontrar el rumbo. Lo que realmente se necesita es dedicar tiempo a definir la visión. Eso fue, en última instancia, lo que descartó mi aventura editorial independiente. No teníamos una visión que nos ayudara a filtrar qué libros publicar. Tampoco teníamos una visión que guiara nuestros esfuerzos de expansión.

Pero incluso las startups con una visión a menudo se ven en problemas cuando su visión inicial no resulta como se esperaba. Las que sobreviven son las que Zag. "Las investigaciones han demostrado que la gran mayoría de las nuevas empresas exitosas abandonaron sus estrategias comerciales originales cuando comenzaron a implementar sus planes iniciales y aprendieron qué funcionaría y qué no en el mercado", afirma Clayton Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. 5 De hecho, eso es lo que vemos en los siguientes dos casos prácticos.

Zag de Airbnb. La visión original de Airbnb no era la de un imperio global construido sobre una red de alojamientos privados. Surgió cuando los cofundadores Brian Chesky y Joe Gebbia necesitaron un dinero extra para cubrir el alquiler. En 2007, mientras vivían en San Francisco, se dieron cuenta de que no había suficiente capacidad hotelera para albergar una gran conferencia. Rápidamente compraron varios colchones inflables y ofrecieron alojamiento —y desayuno— por 80 dólares. Funcionó. En 2008, aplicaron ese enfoque durante la Convención Nacional Demócrata en Denver, cuando la demanda de alojamiento temporal superó la oferta. De nuevo, un éxito modesto, pero insuficiente para construir un negocio sólido.

Fue entonces cuando los socios se dieron cuenta de que su visión era demasiado limitada. Necesitaban una Visión Zag que, al principio, parecía ridícula: crear una red mundial de anfitriones locales que alquilaran habitaciones libres a viajeros como alternativa a los hoteles tradicionales. «Todos pensaron que era una locura», dice Chesky. «Nadie nos apoyaba. No teníamos dinero. Fue el mejor programa de pérdida de peso de la historia; probablemente perdí nueve kilos porque no tenía dinero para comer».

Aunque Chesky creía haber descubierto algo, su nueva visión era tan alocada que lo asustó. Describió los primeros días como un largo y continuo Día de la Marmota, despertando con un pánico palpitante, seguido de cierta confianza en que todo saldría bien, y al día siguiente despertando de nuevo en pánico.

Parte de su pánico se debió a la serie de rechazos de los inversores financieros. Su concepto de servicios de hospitalidad inicialmente no despertó ningún interés entre los inversores, quienes, como recuerda Chesky, se marchaban a mitad de la presentación. «La mayoría pensaba que era una locura».

Pasaron varios años y tres diseños de sitios web diferentes antes de que su idea radicalmente transformadora conectara tanto con el público como con varios inversores de capital riesgo. Pero lo hizo, y hoy, Airbnb está presente en 34.000 ciudades y es el mayor proveedor de alojamiento del mundo. A diferencia de Marriott, Hyatt, Hilton o cualquier otra empresa global, no posee propiedades y goza de una valoración de aproximadamente 35.000 millones de dólares.[8] Todo porque su visión original no era lo suficientemente grande. Y por eso, optaron por Zag.

Los cofundadores de Zag., YouTube, Steve Chen, Jawed Karim y Chad Hurley, idearon inicialmente un sitio web de citas por video. En 2005, lanzaron YouTube con el único propósito de conectar a posibles parejas. "Incluso teníamos un eslogan: Sintoniza, liga", dijo Karim.⁹ Para atraer usuarios, publicaron anuncios en Craigslist en varias ciudades, ofreciendo pagar 20 dólares a las mujeres si subían un video que describiera la cita de sus sueños. Recibieron una respuesta indiferente. Cuando nadie aceptó su oferta, Karim no se sorprendió del todo. "Ni siquiera sabíamos cómo describir nuestro nuevo producto", dijo, una versión extrema de un problema muy común en las startups.¹⁰

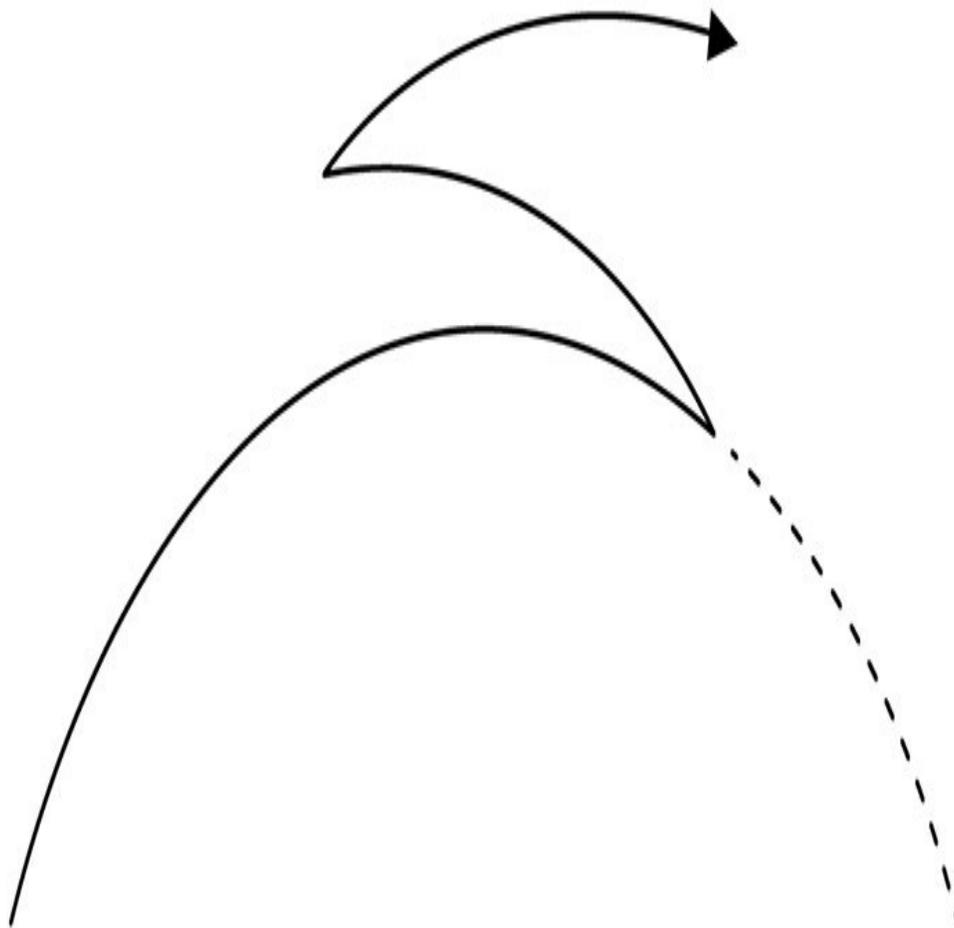
Y fue entonces cuando los fundadores dieron un giro radical. "Bueno", dijo Chen, "olvidemos el tema de las citas, abramos la página a cualquier video".¹¹ Para dar inicio a su nueva visión, Karim publicó "Me at the Zoo", un video de dieciocho segundos donde describe elefantes. Dijo que fue entonces cuando los usuarios "empezaron a usar YouTube para compartir videos de todo tipo. Sus perros, vacaciones, cualquier cosa. Nos pareció muy interesante". Llegó la iluminación: "Dijimos: '¿Por qué no dejar que los usuarios definan de qué se trata YouTube?'. Para junio, habíamos renovado por completo el sitio web, haciéndolo más abierto y general. Funcionó".¹²

En 2006, Google adquirió YouTube por 1.650 millones de dólares.

El Zag ascendente

En la subida del Arco de la Visión, el camino es emocionante. El equipo está entusiasmado. Todo es color de rosa. Pero los líderes con déficit de visión suelen tener problemas en esta etapa. Sin una visión que guíe su estrategia y decisiones, como vimos en la Pregunta 2, suelen perseguir las oportunidades equivocadas, perder las buenas y pagar las consecuencias. Una visión clara en esta etapa puede guiar a los líderes hacia las oportunidades adecuadas para el crecimiento. ¿Qué pasa si no tienen una visión o si su visión está desactualizada? Al igual que las startups, las empresas emergentes pueden corregir el rumbo con un Zag de Visión, obteniendo resultados asombrosos.

THE VISION ZAG



The Vision Zag allows you to re-energize your organization by re-envisioning your future. To use Microsoft CEO Satya Nadella's phrase, it's how to "hit refresh" in your business. Compared to the Vision Arc (p. 185), this diagram shows a Zag at the Legacy stage, but leaders can Zag whenever necessary.

Zag de Instagram. En 2010, Kevin Systrom creó una aplicación para iPhone llamada Burbn, en honor a su bebida favorita para adultos. Concebida como competidora de Facebook, Foursquare y Gowalla (ahora desaparecida), Burbn permitía a los usuarios registrarse en lugares para quedar, ganar puntos por pasar el rato y publicar fotos de sus momentos juntos.¹³ Systrom pensó que podía superar a la competencia. Y, es cierto, tenía algo, pero no funcionaba como él quería. Sus primeros usuarios tuvieron un éxito inicial, pero la aplicación se consideraba demasiado recargada y difícil de navegar.

En su libro, "Estrategia del Océano Azul", el autor W. Chan Kim afirma que es un error competir directamente con la competencia, como hizo Systrom inicialmente. "La estrategia del océano azul desafía a las empresas a salir del océano rojo de la competencia sangrienta creando un espacio de mercado sin competencia que la hace irrelevante", afirma.¹⁴ Al final, eso fue lo que hizo Systrom. Tras asociarse con Mike Krieger, ambos descubrieron que sus usuarios no usaban la función de registro en absoluto. Tampoco les importaba ganar puntos. En cambio, a los usuarios de Burbn les encantaba tomar y publicar fotos. Y eso fue suficiente para un nuevo rumbo.

Systrom y Krieger eliminaron todas las funciones de Burbn, excepto la posibilidad de tomar, comentar, dar "me gusta" y publicar fotos. El 6 de octubre de 2010, lanzaron la aplicación renovada, renombrándola como Instagram. En veinticuatro horas, veinticinco mil usuarios la habían descargado. Tres meses después, más de un millón de usuarios compartían y les daban "me gusta" a fotos en Instagram. El 12 de abril de 2012, Facebook compró Instagram por mil millones de dólares. Hoy, Instagram vale más de cien mil millones de dólares.¹⁵

Zag de Starbucks. Según cuenta la historia, "Durante un almuerzo y una mala taza de café", Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl decidieron redefinir el sabor de una taza de café.¹⁶ El 30 de marzo de 1971, el trío alquiló un local en Seattle para vender granos de café a granel junto con el equipo para molerlos. Una década y cuatro locales después, las ventas alcanzaron los 4,4 millones de dólares. Si bien la empresa vendía granos y máquinas de molienda de alta gama, al principio Starbucks no vendía tazas de café, sino solo el medio para que los clientes pudieran prepararlas en casa. Hasta ahí llegaba su visión.

Howard Schultz se unió a esta firma boutique en auge en 1982 como director de operaciones y marketing de Starbucks. Un año después, Schultz asistió a una feria internacional de artículos para el hogar en Milán, Italia. Allí, se enamoró de las barras de espresso, los lattes y la forma en que servían como lugares de encuentro comunitario. «Esta es la bebida perfecta», pensó tras el primer sorbo. «Nadie en Estados Unidos la conoce. Tengo que llevármela conmigo». 17 Pero cuando propuso una Visión Zag a los tres propietarios —que cambiaran su modelo de negocio de vendedores de equipos y productos a cafeterías—, echaron un jarro de agua fría.

Schultz, a su vez, dejó Starbucks para abrir su propia cafetería, Il Giornale Coffee Company, reflejo de su experiencia en Milán. A pesar de que nadie podía pronunciar el nombre de su local (Eel Joe-rrnah-leh), fue un éxito. Rápidamente abrió dos locales más. Aproximadamente un año después, las tres tiendas de Schultz en Seattle "estaban en camino de generar 1,5 millones de dólares al año".¹⁸ Su tremendo crecimiento le permitió comprar y adquirir a su proveedor de café en grano —su antiguo empleador, Starbucks—, que por entonces tenía problemas de liquidez y estaba sobrecargado. En 1987, renombró sus cafeterías como Starbucks y se abrió camino hasta más de 30.000 locales en todo el mundo, con unas ventas de 24.000 millones de dólares al momento de escribir este artículo.¹⁹

El Zag de transición

En la etapa de Transición, las empresas son como los arbustos del jardín delantero a finales de primavera. Han crecido, pero se han extendido por todas partes. Este suele ser el momento de podar para preparar el siguiente gran paso. Es una etapa natural para validar y revisar la visión original. ¿Qué suposiciones siguen siendo ciertas y cuáles han resultado ser falsas?

En este punto, es tentador aferrarse a la visión original y a todo el crecimiento descontrolado que inspiró. Pero ahora es el momento de tomar decisiones inteligentes sobre el futuro, especialmente en lo que respecta a los productos que ofrece y los clientes a los que atiende. Esto aplica a las empresas, sus divisiones y marcas.

Zag de JVC. Durante la década de 1970, JVC y Sony lucharon por la supremacía y se convirtieron en el estándar de la industria con sus respectivas grabadoras de video. El sistema Betamax de Sony, tecnológicamente superior, ofrecía mejor calidad de video y sonido con menos ruido, y sus casetes ofrecían una hora de grabación. Al principio, Sony dominaba el mercado, controlando el 100% del video doméstico simplemente por ser pionero en el mercado.

Mientras tanto, la empresa de electrónica JVC vio la oportunidad de superar, en lugar de repetir, lo que Sony había creado. Conocida principalmente por televisores y consolas de radio, JVC comenzó a experimentar con la cinta de video. Optaron por el formato Zag y presentaron su formato VHS, más económico. Si bien la calidad de imagen no era tan buena como la de Beta, el VHS ofrecía dos horas de cinta. Sony perdió el mercado. Estaba fascinada con la calidad de su creación y no reconoció que a los consumidores les importaba más la duración que la calidad de imagen; ¡los casetes Beta ni siquiera podían contener una película completa!

¿Cómo pudo Sony pasar por alto algo tan obvio? Asumieron que los clientes solo querían grabar sus programas de televisión favoritos, en cuyo caso una cinta de una hora funcionaba bien. Y, tras haber vendido 100.000 unidades en el primer año, se sintieron respaldados por sus suposiciones.²¹ No tuvieron en cuenta que esas ventas se realizaron antes de que el VHS llegara al mercado. Una vez que los clientes descubrieron el menor costo y la mayor duración del VHS, así como la posibilidad de grabar o reproducir películas completas, se inclinaron por el formato más económico del VHS.

Sony intentó zag en ese momento, pero el mercado del alquiler de vídeos ya había emergido y era demasiado tarde. «Para cuando quedó claro que ver películas en casa, y no grabar programas de televisión, sería la aplicación estrella del VCR», escribe el autor Duncan Watts, «ya era demasiado tarde [para Sony]». 22 Durante el primer año, el formato VHS acaparó el 40 % de la cuota de mercado de Sony. A finales de la década de 1980, nueve de cada diez VCR vendidas en Estados Unidos eran VHS. 23

El Zag de Netflix. Cuando Netflix decidió implementar una visión Zag en 2007, pasando de enviar DVD por correo en pequeños sobres rojos a convertirse principalmente en una plataforma de streaming, se encontró con un escepticismo absoluto. El director ejecutivo de Time Warner, Jeffrey Bewkes, cuestionó la sostenibilidad de un modelo de negocio basado en el streaming de películas. "Es difícil ver cómo ese tipo de economía puede encajar en un servicio que cobra 8 o 10 dólares al mes porque las matemáticas no...

trabajo”, dijo.24

Y luego está ese momento inolvidable cuando el cofundador de Netflix, Reed Hastings, le presentó al director ejecutivo de Blockbuster, John Antioco, la visión de gestionar la marca Blockbuster en línea mientras Blockbuster gestionaba la marca Netflix en sus tiendas. Antioco y su equipo no lo comprendieron. "Casi nos echan de su oficina a carcajadas", recordó Barry McCarthy, entonces director financiero de Netflix. "Al menos al principio, pensaban que éramos un nicho de mercado muy pequeño. Poco a poco, a medida que expandíamos nuestro mercado, la mentalidad de Antioco evolucionó, pero al principio nos ignoraron y eso nos benefició enormemente". 25

Mientras tanto, la transición de Netflix de un modelo de suscripción de DVD a un modelo de transmisión se basó en su capacidad de "adaptarse a las tecnologías cambiantes y las demandas de los consumidores", y "esta capacidad de ajuste ha continuado en los últimos años con el éxito del contenido original de la compañía". 26 Como resultado, Netflix fue clasificada como la cadena de televisión de mayor audiencia entre los consumidores estadounidenses en abril de 2018,27 mientras que su contenido original ganó veintitrés premios Primetime Emmy en 2018.28 Y sus ingresos anuales aumentaron de \$ 997 millones en 2006 a más de \$ 16.61 mil millones el 31 de marzo de 2019.29

Mientras tanto, al momento de escribir esto en 2019, solo quedaba una tienda Blockbuster abierta en todo el mundo. Está en Bend, Oregón, por si quieres intentar conseguir una copia de The Breakfast Club.

El Zag maduro

Las empresas en la etapa de madurez han sobrevivido a las turbulencias del período de transición. Si este es su caso, está bien posicionada en su sector. Sus clientes son leales y aceptan y confían fácilmente en sus productos o servicios. Se enfrenta a la competencia de otras empresas maduras, lo que presiona a la baja los precios. Ha alcanzado el punto máximo de su ratio de ingresos y ganancias, que se ha estabilizado en gran medida.

No se prevé un crecimiento futuro significativo, ya que es probable que se esté acercando a la saturación del mercado en su grupo demográfico objetivo. En este momento...

La optimización de recursos y el escalamiento mediante adquisiciones permiten apaciguar a los inversores que aún desean un crecimiento de las ganancias. Sin embargo, aún existe la oportunidad de innovar, adquirir o expandirse mediante una fusión. Desafortunadamente, esta es también la etapa en la que las empresas sin visión se vuelven complacientes y pierden el control. Esa era la situación cuando Steve Jobs regresó a Apple.

El Zag de Apple. Jobs regresó a Apple en 1997 en un momento en que las ventas se habían desplomado un 36 por ciento en solo dos años, de 11 mil millones de dólares en 1995 a 7 mil millones de dólares en 1997.³¹ Los ingresos de su mayor fuente de ingresos, la Mac, estaban cayendo, y Apple estaba a tres meses de quedarse sin dinero.³² Sin un Zag significativo, Apple estaba acabada.

Lo primero que Jobs tuvo que hacer fue mantener la empresa solvente. Llegó a un acuerdo con Bill Gates: Apple retiraría una demanda anticuada y costosa contra Microsoft a cambio de 150 millones de dólares. Eso evitó que la empresa se declarara en bancarrota.

Luego, recortó lo superfluo. Tras recortar el 70 % de los productos de la abultada línea de productos de Apple, incluyendo impresoras láser, la cámara digital Apple QuickTake y la PDA Newton, explicó: «Centrarse consiste en decir no». ³³ Jobs vio que Apple estaba «ejecutando de maravilla en muchas de las cosas equivocadas». ³⁴ Añadió: «Decidir qué no hacer es tan importante como decidir qué hacer. Es cierto para las empresas y es cierto para los productos». ³⁵ A su vez, dibujó cuatro cuadrantes (Pro, Consumidor, Ordenador de sobremesa y Portátil) e hizo que Apple se centrara solo en esas cuatro cosas. Fue una desviación total de la visión del momento.

Y la visión de Jobs iba más allá de los productos. También reimaginó el equipo para asegurarse de poder llevar adelante la visión. Despidió a la junta directiva actual y contrató a un equipo nuevo. «Se ha vuelto a la innovación», declaró Larry Ellison, director ejecutivo de Oracle y miembro de la nueva junta. «Se ha vuelto a la creatividad. Se ha vuelto a la visión».

Ese Zag fue el primero de muchos que vendrían y marcó el inicio de la era más innovadora y rentable en la historia de Apple. Impulsada por el revolucionario lanzamiento tecnológico del iPhone en 2007, Apple se convirtió en la primera empresa pública estadounidense en ser valorada en más de un billón de dólares.

El Zag de Amazon. Como empresa consolidada, Amazon podría estancarse si optara por lo seguro, limitándose a ofrecer una amplia gama de productos a través de la web. Sin embargo, en lugar de quedarse en la estacada, después de veinte años ha mantenido su cultura pionera mediante el Zag e innovando como una startup agresiva. Desde dispositivos compatibles con Alexa (que controlan más de 4000 dispositivos domésticos inteligentes), tiendas Amazon Go (sin necesidad de pagar) y la llegada de Prime Wardrobe (que permite a los clientes probar antes de comprar), hasta la creación de un catálogo de programación original en Prime Video, Amazon se sitúa, según los clientes, en el primer puesto del Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense año tras año.³⁸

Deleitar a los clientes mediante estas innovaciones constantes, junto con su compromiso con un servicio al cliente excepcionalmente eficiente, impulsa a Amazon a esforzarse por optimizar la eficiencia. «Aunque aún no lo sepan, los clientes quieren algo mejor, y su deseo de deleitarlos les impulsará a inventar por ellos», dijo su fundador y director ejecutivo, Jeff Bezos. «Ningún cliente le pidió a Amazon que creara el programa de membresía Prime, pero resulta que sí lo querían». 39

¿Por qué Amazon se comporta como una startup en lugar de la empresa madura que es? En una carta a los accionistas, Bezos explica por qué siempre es el "Día 1" en Amazon: "El Día 2 es estancamiento. Seguido de la irrelevancia. Seguido de un declive doloroso y atroz. Seguido de la muerte. Y por eso siempre es el Día 1. Sin duda, este tipo de declive ocurriría a cámara lenta. Una empresa consolidada podría cosechar los frutos del Día 2 durante décadas, pero el resultado final seguiría llegando". 40 Al cambiar constantemente de estrategia, Amazon se mantiene joven mientras madura como empresa.

El legado Zag

En la etapa de Legado, su empresa ha alcanzado su máximo potencial. Los clientes conocen, aprecian, confían en su marca y la buscan. El equipo directivo incluye a los mejores talentos del sector. Se han implementado los sistemas y procesos necesarios para optimizar las operaciones. En las empresas que cotizan en bolsa, las acciones pagan dividendos consistentes. Sin embargo, existe el riesgo de perder el espíritu emprendedor original que la impulsó.

innovación y la toma de riesgos calculados.

Una visión amiotrófica del mercado por parte de los líderes puede causar ceguera ante los mercados emergentes, las tendencias de los clientes y los avances tecnológicos revolucionarios. Piense en Kodak. Sin embargo, un declive puede evitarse cuando el liderazgo ofrece una visión renovada. Piense en las computadoras Apple y el iPhone.

Al principio de este capítulo, hablamos de cómo LEGO, como empresa Legacy, logró salir del borde de la quiebra y alcanzar la rentabilidad bajo el liderazgo de su director ejecutivo, Jørgen Vig Knudstorp. En 2018, LEGO entró en la lista Forbes de las 100 marcas más valiosas del mundo,⁴¹ lo que sin duda supera la posibilidad de un tribunal de quiebras, donde se dirigían antes de su Vision Zag. Aquí quiero analizar otra marca Legacy que logró un Zag efectivo justo a tiempo: Microsoft.

El Zag de Microsoft. El 4 de abril de 1975, Bill Gates y su amigo del instituto, Paul Allen, fundaron Microsoft. El software adecuado y el momento oportuno colocaron a Microsoft en el epicentro de la revolución de la PC. Cuando Gates dejó su puesto de liderazgo en Microsoft, entregó las "llaves del reino" a su sucesor, Steve Ballmer. Microsoft era una empresa en la cima de su sector: nueve de cada diez PC del mundo funcionaban con Windows.

Durante los siguientes doce años, aproximadamente, lo que el periodista Kurt Eichenwald llamó la «década perdida de Microsoft»,⁴³ la compañía comenzó su declive. ¿Por qué? En gran medida, como dice Tom Warren, debido a la «dependencia de Ballmer en el legado de Gates y a su falta de visión».⁴⁴ Apenas cuatro años después del inicio del mandato de Ballmer, Jim Allchin, miembro sénior del equipo directivo, envió a Ballmer y Gates este correo electrónico: «Compraría una Mac hoy si no estuviera trabajando en Microsoft. Apple no perdió el rumbo».⁴⁵

Con Ballmer, Microsoft perdió su cultura de innovación. Según David Seidman, un alto directivo que trabajó bajo las órdenes de Ballmer, «Ballmer creó una cultura tóxica, eliminó buenos productos y lanzó malos, y no anticipó las tendencias de la industria... Ballmer eliminó repetidamente productos que se convirtieron en grandes negocios para otras empresas. Microsoft desarrolló teléfonos inteligentes y tabletas antes que Apple, pero no financió o eliminó directamente múltiples innovaciones». ⁴⁶ Ya mencionamos la falta de visión de Ballmer con respecto al iPhone. «No hay ninguna posibilidad de que el iPhone obtenga una cuota de mercado significativa», dijo. «Ni una sola». ⁴⁷ Por supuesto, el iPhone llegó a generar más ingresos que todos

de los productos de Microsoft combinados.⁴⁸

Tras la jubilación de Ballmer en 2014, Microsoft finalmente obtuvo su tan necesaria Vision Zag de manos del nuevo director ejecutivo, Satya Nadella. Nadella identificó rápidamente los problemas internos que obstaculizaban el éxito de Microsoft. En su libro, Hit Refresh, reflexiona:

La empresa estaba enferma. Los empleados estaban cansados. Estaban frustrados. Estaban hartos de perder y quedarse atrás a pesar de sus grandes planes y grandes ideas. Llegaron a Microsoft con grandes sueños, pero sentían que lo único que hacían era tratar con la alta dirección, ejecutar procesos exigentes y discutir en las reuniones... Al igual que yo, habían llegado a Microsoft para cambiar el mundo, pero ahora estaban frustrados por el estancamiento del crecimiento de nuestra empresa. Los estaban seduciendo la competencia. Lo más triste de todo es que muchos sentían que la empresa estaba perdiendo su alma.

La nueva visión de futuro de Nadella se apartó del statu quo de su predecesor. Nadella pasó de una era centrada en "dispositivos y servicios" a la de un futuro de conectividad móvil y en la nube. Poco después de asumir el cargo de CEO, Nadella describió su visión en un memorando a sus colegas, que incluía esta perspectiva: "En esencia, Microsoft es la empresa de productividad y plataformas para un mundo que prioriza la movilidad y la nube. Reinventaremos la productividad para empoderar a cada persona y organización del planeta a hacer más y lograr más".⁵⁰

Esta Visión Zag insufló nueva vida a la empresa, lo que resultó en un aumento en la valoración de las acciones de 36,35 dólares cuando asumió el cargo, a triplicar su valor, cotizando a más de 113 dólares por acción a fines de 2018, solo cuatro años después.⁵¹

No olvidemos que cuando Nadella asumió el cargo de CEO, Microsoft era una empresa tradicional que se encaminaba hacia la decadencia. Su Visión Zag salvó a Microsoft y le marcó un nuevo rumbo como organización próspera. Además, gracias a que Microsoft logró implementar la nueva visión de Nadella, el 23 de abril de 2019 se convirtió en la tercera empresa en la historia de Estados Unidos en alcanzar una valoración de mercado de 1 billón de dólares.

El zombi Zag

En pocas palabras, las empresas zombi suelen ser empresas antiguas, vulnerables al impago de sus deudas. Muchas no obtienen suficientes beneficios para cubrir los intereses de sus préstamos. Incluso marcas reconocidas que disfrutaron de la categoría de empresas tradicionales durante décadas son candidatas principales a la quiebra. Según un informe reciente, «la proporción de empresas zombi en EE. UU. se duplicó entre 2007 y 2015, alcanzando aproximadamente el 10 % de todas las empresas que cotizan en bolsa». 53

Así como Blockbuster no logró adaptarse con la suficiente rapidez para contrarrestar la amenaza del modelo Netflix, las empresas zombi no percibieron las señales de alerta de los innovadores disruptivos, lo que arruinó su viabilidad. Su visión se convierte en la de preservar el statu quo. Y, aunque legalmente no están muertas, dada su incapacidad para atraer nuevo capital, bien podrían estarlo, a menos que las fuerzas del mercado cambien inesperadamente o la empresa sea resucitada por una Visión Zag.

Zag de United Record Pressing Company. Durante casi siete décadas, la planta de prensado de vinilos United Record, con sede en Nashville, había estado produciendo álbumes para artistas como los Beatles y Bob Dylan. Pero en 1988, las ventas de CD superaron a las de vinilo, y las ventas de discos de vinilo se desplomaron. A mediados de la década de 2000, a punto de convertirse en un zombi, United respondió recortando su plantilla y limitando la producción a un solo turno. En todos los sentidos, estaban prácticamente muertos. Fue entonces cuando ocurrió lo inesperado.

La demanda de vinilo cambió de nuevo en 2008, esta vez por los millennials y los hipsters atraídos por la experiencia del álbum y la creciente visión del vinilo como un "objeto de colección". Las ventas de vinilos nuevos aumentaron un 400 por ciento, de poco menos de 4 millones de unidades en 2008 a 16 millones de unidades en 2017.⁵⁵ United aumentó su plantilla de 40 a 150 empleados y opera su planta de prensado las 24 horas del día, seis días a la semana. Aun así, "nunca es suficiente para satisfacer la demanda". ⁵⁶ En este caso, el mercado habló tan alto que la empresa no pudo evitar responder con un Zag.

Zag de Marvel. Después de varias décadas de salvar al mundo con su

Superhéroes, Marvel Entertainment Group no pudo escapar de las garras de la derrota. En diciembre de 1996, se declaró en bancarrota tras el desplome del valor de sus acciones de 35,75 dólares a 2,375 dólares en tan solo tres años,⁵⁷ seguido de una batalla galáctica entre ricos inversores que competían por controlar el destino de Marvel. Durante estos momentos más oscuros, Marvel subastó los derechos cinematográficos de varios de sus héroes más importantes, como Spider-Man, los X-Men, Hulk y los Cuatro Fantásticos.

Tras varios años de litigios, Marvel unió fuerzas con ToyBiz y salió de la bancarrota en junio de 1998 con un nuevo nombre: Marvel Enterprises. Tras haber vendido los derechos de sus superhéroes más populares, Marvel necesitaba una nueva visión para poder seguir luchando.

Su Visión Zag se componía de tres cosas. Primero, decidieron centrarse en películas en lugar de cómics, un cambio radical respecto a su enfoque anterior en la pluma y la tinta. Segundo, aprovecharon varias de sus joyas de la corona restantes (como Thor y Capitán América) como garantía para asegurar una enorme reserva de efectivo de 525 millones de dólares de Merrill Lynch.⁵⁸ Esto les permitió financiar su visión de diez películas durante los siguientes años.

En tercer lugar, dada la experiencia de ToyBiz en la creación de juguetes, Marvel Enterprises decidió hacer películas con personajes secundarios que pocos recordaban, seleccionando estratégicamente superhéroes que también serían excelentes juguetes. ¿Qué personajes? Marvel, sabiamente, no dejó la decisión de seleccionar al héroe de acción en manos de los ejecutivos del estudio. En cambio, prestaron atención al usuario final: los niños que van al cine. Más específicamente, los niños que probablemente comprarían productos con temática de películas para jugar en casa. "Marvel reunió a grupos de niños, les mostró imágenes de sus superhéroes y describió sus habilidades y armas", dijo el autor Ben Fritz, al explicar cómo Marvel eligió al ganador. "Luego les preguntaron a los niños con cuál les gustaría jugar como juguete. La respuesta abrumadora, para sorpresa de muchos en Marvel, fue Iron Man".⁵⁹

Su visión Zag de presentar personajes menos conocidos dio sus frutos. La primera entrega de Iron Man recaudó 585,2 millones de dólares a nivel mundial, Iron Man 2 623,9 millones de dólares a nivel mundial, mientras que Iron Man 3 recaudó más de 1200 millones de dólares en taquilla, lo que elevó las ganancias de la franquicia de tres películas a más de 2400 millones de dólares, sin incluir juguetes, bandas sonoras ni licencias.⁶⁰ No es de extrañar que Disney comprara Marvel en 2009 por 4000 millones de dólares.⁶¹

Desde entonces, Marvel ha demostrado una y otra vez su capacidad para sacar a superhéroes desconocidos de las páginas de sus cómics desgastados y convertirlos en oro en taquilla y licencias. Tomemos como ejemplo a Pantera Negra, un personaje olvidado creado hace cincuenta años. Cuando Pantera arrasó en taquilla, las ventas globales superaron los 1300 millones de dólares, convirtiéndose en la décima película en superar esa cifra.⁶² En cuanto a su visión de crear películas que propicien las ventas de megamercancía, se estimó que Pantera «generó casi 250 millones de dólares en ventas de mercancía con licencia en 2018».⁶³

Hoy en día, el universo cinematográfico de Marvel reina supremo en la taquilla, con múltiples franquicias de miles de millones de dólares que incluyen a Iron Man, los Vengadores, Spider-Man y X-Men.⁶⁴ Y, mientras escribo, Avengers: Endgame de Marvel tuvo una bonanza de entradas récord de 1.200 millones de dólares en todo el mundo, en su primer fin de semana de estreno.⁶⁵ Todo de una compañía que, para recordar a Miracle Max, estaba prácticamente muerta.

El Zag muerto

Las empresas mueren. Sucede a diario. Se quedan sin efectivo. No pueden pagar a sus empleados, proveedores ni acreedores, y quiebran. Pero incluso en esta situación, el Zagging es posible, y muchas empresas Lazarus notables han resucitado contra toda expectativa. Aquí contaré solo una historia con dos Zags Muertos. Noventa millones de usuarios mensuales se benefician del primer Zag⁶⁶, y más de diez millones de usuarios diarios⁶⁷ se benefician del segundo, incluyéndome a mí y a mi empresa, y apuesto a que muchos de ustedes también.

Stewart Butterfield es un tipo de persona a quien le gustan los juegos y la diversión. Esto puede deberse a que fue criado por padres hippies. En 2002, fundó Ludicorp para desarrollar un juego de rol para computadora llamado Game Neverending. Irónicamente, terminó dos años después. Pero la tecnología detrás del juego dio origen a Flickr, una aplicación para compartir y gestionar fotos en línea, que vendió a Yahoo el 20 de marzo de 2005 por 35 millones de dólares, según se informa.⁶⁸ Ese es el Zag número uno.

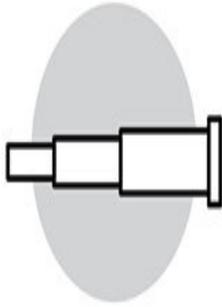
En 2009, Butterfield lanzó una nueva empresa tecnológica, Tiny Speck, con oficinas en Canadá y Estados Unidos. Una vez más, se aventuró a crear un juego multijugador para navegador, Glitch. Cuatro años y más de 10 millones de dólares después, Glitch...

cerró porque no pudo generar una audiencia lo suficientemente grande.⁶⁹ Pero no fue del todo un “fin del juego” para Tiny Speck.

Cuando Glitch fracasó, la empresa se disolvió, excepto Butterfield y algunos miembros clave. Se dieron cuenta de que podrían rescatar un activo de las cenizas, algo así como lo había hecho Butterfield con la tecnología de fondo de Ludicorp cuando esta quebró. En este caso, se trataba de una plataforma de comunicaciones que el equipo había creado para salvar la brecha entre sus dos oficinas. ¿Y si pudieran implementar ese sistema en un paquete para otras empresas con múltiples oficinas y teletrabajadores? ⁷⁰ Diez millones de usuarios y 85.000 empresas llaman a Slack la respuesta a esa pregunta, y usan las aplicaciones de escritorio y móvil a diario. ⁷¹ Gracias a Vision Zag, el componente secundario se convirtió en el principal.

El fracaso es normal. El éxito es lo poco común. Pero una de las desafortunadas razones por las que es poco común es porque la gente se da por vencida cuando se topa con un muro. Lo cierto es que puedes tener una gran idea justo delante de tus narices y ni siquiera saberlo. A veces, nuestros mejores activos no se ven hasta que el fracaso elimina las distracciones. Me encanta Slack por cómo mejora la vida de nuestro equipo. Pero también me encanta porque nos recuerda lo que se necesita para triunfar en los negocios: una solución a un problema, sencilla y divertida de usar, que surge de la apertura y el optimismo.

Butterfield Zag no una, sino dos veces, y terminó con Slack, una empresa valorada en más de 1120 millones de dólares en su primer año y que alcanzó los 2000 millones de dólares más rápido que cualquier otra startup en la historia.⁷² Y aquí está lo mejor: gracias a su gran éxito financiero, Slack, a su vez, ha invertido en más de cuarenta startups.⁷³ La muerte de Tiny Speck dio origen a Slack y, al mismo tiempo, a docenas de startups. Ese es el poder de la Visión Zag.



ENVISION



**CHECK FOR
CLARITY**



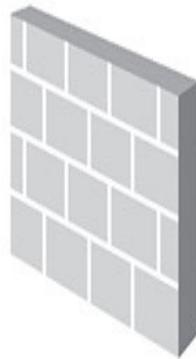
**CHECK FOR
INSPIRATION**



**CHECK FOR
PRACTICALITY**



SELL IT



**OVERCOME
RESISTANCE**



**ZAG WHEN
NECESSARY**

From everything we covered in Questions 3–9, a straightforward process emerges for taking a vision from inception to reality. Are you ready to make your vision come true?

El Zag permanente

Zagging no es algo que ocurre una sola vez. Tampoco es un pase desesperado. Si se hace bien, el Vision Zag es una mentalidad continua. El líder con visión entiende que siempre hay un futuro mejor que vale la pena revisar. Toda empresa se enfrenta a obstáculos y oportunidades para pivotar, cambiar de dirección y ajustar su visión. El cómo y el cuándo dependen en cierta medida de su posición en el Arco de la Visión. Al mantener la vista puesta en el horizonte, los líderes no perderán su momento de gloria, llevando a sus empresas hacia un futuro donde realmente puedan brillar.

Si aún te preguntas si es demasiado tarde para que tu empresa se recupere o tome un nuevo rumbo, no busques más allá de Amazon, Apple, Microsoft y Marvel para inspirarte. En los cuatro casos, vemos el poder transformador de una visión vibrante y convincente en acción, lo que les permite cambiar la trayectoria de sus negocios para mejor. También saben que su visión debe renovarse constantemente para prosperar y crecer. Y por eso tu empresa necesita un líder con visión. Así que la única pregunta en este momento es: ¿estás listo?

PREGUNTA 10

■

¿Estás listo?

Preparándose para el viaje que nos espera

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen: “¿Por qué?”. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo: “¿Por qué no?”.

GEORGE BERNARD SHAW¹

Desde hace varios años, economistas y otros observadores han notado la falta de dinamismo económico en Estados Unidos, especialmente como lo demuestra la disminución del número de nuevas empresas. El emprendimiento ha disminuido. La innovación se produce cada vez más dentro de las empresas existentes. Y hay menos actividad económica, lo que implica un crecimiento general más lento. Algunos titulares representativos incluyen los siguientes:

La misteriosa muerte del emprendimiento en Estados Unidos

“Detrás de la caída de la productividad: Menos startups”

“Las startups ya no son cool”

“El emprendimiento estadounidense está desapareciendo”

El panorama de las startups estadounidenses se ve anémico

“Las startups estadounidenses están desapareciendo”

“Dinamismo en retirada”²

Abundan las teorías y explicaciones. Algunos afirman que la causa es el aumento de la regulación. Otros apuntan a la disminución de los ahorros personales para crear nuevas empresas. Como en cualquier situación compleja, probablemente existan muchos factores contribuyentes, pero cualquier análisis estaría incompleto si no se considerara la falta de visión.

Resulta revelador que, cuando la revista Inc. preguntó a sus lectores cuáles de los diversos factores impedían a los aspirantes a emprendedores emprender, las dos respuestas más frecuentes no fueron las barreras competitivas, la falta de habilidades, la alta tasa de fracaso empresarial ni los impuestos y las regulaciones. Más bien, fueron «No tengo ni idea» (40 % de los encuestados) y «No creo que pueda recaudar suficiente dinero» (48 % de los encuestados).³ Se trata de problemas de visión. O bien los aspirantes a emprendedores carecen de visión, o bien esta no es lo suficientemente convincente como para convencer a los inversores.

Espero que este libro te ayude, como líder con visión, a cambiar las estadísticas. ¿Estás listo? Es la pregunta final del libro y, en cierto modo, la más importante.

En la primera parte, les mostré la importancia vital de la visión para los líderes que desean construir negocios prósperos y exitosos. En la segunda parte, les mostré cómo crear un guion de visión convincente para su organización e integrar a su equipo. En la tercera parte, les mostré cómo superar obstáculos y cambiar de rumbo en cualquier etapa en la que se encuentren.

Actualmente te encuentras a ti mismo. Pero tienes que dar el siguiente paso. El mundo necesita tu visión.

Oportunidades perdidas

En 1876, William Orten, presidente de Western Union, fue contactado por Alexander Graham Bell con una oferta para comprar la patente del teléfono de Bell por 100.000 dólares, aproximadamente dos millones de dólares actuales. Western Union controlaba el 90% del negocio del telégrafo, lo que en su época supuso un avance considerable respecto a las palomas mensajeras y el Pony Express. Pero el teléfono representó un avance completamente nuevo.

Orten, al igual que Kodak y la cámara digital o todos los inversores que rechazaron la idea que se convirtió en Zappos, no lo vio. Desestimando el invento de Bell, Orten le escribió una carta diciendo: «Si bien es una novedad muy interesante, hemos llegado a la conclusión de que no tiene posibilidades comerciales... ¿Qué uso podría darle esta empresa a un juguete eléctrico?». Unos treinta años después de que Orten rechazara el invento de Bell, Western Union fue absorbida por una empresa con una visión más amplia, la American Telephone & Telegraph Company, que la mayoría conocemos como AT&T. ¡Uf! Esas oportunidades no vuelven, ¿verdad?

Cuando surgieron visiones nuevas, incluso disparatadas, de empresas como Airbnb, Uber, eBay, DoorDash, Dollar Shave Club y Amazon, muchos las consideraron descabelladas y absurdas. Antes de que Amazon se convirtiera en el gigante que es hoy, los analistas de Wall Street la veían con "extremo escepticismo".⁵ Un periodista afirmó que Amazon "nunca será la empresa de alto crecimiento, increíblemente rentable y supereficiente que se conoce en internet. El único lugar donde esa empresa vive es en los libros de historia y en la poderosa imaginación de Jeff Bezos".⁶ ¿Quién se ríe ahora?

El camino al olvido

Durante mi vida he visto cómo empresas tradicionales con una presencia global imponente, que empleaban a decenas de miles de trabajadores y poseían un reconocimiento de marca estelar, se desvanecían en el olvido o, casi igual de malo, en la irrelevancia.

Consideremos a Kodak, Blockbuster, Nokia, Borders Books and Music, Radio Shack, Circuit City, Toys“R”Us, Atari, Eastern Airlines, Tower Records, Woolworth's, Swissair, Sharper Image, Sunbeam Products, Pan Am, Lionel Corporation, Atkins, JC Penney, Commodore Computers, Bethlehem Steel, Motorola, Kmart y Sears, por nombrar solo algunas. ¿Qué sucedió? ¿Por qué estas grandes marcas se estancaron, decayeron y cayeron en crisis, o algo peor?

R

Numerosos factores influyeron, incluyendo enormes cambios económicos y tecnológicos. Pero hay otra respuesta subyacente a todos ellos: en momentos clave de la vida de su organización, carecieron de visión. Por diversas razones, no evaluaron su realidad presente ni miraron más allá para anticipar dónde podían y debían estar. O, si lo hicieron, no lograron hacer realidad su visión.

Como escribió Arthur C. Clarke: «Con monótona regularidad, hombres aparentemente competentes han dictado la ley sobre lo técnicamente posible o imposible, y se les ha demostrado que estaban equivocados, a veces cuando la tinta apenas se había secado de sus plumas». ¿Por qué? Dijo que todo se reduce a «fallas de imaginación» y «fallas de nervios». 7

No olviden las preguntas del restaurador Danny Meyer: "¿Cómo podemos convertirnos en la empresa que nos arruinaría?" y "¿Cómo podría ser este depredador y por qué tendría ventaja sobre nosotros?". Alguien está haciendo esa pregunta sobre su negocio ahora mismo. Deben responder antes de que lo hagan.

Tu movimiento

Responder a la pregunta final —¿Estás listo?— implica preguntar varias más, empezando por: ¿Qué tipo de líder eres? ¿Eres alérgico a los riesgos? ¿Estás contento con el statu quo? ¿Sueles seguir un plan preestablecido en lugar de...?

¿En lugar de explorar nuevos territorios? ¿Te centras en el resultado final en lugar del horizonte? ¿Se debe a que (hasta ahora) no has visto el valor de tener una visión?

Si es así, tienes mucho en común con un gerente como el presidente George H.W. Bush. No te preocupes. Aún tienes tiempo para convertirte en un líder con visión aplicando el método de Guiones de Visión que hemos mencionado. Es una decisión que solo tú puedes tomar.

Por otro lado, ¿te inquieta hacer lo mismo año tras año? ¿Te preocupa perder oportunidades futuras? ¿Te sientes cómodo definiendo y marcando un rumbo? ¿Sueles mirar el horizonte en lugar del presente? Genial. Es hora de alimentar a tu JFK interior. Las herramientas de este libro te ayudarán a identificar y ejecutar tu objetivo.

Cada Guión de Visión es único, pero he aprendido que toda nueva iniciativa presenta un conjunto predecible de desafíos. No importa si estás lanzando un negocio, liderando una división dentro de una organización o ascendiendo a director ejecutivo de una empresa, debes seguir cinco pasos para desarrollar y ejecutar con éxito un Guión de Visión que defina tu futuro.

1. Prográmalo. Mucha gente se salta este paso. No lo hagas. Hay algo que ocurre cuando reservas el tiempo necesario. Es una forma de enfocar tu intención y aclarar lo que quieres lograr. Reserva tiempo en tu calendario y empieza a organizar todo lo necesario para ayudarte a responder la Pregunta 3: ¿Qué deseas? Lanzar una nueva visión es difícil, y probablemente tengas más cosas de las que puedas olvidar. ¿Cómo podrías tener tiempo para una cosa más? Es mejor preguntarse: ¿Cómo podrías no hacerlo? El Guión de Visión de VisionDrivenLeader.com te ayudará a aprovechar este tiempo al máximo.

2. Obtén la información necesaria. Algo que aprendí de mi padre es que es posible lograr casi cualquier cosa si estás dispuesto a rodearte de buenos consejos. Si bien crear un Guión de Visión convincente es tu responsabilidad como líder, invita a varios miembros de tu equipo de liderazgo a emprender ese camino contigo, o al menos a estar disponibles para dar...

Su retroalimentación temprana hace que la tarea sea menos abrumadora.

3. Confía en el proceso. Esto es fundamental. Normalmente, cuando me encargo de algo realmente grande, solo tengo una vaga idea de cómo llegar del punto A al punto B. Tengo suficiente luz para dar el siguiente paso, y eso suele bastar. Cuando doy ese paso, lo siguiente que necesito aparece por sí solo o me doy cuenta de cómo conseguirlo. Pero eso no habría ocurrido si no hubiera confiado en ello y no hubiera puesto manos a la obra.

Recuerda, te estás adentrando en un territorio nuevo y desconocido. Al principio, no tendrás todas las respuestas. El guion de visión es un proceso de descubrimiento. Analiza tus respuestas a las preguntas planteadas en la parte 2:

¿Qué deseas?

¿Está claro?

¿Es inspirador?

¿Es práctico?

¿Puedes venderlo?

A medida que lo hagas, tu visión tomará forma.

4. Ajusta sobre la marcha. Tu Guión de Visión no es algo que se hace una sola vez. Como dije antes, no eres Moisés bajando de la montaña con tablas de piedra inmutables. Es tu visión. Tienes la libertad y la flexibilidad de repensar, revisar y reformular según diversos factores, incluyendo las aportaciones de tu equipo.

No hay policías visuales esperando multarte por no lograr el resultado a la primera. Y nunca llegarás al segundo o tercer borrador si no escribes el primero. Saber que puedes hacer ajustes sobre la marcha te quita la presión de intentar que tu versión inicial sea perfecta.

5. Adelante, ¡lanza! En algún momento, tienes que vender la visión y luego empezar a ejecutarla. Como coach de líderes, a menudo me encuentro con reticencia a finalizar el plan y ponerlo en marcha. Siguen retocándolo, con la esperanza de que sea perfecto. Resiste la tentación. «Un buen plan ejecutado con decisión ahora es mejor que un plan perfecto ejecutado la semana que viene», como dijo una vez el general George Patton.⁸ La perfección es solo otra forma de decir procrastinación. Y no tienes tiempo para eso. Tu equipo está esperando a ver lo que ves.

El futuro impulsado por la visión

Como hemos visto en muchas historias, los líderes con visión revitalizan empresas muertas o en crisis (pensemos en Marvel). Innovan con productos de vanguardia (pensemos en Apple). Crean negocios inexistentes (pensemos en Airbnb). Y brindan a sus empleados la orientación y el enfoque necesarios para infundir en su cultura una nueva energía y propósito (pensemos en Microsoft).

En mi propia vida como empresario y ejecutivo, he visto la visión como el ingrediente esencial de mi liderazgo: una vez cuando me faltó visión y perdí mi negocio; y muchas veces desde entonces cuando la visión me impulsó a lograr más de lo que sabía que era capaz de hacer.

Así que, volvamos a nuestra pregunta: ¿Estás listo? ¿No sería emocionante llevar tu...

¿Adónde quieres que vayan las personas? ¿No te encantaría ver a tu equipo energizado por lo que el futuro les depara a ti y a tu organización? Tú puedes. Es tu turno de liderar y triunfar con visión. Esperar es seguro, pero la espera mata la visión. ¿Adónde llevarás a tu equipo ahora?

■

Guión para poner en marcha tu visión

Vision Scriptor es un sistema simple e interactivo que facilita la creación de su Guión de visión rápido y fácil.

Pruébalo gratis en VisionDrivenLeader.com

■

Notas

Pregunta 1 ¿Es usted un líder o un gerente?

1. John F. Kennedy, discurso en el Salón de Actos de la Paulskirche en Frankfurt, 25 de junio de 1963, <https://www.jfklibrary.org/assetviewer/archives/JFKWHA/1963/JFKWHA-199/JFKWHA-199>.
2. Craig Allen, Eisenhower y los medios de comunicación (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1993), 163.
3. John F. Kennedy, "Mensaje especial al Congreso sobre necesidades nacionales urgentes", pronunciado ante la sesión conjunta del Congreso, 25 de mayo de 1961, <https://www.jfklibrary.org/asset-viewer/archives/JFKPOF/034/JFKPOF-034-030>.
4. Yanek Mieczkowski, El momento Sputnik de Eisenhower (Ithaca: Cornell University Press, 2013), 268.
5. JD Hunley, ed., El nacimiento de la NASA (Washington, DC: Oficina de Historia de la NASA, 1993), xxvi.
6. Roger D. Launius, "Encuestas de opinión pública y percepciones de los vuelos espaciales tripulados en Estados Unidos", Science Direct, PDF consultado el 11 de junio de 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0265964603000390>.
7. Kennedy, "Mensaje especial al Congreso sobre necesidades nacionales urgentes".
8. Robert Ajemian, "¿Dónde está el verdadero George Bush?", Time, 26 de enero de 1987, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,963342,00.html>.
9. Margaret Garrard Warner, "Bush lucha contra el 'factor debilucho'", Newsweek, 19 de octubre de 1987, <https://www.newsweek.com/bush-battles-wimp-factor->

207008.

10. Stephen Knott, "George HW Bush: Campañas y elecciones", MillerCenter.org, consultado el 18 de febrero de 2019. <https://millercenter.org/president/bush/campañas-y-elecciones>.

11. Seth Godin, Tribus (Nueva York: Penguin Group, 2008), 137.

12. Noel Tichy y Ram Charan, "Velocidad, simplicidad, confianza en uno mismo: una entrevista con Jack Welch", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1989, <https://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch>.

13. Warren Bennis, Cómo convertirse en líder (Filadelfia: Basic Books, 2009), 42.

14. Bill Jerome y Curtis Powell, El visionario desechable (Santa Bárbara: Praeger, 2016), xv.

15. Sheryl Sandberg, "The Scaling of Vision", Stanford Technology Ventures Program, 22 de abril de 2009, <https://ecorner.stanford.edu/video/the-scaling-of-vision>.

16. Por ejemplo, podría tener contratos o requisitos de inversión que requieran un plazo más largo. De igual manera, la complejidad o el alcance de su negocio podrían requerir una visión a largo plazo.

17. Jeffrey A. Kottler, Lo que no sabe sobre liderazgo pero probablemente debería saber (Nueva York: Oxford University Press, 2018), 11.

18. Bonnie Hagemann, Simon Vetter y John Maketa, Liderando con visión (Boston: Nicholas Brealey, 2017), xiv.

19. Herminia Ibarra, Actúa como un líder, piensa como un líder (Boston: Harvard Business Review Press, 2015), 43. Curiosamente, Ibarra añade que «las mujeres son más propensas que los hombres a tener deficiencias en esta dimensión» (195). De ser cierto, me parece una gran oportunidad y una fuente de ventaja competitiva para las mujeres líderes que destacan en visión, o que desean desarrollarla. Véase Herminia Ibarra y Otilia Obodaru, «Women and the Vision Thing», Harvard Business Review, enero de 2009, <https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>.

20. Suzanna Bates, *Todo el líder que puedes ser* (Nueva York: McGraw-Hill, 2016), 45.

Pregunta 2 ¿Qué diferencia hace la visión?

1. Yogi Berra, *The Yogi Book* (Nueva York: Workman, 2010), 132.
2. "George Eastman", Kodak.com, <https://www.kodak.com/US/en/corp/aboutus/heritage/georgeeastman/default.htm>.
3. Claudia H. Deutsch, "En Kodak, algunas cosas viejas vuelven a ser nuevas", *New York Times*, 2 de mayo de 2008, <https://www.nytimes.com/2008/05/02/technology/02kodak.html>.
4. Mary Elaine Ramos, "Kodak: ¿La mayor víctima corporativa en la era digital?", *International Business Times*, 25 de enero de 2012, <https://www.ibtimes.com.au/kodak-el-mayor-casualidad-corporativa-la-era-digital-1292792>.
5. Robert Strohmeyer, "Las 7 peores predicciones tecnológicas de todos los tiempos", *PCWorld*, 31 de diciembre de 2008, https://www.pcworld.com/article/155984/peores_predicciones_tecnológicas.html.
6. David Sheff, "La entrevista de Playboy: Steve Jobs", *Playboy*, febrero de 1985, <http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs>.
7. Brent Schlender y Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs* (Nueva York: Crown, 2015), 408.
8. Sheff, "La entrevista de Playboy: Steve Jobs".
9. Schlender y Tetzeli, *Convertirse en Steve Jobs*, 58.
10. Caroline Cakebread, "La gente tomará 1,2 billones de fotografías digitales este año" —Gracias a los teléfonos inteligentes", *Business Insider*, 31 de agosto de 2017, <https://www.businessinsider.com.au/12-trillion-photos-to-be-taken-in-2017->

11. Hunter Schwarz, "¿Cuántas fotos se han tomado alguna vez?", BuzzFeed, 24 de septiembre de 2012, <https://www.buzzfeed.com/hunterschwarz/how-manyphotos-have-been-taken-ever-6zgv>.

12. Vea este artículo en Quote Investigator: <https://quoteinvestigator.com/2012/09/27/invent-the-future>.

13. Linda Musthaler, "30 años después, Compaq deja un legado que lo beneficia", NetworkWorld, 9 de noviembre de 2012, <https://www.networkworld.com/article/2161331/30-anos-después-compaq-deja-un-legado-que-te-beneficia.html>.

14. Musthaler, "30 años después, Compaq deja un legado que te beneficia".

15. Saul Hansell, "Compaq comprará equipos digitales por 9.600 millones de dólares", New York Times, 27 de enero de 1998, <http://movies2.nytimes.com/library/cyber/week/012798digital-side.html>.

16. Musthaler, "30 años después, Compaq deja un legado que te beneficia".

17. Hansell, "Compaq comprará equipos digitales por 9.600 millones de dólares".

18. Dave Farquhar, "¿Por qué fracasó Compaq?", Silicon Underground, 15 de marzo de 2018, <https://dfarq.homeip.net/why-did-compaq-fail>.

19. Scott Pendleton, "La trayectoria de Compaq de víctima a conquistador del mercado de PC", Christian Science Monitor, 14 de febrero de 1995, <https://www.csmonitor.com/1995/0214/14081.html>.

20. Farquhar, "¿Por qué fracasó Compaq?"

21. Mikey Campbell, "Jawbone cerrará su negocio en medio de la crisis financiera; una nueva startup de salud resurgirá de sus cenizas", AppleInsider.com, 6 de julio de 2017, <https://appleinsider.com/articles/17/07/06/jawbone-reportedlyshuttering-business-amidst-financial-turmoil-new-health-startup-to-rise-fromashes>.

22. Reuters, "La desaparición de Jawbone, un caso de 'muerte por sobrefinanciación' en Silicon Valley

Valley”, CNBC.com, 10 de julio de 2017, <https://www.reuters.com/article/us-jawbonefailure/jawbones-demise-a-case-of-death-by-overfunding-in-silicon-valleyidUSKBN19V0BS>.

23. “El fabricante de wearables de fitness Jawbone entra en liquidación”, News.com.au, 11 de julio de 2017, <https://www.news.com.au/finance/business/technology/fitnesswearables-maker-jawbone-goes-into-liquidation/news-historia/737dc3e64dd0907c021c0a40f841f652>.

24. Carmine Gallo, “Steve Jobs: Deshazte de las cosas malas”, Forbes, 16 de mayo de 2011, <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/05/16/steve-jobs-get-rid-of-the-crappy-stuff/#68a927f57145>.

25. Gallo, “Steve Jobs: Deshazte de las cosas malas”.

26. Gallo, “Steve Jobs: Deshazte de las cosas malas”.

27. Oliver Kmia, “Por qué Kodak murió y Fujifilm prosperó”, Petapixel.com, 19 de octubre de 2018, <https://petapixel.com/2018/10/19/why-kodak-died-andfujifilm-thrived-a-tale-of-two-film-companies/>.

28. Kmia, “Por qué Kodak murió y Fujifilm prosperó”.

29. James M. Kouzes y Barry Posner, “Para liderar, cree una visión compartida”, Harvard Business Review, enero de 2009, <https://hbr.org/2009/01/to-lead-createa-shared-vision>.

30. Ibarra, Actúa como un líder, 43–44.

31. Heike Bruch y Sumantra Ghoshal, “Cuidado con el gerente ocupado”, Harvard Business Review, febrero de 2002, <https://hbr.org/2002/02/beware-the-busymanager>.

32. Carmine Gallo, “18.000 páginas de archivos de la NASA descubren la estrategia de discurso de JFK que inspiró el alunizaje”, Forbes, 11 de octubre de 2018, <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2018/10/11/18000-pages-of-nasaarchives-uncovers-jfks-speech-strategy-that-inspired-the-moon-landing>.

33. Jon Reynolds y Ben Medlock, “SwiftKey se une a Microsoft”, Blog de SwiftKey, 3 de febrero de 2016, <https://blog.swiftkey.com/microsoft-acquires-swiftkey>.

34. Harry Shum, "Microsoft adquiere SwiftKey para apoyar la reinención de la ambición de productividad", Blog oficial de Microsoft, 3 de febrero de 2016, <https://blogs.microsoft.com/blog/2016/02/03/microsoft-acquires-swiftkey-in-support-of-re-inventing-productivity-ambition>.
35. Ingrid Lunden y Mike Butcher, "Microsoft confirma la adquisición de SwiftKey (por 250 millones de dólares en efectivo)", TechCrunch.com, 3 de febrero de 2016, <https://techcrunch.com/2016/02/03/microsoft-confirms-swiftkey-acquisition-for-250m-in-cash>.
36. Aamna Mohdin, "El cofundador de SwiftKey vendió sus acciones por una bicicleta y perdió una parte de 250 millones de dólares", Quartz.com, 4 de febrero de 2016, <https://qz.com/610144/swiftkeys-co-founder-sold-his-shares-for-a-bicycle-and-missed-out-on-a-share-of-250-million>.
37. "Henry Ford cambia el mundo, 1908", EyeWitness to History, www.eyewitnesstohistory.com/ford.htm.
38. Henry Ford, Mi vida y mi obra (Nueva York: Doubleday, 1923), 73.

Pregunta 3 ¿Qué quieres?

1. Alan Jackson y David Byers, "Bob Dylan dice que Barack Obama está 'cambiando' Estados Unidos", London Times, 5 de junio de 2008.
2. Karl Taro Greenfeld, "Ciego al fracaso", Time, 18 de junio de 2001, <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2047596,00.html>.
3. Michael D'Estries, "El calentamiento del Monte Everest está entregando a sus muertos", MNN.com, 28 de marzo de 2019, <https://www.mnn.com/earth-matters/climateweather/blogs/warming-mount-everest-giving-its-dead>.
4. Christine Wang, "Erik Weihenmayer: La única manera de escalar el Everest es hacerlo", CNBC.com, 4 de abril de 2016, <https://www.cnbc.com/2016/04/04/erikweihenmayer-the-only-way-to-climb-everest-is-to-go-do-it.html>.

5. Greenfeld, "Ciego al fracaso".
6. Peter Economy, "5 preguntas esenciales para emprendedores", Inc., 5 de septiembre de 2013, <https://www.inc.com/peter-economy/5-essential-questionsentrepreneurs.html>.
7. Citado en Steven Johnson, *Farsighted* (Nueva York: Riverhead, 2018), 81.
8. Jenny Blake, *Pivot* (Nueva York: Portfolio, 2016), 55.
9. Edición especial de Newsweek, "Michael Jordan no llegó a la universidad, al principio", Newsweek, 17 de octubre de 2015, <https://www.newsweek.com/missing-cut-382954>.
10. Edición especial de Newsweek, "Michael Jordan no llegó a la universidad".
11. Roger Connors y Tom Smith, *La sabiduría de Oz* (Nueva York: Penguin, 2014), 115.
12. Rachel Gillett, "Cómo Walt Disney, Oprah Winfrey y otras 19 personas exitosas se recuperaron después de ser despedidos", Inc., 7 de octubre de 2015, <https://www.inc.com/business-insider/21-personas-exitosas-que-se-recuperaron-después-de-ser-despedidos.html>.
13. "Celebridades que pasaron del fracaso al éxito", CBSNews.com, <https://www.cbsnews.com/pictures/celebs-who-went-from-failures-to-successtories>.
14. Burt Nanus, *Liderazgo visionario* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 31.
15. Warren Berger, *El libro de las hermosas preguntas* (Nueva York: Bloomsbury, 2018), 173.
16. Berger, *Libro de bellas preguntas*, 173–75.
17. Zach St. George, "La curiosidad depende de lo que ya sabes", Nautilus, 25 de febrero de 2016, <http://nautilus.us/issue/33/attraction/curiositydepends-on-what-you-already-know>.
18. Véase David C. Robertson, *Brick by Brick* (Nueva York: Crown Business, 2013), 145–50.

19. Herminia Ibarra plantea el mismo punto en *Act Like a Leader*, 42.

Pregunta 4 ¿Está claro?

1. Beau Lotto, *Deviate* (Londres: Weidenfeld & Nicolson, 2017), 296.

2. Heiki Bruch y Bernd Vogel, *Fully Charged (Totalmente cargado)* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 88.

3. Hagemann et al., *Liderando con visión*, 55–56.

4. La distinción entre concreto y abstracto es una forma bastante común de hablar del lenguaje. La distinción entre implícito y explícito es una adaptación de la distinción entre tácito y explícito de Michael Polanyi. Véase, por ejemplo, *Conocimiento personal de Polanyi* (Chicago: University of Chicago Press, 1962) y *La dimensión tácita* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

5. Blake, *Pivot*, 60. Blake está describiendo visiones profesionales personales, pero considero que su perspectiva también es aplicable a visiones organizacionales más amplias.

6. Karen Martin, *Clarity First* (Nueva York: McGraw-Hill, 2018), 18–26.

7. Proverbios 15:22.

8. Blake, *Pivot*, 56.

9. Martín, *Claridad Primero*, 30.

Pregunta 5 ¿Es inspirador?

1. Richard Sheridan, *Director de Joy* (Nueva York: Portfolio, 2018), 87.

2. Basharat Peer, “La niña que quería ir a la escuela”, *The New Yorker*, octubre

10, 2012, <https://www.newyorker.com/news/news-desk/la-chica-que-quería-ir-a-la-escuela>.

3. Peer, "La niña que quería ir a la escuela".

4. Kate Douglas y Anna Poletti, *Narrativas de vida y cultura juvenil* (Londres: Palgrave Macmillan, 2016), 207.

5. Owais Tohid, "Mis conversaciones con Malala Yousafzai, la niña que se enfrentó a los talibanes", *Christian Science Monitor*, 11 de octubre de 2012, <https://www.csmonitor.com/World/Global-News/2012/1011/My-conversations-with-Malala-Yousafzai-the-girl-who-stood-up-to-the-Taliban>.

6. Malala Yousafzai, "La historia de Malala", Fondo Malala, <https://www.malala.org/malalas-story>.

7. "Angelina Jolie dona 200.000 dólares al Fondo Malala", *HuffPost*, 5 de abril de 2013, https://www.huffpost.com/entry/angelina-jolie-malala-charity_n_3019303. "Cómo trabajamos: El Fondo Malala", Fundación Bill y Melinda Gates, <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Quick-Links/Grants-Database/Grants/2016/12/OPP1166109>. Katie Reilly, "Apple se asocia con la organización sin fines de lucro de Malala para educar a más de 100.000 niñas", *Time*, 22 de enero de 2018, <https://time.com/5112439/apple-malala-fund>.

8. Linda Poon, "Este es un ejemplo de radio verdaderamente educativa", *NPR.org*, 18 de febrero de 2015, <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2015/02/18/387027766/ahora-esto-es-un-ejemplo-de-radio-verdaderamente-educativa>.

9. Mary Bellis, "Hailing: Historia del taxi", *ThoughtCo.com*, 24 de febrero de 2019, <https://www.thoughtco.com/hailing-history-of-the-taxi-1992541>.

10. Schaller Consulting, "El libro de datos sobre taxis de la ciudad de Nueva York", <http://schallerconsult.com/taxi>.

11. Dan Blystone, "La historia de Uber", *Investopedia.com*, 31 de marzo de 2019, <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp>.

12. Hamish McRae, "Facebook, Airbnb, Uber y el ascenso imparable de los no generadores de contenido", *Independent*, 5 de mayo de 2015,

<https://www.independent.co.uk/news/business/comment/hamishmcræ/facebook-airbnb-uber-y-el-indetenible-aumento-de-los-no-generadores-de-contenido-10227207.html>.

13. Duncan J. Watts, *Todo es obvio* (Nueva York: Crown, 2011).

14. "Número mensual de usuarios activos de Uber en todo el mundo de 2016 a 2018 (en millones)", Statista.com, consultado el 1 de abril de 2019.

<https://www.statista.com/statistics/833743/usuarios-estadounidenses-servicios-de-viaje-compartido>.

15. Kathryn Gessner, "Uber vs. Lyft: ¿Quién lidera la batalla de las compañías de viajes compartidos de EE. UU.?", *Second Measure*, 19 de julio de 2019,

<https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview>. Véase también Greg Bensing y Chester Dawdon, «Toyota invierte 500 millones de dólares en Uber en un pacto de vehículos sin conductor», *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2018.

Toyota invierte 500 millones en Uber y el pacto de autos sin conductor: <https://www.wsj.com/articles/toyota-invierte-500-millones-en-uber-y-el-pacto-de-autos-sin-conductor-1535393774>.

16. Comunicado de prensa, "Apple reinventa el teléfono con el iPhone", Apple.com, 9 de enero de 2007, <https://www.apple.com/newsroom/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone/>.

17. Nota de prensa, "Apple reinventa el teléfono con el iPhone".

18. Stephanie Buck, "11 detractores hilarantes que criticaron el primer iPhone hace 10 años", *Timeline.com*, 6 de enero de 2017, <https://timeline.com/iphoneskeptics-611ea9de5d07>.

19. Editores de *PC World*, "El iPhone: mucho para amar, pero también defectos", *PC World*, 30 de junio de 2007, <https://www.pcworld.com/article/133639/article.html>.

20. Connie Guglielmo, "Hace 10 años: Recordando a Steve Jobs, haz historia con el iPhone", *CNET.com*, 9 de enero de 2017, <https://www.cnet.com/news/iphone-at-10-apple-steve-jobs-make-iphone-historyremembering/>.

21. Seth Porges, "El futurista: predecimos que el iPhone fracasará", *Techcrunch.com*, 6 de julio de 2007, <https://techcrunch.com/2007/06/07/the-futuristwe-predict-the-iphone-will-bomb>.

22. Comunicado de prensa, "Apple celebra mil millones de iPhones", Apple.com, 27 de julio de 2016, <https://www.apple.com/newsroom/2016/07/apple-celebrates-one-billioniphones>.
23. "A nadie le gustó..." es una frase que escuché atribuida al empresario de música gospel Bill Gaither.
24. David Sax, *La venganza de lo analógico* (Nueva York: Public Affairs, 2016).
25. Véase la discusión de Nassim Nicholas Taleb en *Fooled by Randomness*, 2ª ed. (Nueva York: Random House, 2005).
26. Aly Juma, "5 lecciones de los hermanos Wright y el poder del propósito", Art Plus Marketing, 7 de noviembre de 2017, <https://artplusmarketing.com/5-lessonsfrom-the-wright-brothers-and-the-power-of-purpose-a9f49af89330>.
27. Véase, por ejemplo, el capítulo 2 de *Competition and Entrepreneurship*, de Israel M. Kirzner (Chicago: University of Chicago Press, 1978).
28. Sheridan, *Director de Joy*, 89.

Pregunta 6 ¿Es práctico?

1. "Evelyn Berezin: Becaria 2015", Museo de Historia de la Computación, <https://www.computerhistory.org/fellowawards/hall/evelyn-berezin>. Énfasis añadido.
2. Matthew G. Kirschenbaum, *Control de Cambios* (Cambridge: Belknap, 2016), 149–55. Véase también Robert D. McFadden, "Evelyn Berezin, 93, Fallece; Construyó el Primer Procesador de Textos Real", *New York Times*, 10 de diciembre de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/12/10/obituaries/evelyn-berezin-dead.html>; y Jack Schofield, "Obituario de Evelyn Berezin", *Guardian*, 19 de diciembre de 2018, <https://www.theguardian.com/technology/2018/dec/19/evelyn-berezin-obituary>.
3. Gwyn Headley, "¿Por qué esta mujer no es famosa?", de *Harlech y Londres*, 20 de diciembre de 2010, <http://fotolibrarian.fotolibra.com/?p=466>.

4. De un comentario que Berezin dejó en la publicación de Headley el 17 de julio de 2013.
5. Michael Schrage, "La I+D no tendrá éxito si ignora la visión del CEO", Harvard Business Review, 13 de abril de 2015, <https://hbr.org/2015/04/rt-succeed-ifit-ignores-the-ceos-vision>.
6. Tommy Caldwell, The Push (Nueva York: Viking, 2017), 179.
7. Caldwell, El empujón, 194.
8. Heike Bruch y Sumantra Ghoshal, "Cuidado con el gerente ocupado", Harvard Business Review, febrero de 2002, 63.
9. Brent D. Peterson y Gaylan W. Nielson, Fake Work (Nueva York: Simon Spotlight, 2009).
10. Meng Zhu, "Por qué procrastinamos cuando tenemos plazos largos", Harvard Business Review, 4 de septiembre de 2018, <https://hbr.org/2018/08/why-weprocrastinate-when-we-have-long-deadlines>.
11. En Free to Focus, te muestro cómo proteger este tiempo usando mi herramienta de planificación Semana Ideal.
12. Caldwell, El empujón, 316.
13. Jennifer Riel y Roger L. Martin, Creando grandes opciones (Boston: Harvard Business School Press, 2017), 5.
14. Riel y Martin, Creando grandes opciones, 5–8.
15. Jennifer Luna, "Jane Chen: Sé valiente porque fracasarás", Insights by Stanford Business, 31 de julio de 2017, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/janechen-be-courageous-because-you-will-fail>. Véase también Karen Weise, "Jane Chen: Una forma sencilla y eficaz de reducir la mortalidad infantil", Bloomberg Business Week, 11 de abril de 2016, <https://www.bloomberg.com/features/2016-design/a/jane-chen>.
16. Helmuth von Moltke, Moltke sobre el arte de la guerra, ed. Daniel J. Hughes (Nueva York: Presidio, 1993), 92.
17. Megan Hyatt Miller, "Cómo alcanzar tus metas con este simple secreto"

MichaelHyatt.com, 27 de mayo de 2016, <https://michaelhyatt.com/nail-your-goals>.

18. Caldwell, El empujón, 233.

19. Laurie Beth Jones, El camino (Nueva York: Hyperion, 1996), 86.

20. Andre Lavoie, "Cómo involucrar a los empleados a través de la declaración de visión de su empresa", Entrepreneur, 21 de marzo de 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/290803>.

21. Bill Murphy Jr., "¿Trabajando con millennials? Gallup dice que todo lo que crees saber es incorrecto", Inc., 12 de mayo de 2016, <https://www.inc.com/billmurphy-jr/working-with-millennials-gallup-says-everything-you-think-you-know-is-wrong.html>.

22. Richard Fry, "Los millennials son la generación más grande en la fuerza laboral de EE. UU.", Pew Research Center, 11 de abril de 2018, <https://www.pewresearch.org/facttank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force>.

23. "Cómo quieren trabajar y vivir los millennials", Everwise.com, 8 de febrero de 2017, <https://www.geteverwise.com/company-culture/how-millennials-want-to-work-and-live>.

24. Citado en Scott E. Page, The Diversity Bonus (Princeton: Princeton University Press, 2017), 52.

25. Andre Lavoie, "Cómo establecer una declaración de visión que los empleados respalden", Entrepreneur, 21 de abril de 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/245249>.

Pregunta 7 ¿Puedes venderlo?

1. Guy Kawasaki, Vendiendo el sueño (Nueva York: HarperCollins, 1991), 4.

2. Thomas Sowell, "El fin de Montgomery Ward", Ensayos controvertidos (Stanford: Hoover Institution Press, 2002), 36–38.

3. Gary Hoover, "General Robert Wood: El hombre olvidado que cambió a Sears y al mundo", Archbridge Institute, 22 de agosto de 2018, <https://www.archbridgeinstitute.org/general-robert-wood/>.
4. Andy Stanley, *Visioneering*, ed. rev. (Nueva York: Multnomah, 2016), 125.
5. Dan Ciampa, "Lo que los directores ejecutivos se equivocan sobre la visión y cómo acertar", MIT Sloan Management Review, otoño de 2017, <https://sloanreview.mit.edu/article/en-que-se-equivocan-los-directores-generales-sobre-la-vision-y-como-hacerlo-bien/>.
6. Lotería, *Desviarse*, 296.
7. Santiago 1:19 NVI.
8. <https://twitter.com/andystanley/status/103841035108630528>.
9. Lou Solomon, "Las principales quejas de los empleados sobre sus líderes", Harvard Business Review, 24 de junio de 2015, <https://hbr.org/2015/06/the-topcomplaints-from-employees-about-their-leaders>.

Pregunta 8 ¿Cómo debemos afrontar la resistencia?

1. Steven Church, "La fijación de la oreja de Mike Tyson y la mía", Salon, 6 de julio de 2013, https://www.salon.com/2013/07/05/mike_tysons_ear_fixation_and_mine.
2. Mike Wall, "Preguntas frecuentes: El vuelo histórico de Alan Shepard como el primer estadounidense en el espacio", Space.com, 4 de mayo de 2011, <https://www.space.com/11562-nasa-americanspaceflight-alan-shepard-spaceflight-faq.html>.
3. Nick Heath, "Los héroes anónimos de la NASA", TechRepublic, 20 de julio de 2018, <https://www.techrepublic.com/article/nasas-unsung-heroes-the-apollo-coderswho-put-men-on-the-moon>.
4. Heath, "Los héroes anónimos de la NASA".

5. John F. Kennedy, discurso en la Universidad Rice sobre el esfuerzo espacial de la nación, 12 de septiembre de 1962, <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historicspeeches/address-at-rice-university-on-the-nations-space-effort>.
6. Sheridan, Director de Joy, 89.
7. Bob Allen, "Contribuciones del Centro de Investigación Langley de la NASA al Programa Apolo", NASA.gov, 22 de abril de 2008, <https://www.nasa.gov/centers/langley/news/factsheets/Apollo.html>.
8. Kirschenbaum, Cambios de pista, 150.
9. Leander Kahney, Tim Cook (Nueva York: Portfolio, 2019), 102–6.
10. Ron Adner, "Cómo el Kindle aplastó a Sony, o por qué las buenas soluciones superan a los grandes productos", Fast Company, 29 de febrero de 2012, <https://www.fastcompany.com/1669160/como-el-kindle-pisoteó-a-Sony-o-por-que-las-buenas-soluciones-superaron-a-los-grandes-productos>.
11. "La etiología de la fiebre puerperal", JAMA, 15 de abril de 1933, <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/242574>.
12. Irvine Loudon, La tragedia de la fiebre puerperal (Oxford: Oxford University Press, 2000), 6.
13. Howard Markel, "En 1850, Ignaz Semmelweis salvó vidas con tres palabras: lávese las manos", PBS, 15 de mayo de 2015, <https://www.pbs.org/newshour/health/ignaz-semmelweis-doctor-prescribedhand-washing>. Véase también Ignaz Semmelweis y K. Codell Carter, Etiología, concepto y profilaxis de la fiebre puerperal (Madison: University of Wisconsin Press, 1983).
14. Markel, "En 1850, Ignaz Semmelweis salvó vidas".
15. Marc Barton, "Ignaz Semmelweis: 'El salvador de las madres'", Past Medical History, 28 de marzo de 2016, <https://www.pastmedicalhistory.co.uk/ignazsemmelweis-the-saviour-of-mothers>.
16. "Biografía del Dr. Semmelweis", Sociedad Semmelweis Internacional, <http://semmelweis.org/about/dr-semmelweis-biography>. Véase también Tijana

Radeska, "El triste destino de Ignaz Semmelweis: 'El salvador de las madres'", The Vintage News, 4 de diciembre de 2016, <https://www.thevintagenews.com/2016/12/04/the-sad-destiny-of-ignazsemmelweis-the-savior-of-mothers>. István Benedek, Ignaz Phillip Semmelweis 1818–1865 (Viena: H. Bohlau, 1983), 293.

17. WIB Beveridge, El arte de la investigación científica (Nueva York: Norton, 1957), 114.

18. Jessie Wright-Mendoza, "El hombre que inventó el control de infecciones moderno", JSTOR Daily, 21 de julio de 2018, <https://daily.jstor.org/the-man-who-invented-modern-infection-control>.

19. Tim Bradshaw, "Apple busca hacer frente a las críticas sobre el reloj", Financial Times, 3 de mayo de 2017, <https://www.ft.com/content/b14d479c-2fbe-11e7-9555-23ef563ecf9a>.

20. Jerome y Powell, El visionario desechable, 3.

21. Jerome y Powell, El visionario desechable, 5.

22. Rachel Hodin, "14 cartas de rechazo a artistas famosos", Thought Catalog, 5 de septiembre de 2013, <https://thoughtcatalog.com/rachel-hodin/2013/09/14-rejection-letters-to-famous-artists>.

23. Arthur T. Vanderbilt, La creación de un bestseller (Jefferson, NC: McFarland & Company, 1999), 60.

24. Glenn Leibowitz, "Esta sencilla estrategia de escritura ayudó a John Grisham a vender más de 300 millones de libros", Inc., 26 de junio de 2017, <https://www.inc.com/glennleibowitz/this-simple-writing-strategy-helped-john-grisham-sell-over-300-million-books.html>.

25. Sammy McDavid, "Un tiempo para escribir", Mississippi State Alumnus Magazine, invierno de 1990, <http://lib.msstate.edu/grisham/timetowrite.php>.

26. Mary Higgins Clark, La luz de la luna te sienta bien (Nueva York: Simon & Schuster, 1996), 8.

27. Gordon Tredgold, "31 citas para recordarnos la importancia de la integridad",

Inc., 31 de enero de 2017, <https://www.inc.com/gordon-tredgold/31-reminders-ofthe-importance-of-integrity.html>.

28. Jerome y Powell, *El visionario desechable*, 84.

29. Bob Sorokanich, "Hace 30 años, Chrysler inventó la minivan y cambió la historia", Gizmodo, 2 de noviembre de 2013, <https://gizmodo.com/30-yearsago-today-chrysler-invented-the-minivan-and-1457451986>.

30. Joel Siegel, "Cuando Steve Jobs fue despedido por Apple", ABC News, 6 de octubre de 2011. Véase también Paul R. La Monica, "Apple alcanza un valor de \$1,000,000,000,000", CNN.com, 2 de agosto de 2018, <https://money.cnn.com/2018/08/02/investing/appleone-trillion-market-value/index.html>.

Pregunta 9 ¿Es demasiado tarde?

1. Deborah Headstrom-Page, *Del telégrafo a la bombilla con Thomas Edison* (Nashville: B&H Publishing, 2007), 22.

2. Johnny Davis, "Cómo Lego funcionó: La supermarca que se reinventó", Guardian, 4 de junio de 2017, <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/jun/04/como-lego-hizo-clic-en-la-super-marca-que-se-reinventó-a-sí-misma>.

3. Robertson, *Brick by Brick*. También dibujé aquí sobre John Henley, "El renacimiento de Lego", Taipei Times, 29 de marzo de 2009. <http://www.taipeitimes.com/News/feat/archives/2009/03/29/2003439667> y Richard Feloni, "Cómo Lego regresó del borde de la bancarrota", Business Insider, 10 de febrero de 2014, <https://www.businessinsider.com/how-legomade-a-huge-turnaround-2014-2>.

4. Steve Denning, "Peggy Noonan sobre Steve Jobs y por qué mueren las grandes empresas", Forbes, 19 de noviembre de 2011, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/19/peggy-noonan-sobre-stevejobs-y-por-que-mueren-las-grandes-empresas>.

5. Citado en Keith Sawyer, *Zig Zag* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 21.
6. Brian Chesky, "Airbnb: La historia que nadie creyó", YouTube, 17 de mayo de 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=1bAT44QPPHw>.
7. Chesky, "Airbnb: La historia que nadie creyó".
8. Theodore Schleifer, "Airbnb vendió algunas acciones ordinarias con una valoración de 35 mil millones de dólares, pero ¿cuál es el valor real de la empresa?", Vox, 19 de marzo de 2019, <https://www.vox.com/2019/3/19/18272274/airbnb-valuation-common-stockhoteltonight>.
9. Jason Koebler, "Hace 10 años, YouTube se lanzó como un sitio web de citas", Vice, 23 de abril de 2015, https://www.vice.com/en_us/article/78xqjx/10-years-ago-today-youtube-launched-as-a-dating-website.
10. Koebler, "Hace 10 años hoy".
11. Stuart Dredge, "YouTube estaba destinado a ser un sitio web de citas por vídeo", Guardian, 16 de marzo de 2016, <https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/16/youtube-past-videodating-website>.
12. Koebler, "Hace 10 años hoy".
13. Megan Garber, "Instagram primero se llamó 'Burbn'", Atlantic, 2 de julio de 2014, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/instagram-used-to-be-called-brbn/373815>.
14. Kurt Carlson, "Usar los problemas del consumidor para encontrar océanos azules", Forbes, 6 de enero de 2016, <https://www.forbes.com/sites/kurtcarlson/2016/01/06/usingconsumer-problems-to-find-blue-ocean>.
15. Don Reisinger, "Instagram es 100 veces más valioso que cuando Facebook lo compró", Fortune, 26 de junio de 2018, <https://irving.fortune.com/2018/06/26/valoracion-instagram-facebook>.
16. Sheila Farr, "Starbucks: Los primeros años", HistoryLink, 15 de febrero de 2017, <https://historylink.org/File/20292>.

17. Sawyer, Zig Zag, 20.

18. Sawyer, Zig Zag, 21.

19. Starbucks Corp., "Annual Financials for Starbucks Corp.", MarketWatch.com, consultado el 22 de mayo de 2019.
<https://www.marketwatch.com/investing/stock/sbux/financials>.

20. Watts, Todo es obvio, 177.

21. Brad Kelechava, "VHS vs Betamax: Guerra de formatos estándar", Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, 5 de mayo de 2016, <https://blog.ansi.org/2016/05/vhs-vs-betamax-standard-format-war>.

22. Watts, Todo es obvio, 178.

23. Priya Ganapati, "4 de junio de 1977: VHS llega a Estados Unidos", Wired, 4 de junio de 2010, <https://www.wired.com/2010/06/0604vhs-ces>.

24. Jennifer Saba y Yinka Adegoke, "Time Warner's Bewkes Skeptical of Netflix Plan", Reuters, 1 de diciembre de 2010, <https://www.reuters.com/article/usmedia-summit-timewarner/time-warners-bewkes-skeptical-of-netflix-planidUSTRE6B10A520101202>.

25. Greg Sandoval, "Blockbuster se rió de la oferta de asociación con Netflix", CNET.com, 9 de diciembre de 2010, <https://www.cnet.com/news/blockbuster-laughed-at-netflix-partnership-offer>.

26. Steve Fuller, "Netflix—Statistics & Facts", Statista.com, consultado el 14 de mayo de 2019, <https://www.statista.com/topics/842/netflix>.

27. "Las cadenas de televisión mejor valoradas entre los consumidores de Estados Unidos en abril de 2018", Statista.com, consultado el 14 de mayo de 2019.
<https://www.statista.com/estadisticas/860060/cadena-de-television-favorita>.

28. Bijan Stephen, "Netflix finalmente empató con HBO en victorias totales en los Emmy de 2018", Verge, 18 de septiembre de 2018,
<https://www.theverge.com/2018/9/18/17873636/netflix-hbo-primetimenetworks-breakdown-tie-emmy-2018>.

29. "Netflix Income 2006–2019", Macrotrends, consultado el 14 de mayo de 2019, <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue>.
30. Gillian Flaccus, "El éxito de taquilla de Oregon sobrevive a otros y se convierte en el último en la Tierra", Associated Press, 18 de marzo de 2019, <https://www.apnews.com/e543db5476c749038435279edf2fd60f>.
31. Connie Guglielmo, "Un momento de Steve Jobs que importó: Macworld, agosto de 1997", Forbes, 7 de octubre de 2012, <https://www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2012/10/07/un-momento-de-steve-jobs-que-importó-macworld-agosto-1997>.
32. Nick Whigham, "El acuerdo olvidado de Microsoft que salvó a Apple de la bancarrota", New Zealand Herald, 5 de agosto de 2018, https://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=12101418.
33. Justin Bariso, "Solo le tomó a Steve Jobs 5 palabras dar el mejor consejo profesional que escuchará hoy", Inc., 27 de noviembre de 2017, Hace 20 años, Steve Jobs reveló una sola palabra que llevó a Apple al gran éxito.
34. Zameena Mejia, "Steve Jobs: Esto es lo que la mayoría de la gente se equivoca sobre el enfoque", CNBC.com, 2 de octubre de 2018, <https://www.cnbc.com/2018/10/02/stevejobs-heres-what-most-people-get-wrong-about-focus.html>.
35. Walter Isaacson, "Las verdaderas lecciones de liderazgo de Steve Jobs", Harvard Business Review, abril de 2012, <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadershiplessons-of-steve-jobs>.
36. Guglielmo, "Un momento de Steve Jobs que importó".
37. Paul R. La Monica, "Apple alcanza un valor de \$1,000,000,000,000", CNN.com, 2 de agosto de 2018, <https://money.cnn.com/2018/08/02/investing/apple-one-trillionmarket-value/index.html>.
38. Jeff Bezos, "Informe anual de Amazon 2017", <https://ir.aboutamazon.com/static-files/917130c5-e6bf-4790-a7bc-cc43ac7fb30a>.
39. Jeff Bezos, "Carta a los accionistas de 2016", <https://ir.aboutamazon.com/static->

archivos/e01cc6e7-73df-4860-bd3d-95d366f29e57.

40. Bezos, "Carta a los accionistas de 2016". Para un análisis profundo de lo que hace de Amazon una empresa tan dinámica bajo el liderazgo de Bezos, véase el libro de Steve Anderson, *The Bezos Letters* (Nueva York: Morgan James, 2019).

41. Kurt Badenhausen, "Las marcas más valiosas del mundo 2018", *Forbes*, mayo 23 de 2018, <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/05/23/the-worldsmost-valuable-brands-2018>.

42. Philip Elmer-Dewitt, "Microsoft en la era de Steve Ballmer", *Fortune*, 27 de mayo de 2010, <https://fortune.com/2010/05/27/microsoft-in-the-steve-ballmer-era>.

43. Kurt Eichenwald, "La década perdida de Microsoft", *Vanity Fair*, 24 de julio de 2012, <https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steveballmer>.

44. Tom Warren, "Los 13 años de Steve Ballmer como CEO de Microsoft dejan un legado mixto con poca visión", *Verge*, 26 de agosto de 2013.

45. Eichenwald, "La década perdida de Microsoft".

46. David Seidman, "¿Cuáles fueron algunos de los errores clave que cometió Microsoft bajo el liderazgo de Steve Ballmer?", *Quora*, 4 de febrero de 2018, <https://www.quora.com/What-were-some-of-the-key-mistakes-Microsoft-madeunder-the-leadership-of-Steve-Ballmer>.

47. David Lieberman, "CEO Forum: Ballmer de Microsoft se lo pasa 'bien'", *USA Today*, 29 de abril de 2007, https://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2007-04-29-ballmer-ceo-forum-usat_N.htm.

48. Eichenwald, "La década perdida de Microsoft".

49. Satya Nadella y Greg Shaw, *Hit Refresh* (Nueva York: HarperCollins, 2017), 66–67.

50. Harry McCracken, "La visión de Microsoft de Satya Nadella es sorprendentemente diferente de la visión de Microsoft de Steve Ballmer", *Technologizer*, 10 de julio de 2014, <https://www.technologizer.com/2014/07/10/satya-nadella-microsoft>.

51. Jordan Novet, "Cómo se recuperó Microsoft", CNBC, 3 de diciembre de 2018, <https://www.cnbc.com/2018/12/03/microsoft-recovery-how-satya-nadella-didit.html>.

52. Rachel Layne, "Microsoft alcanza un valor de mercado de 1 billón de dólares por primera vez", CBS News, 25 de abril de 2019, <https://www.cbsnews.com/news/microsoft-1-trillion-market-value-reached-today>.

53. Helen Edwards y Dave Edwards, "Una de cada 10 empresas estadounidenses es un 'zombi'", Quartz, 5 de diciembre de 2017, <https://qz.com/1141732/una-de-cada-10-empresas-estadounidenses-es-un-zombie>.

54. Sara Estes, "La persistencia del vinilo", The Bitter Southerner, recuperado el 18 de marzo de 2019, <https://bittersoutherner.com/united-record-presionando#.XS4KkHspBPY>.

55. Bill Rosenblatt, "El vinilo es más grande de lo que pensábamos. Mucho más grande", Forbes, 18 de septiembre de 2018, <https://www.forbes.com/sites/billrosenblatt/2018/09/18/el-vinilo-es-mucho-mas-grande-de-lo-que-pensamos>.

56. Estes, "La persistencia del vinilo".

57. Ryan Lambie, "Cómo Marvel pasó de la bancarrota a los miles de millones", Den of Geek!, 17 de abril de 2018, <https://www.denofgeek.com/us/bookscomics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>.

58. Lambie, "Cómo Marvel pasó de la bancarrota a los miles de millones".

59. Ben Fritz, El panorama general (Boston: Houghton, 2018), 63.

60. Box Office Mojo, consultado el 23 de marzo de 2019, <https://www.boxofficemojo.com/franchises/chart/?id=ironmanfranchise.htm>. Véase también Amy Kaufman, "Iron Man 3' gana 1.000 millones de dólares a nivel mundial y 300 millones de dólares a nivel nacional", Los Angeles Times, 17 de mayo de 2013, <https://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-box-officeiron-man-3-makes-billion-dollars-20130517-story.html>.

61. David Goldman, "Disney comprará Marvel por 4 mil millones de dólares", CNN.com, agosto 31 de 2009, https://money.cnn.com/2009/08/31/news/companies/disney_marvel.

62. Scott Mendelson, "Taquilla: 'Black Panther' hunde a 'Titanic', supera los 1.300 millones de dólares y gana 'Black Jeopardy'", Forbes, 9 de abril de 2018, <https://www.forbes.com/sites/scottmendelson/2018/04/09/box-office-blackpanther-sinks-titanic-passes-1-3-billion-wins-black-jeopardy>.
63. Jonathan Berr, "La mercancía de 'Black Panther' también está encontrando oro", CBS News, 6 de marzo de 2018, <https://www.cbsnews.com/news/black-panthermerchandise-is-also-striking-gold>.
64. "Las mayores recuperaciones empresariales de los últimos 20 años", Fast Company, 17 de marzo de 2015, <https://www.fastcompany.com/3042431/the-biggest-businesscomebacks-of-the-past-20-years>.
65. "'Avengers: Endgame' deja atrás los récords de taquilla", FoxNews.com, 28 de abril de 2019, <https://www.foxnews.com/entertainment/avengers-endgame-box-office-record>.
66. Craig Smith, "20 estadísticas y datos interesantes de Flickr (2019)", Expandedramblings.com, <https://expandedramblings.com/index.php/flickr-stats/>.
67. Jonathan Dame, "El número de usuarios diarios de Slack supera los 10 millones", Search Unified Communications, <https://searchunifiedcommunications.techtarget.com/news/252456752/El-número-de-usuarios-diarios-de-Slack-supera-los-10-millones>.
68. Tomio Geron, "Una mirada retrospectiva a la adquisición de Flickr por parte de Yahoo para Lessons Today", Techcrunch.com, 23 de agosto de 2014, <https://techcrunch.com/2014/08/23/flickrs-acquisition-9-years-later/>.
69. "Un triste anuncio de Tiny Speck", GlitchtheGame.com, recuperado el 14 de mayo de 2019, <https://www.glitchthegame.com/closing/>.
70. Knowlton Thomas, "Siete datos interesantes que probablemente no sabías sobre el empresario canadiense Stewart Butterfield", Techvibes.com, 1 de enero de 2015, <https://techvibes.com/2015/01/07/facts-stewart-butterfield-slack-2015-01-07>.
71. De hecho, el nombre significa "Registro de búsqueda de todas las conversaciones y conocimientos". Megan Hernbroth, "Slack, la nueva aplicación de chat pública con un valor aproximado de 20 000 millones de dólares, tiene un significado oculto tras su nombre", Business Insider.

20 de junio de 2019, <https://www.businessinsider.com/where-did-slack-get-its-name-2016-9>.

72. Alex Hern, "Por qué Slack vale 1.000 millones de dólares: está intentando cambiar nuestra forma de trabajar", Guardian, 3 de noviembre de 2014, <https://www.theguardian.com/technology/2014/nov/03/why-slack-is-worth-1bnwork-chat-app>. Véase también Knowlton Thomas, "Slack es la startup que más rápido ha alcanzado los 2 mil millones de dólares en la historia", Techvibes.com, 26 de abril de 2015, <https://techvibes.com/2015/04/25/slack-the-worlds-fastest-startup-to-reach-2-billion-in-history-2015-04-24>.

73. Holden Page, "Inversiones de Slack en startups mientras se prepara para la cotización directa", CrunchbaseNews.com, 14 de mayo de 2019, <https://news.crunchbase.com/news/slackstartup-investments-as-it-preps-for-direct-listing/>.

Pregunta 10 ¿Estás listo?

1. George Bernard Shaw, Regreso a Matusalén, Parte 1, Acto 1.

2. Derek Thompson, "La misteriosa muerte del emprendimiento en Estados Unidos", Atlantic, 12 de mayo de 2014, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/05/entrepreneurship-in-america-is-dying-wait-what-does-that-actually-mean/362097>. Edward C. Prescott y Lee E. Ohanian, "Detrás de la caída de la productividad: Menos startups", Wall Street Journal, 25 de junio de 2014, <https://www.wsj.com/articles/behind-the-productivity-plunge-fewer-startups-1403737197>. Stephen Harrison, "Las startups ya no son populares", Atlantic, 5 de diciembre de 2018, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2018/12/millennial-startup/567793>. Leigh Buchanan, "El emprendimiento estadounidense está desapareciendo. He aquí por qué", Inc.com, mayo de 2015, <https://www.inc.com/magazine/201505/leigh-buchanan/the-vanishing-startupsin-decline.html>. Noah Smith, "El panorama de startups en Estados Unidos se ve anémico", Bloomberg.com, 7 de junio de 2018, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-06-07/america-s-startupscene-is-looking-anemic>. Dan Kopf, "La startup estadounidense está desapareciendo", Quartz, 20 de junio de 2018, <https://qz.com/1309824/the-us-startup-company-is-disappearing->

Y eso es malo para la economía. "Dinamismo en retroceso", Economic Innovation Group, febrero de 2017, <https://eig.org/dynamism>.

3. Buchanan, "El emprendimiento estadounidense está desapareciendo".

4. Erika Andersen, "Parecía una buena idea en ese momento: 7 de las peores decisiones empresariales jamás tomadas", Forbes, 4 de octubre de 2013.

<https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/10/04/parecia-una-buena-idea-en-el-momento-en-que-7-de-las-peores-decisiones-empresariales-jamas-tomadas>.

5. Bloomberg, "Netflix parece un fracaso. Pero he aquí por qué probablemente sea un éxito", Fortune, 8 de agosto de 2017, <https://fortune.com/2017/08/15/netflix-looklike-loser-feels-like-winner>.

6. Melanie Warner, "¿Se puede salvar a Amazon? Jeff Bezos escribe un nuevo guion. Lástima para los inversores: es más ficción que realidad", CNN Money, 26 de noviembre de 2001.

https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/11/26/314112/ind

7. Arthur C. Clarke, *Perfiles del futuro* (Nueva York: Harper, 1962), 1.

8. Neil D. Shortland, Laurence J. Alison y Joseph M. Moran, *Conflicto: cómo los soldados toman decisiones imposibles* (Nueva York: Oxford University Press, 2019), 27.

Gracias

A todos nos gusta creer que nuestro trabajo es original. Pero, como dijo Salomón hace casi tres mil años, «no hay nada nuevo bajo el sol». Todo trabajo, especialmente la escritura, es derivado. He hecho todo lo posible por citar mis fuentes y dar crédito a quien lo merece. Pero más allá de las citas directas, he recibido la influencia de muchísimas personas que han moldeado mi pensamiento a lo largo de los años.

He tenido el privilegio de trabajar con numerosos coaches empresariales a lo largo de los años, entre ellos Daniel Harkavy, Dan Meub, Ilene Muething y Dan Sullivan. Me han ayudado a redactar declaraciones de visión para mis propias empresas o me han dicho cosas que finalmente se plasmaron en ellas. Sería difícil sobreestimar su impacto en mi vida. Son la principal razón de mi éxito.

Mi pensamiento sobre la visión también se ha visto influenciado por numerosos autores, entre ellos Jon Acuff, Jack Canfield, Jim Collins, Stephen R. Covey, Ian Morgan Cron, Joe Dispenza, Ray Edwards, Jason Fried, Dean Graziosi, Verne Harnish, Napoleon Hill, Lewis Howes, Patrick Lencioni, Bruce H. Lipton, John C. Maxwell, Stu McLaren, Bryan y Shannon Miles, Dan Miller, Donald Miller, Cal Newport, Amy Porterfield, Skip Prichard, Dave Ramsey, Tony Robbins, Andy Stanley, Tim Tassopoulos y Jeff Walker. Aunque no todos ellos han escrito sobre la visión, todos me inspiran con la claridad de su visión de un futuro mejor y más convincente.

Este libro nunca habría sido posible sin la colaboración de mi equipo de redacción e investigación. Bob DeMoss me entrevistó, estudió los diversos marcos que compartí en mis entradas de blog, podcasts y talleres, y luego redactó el primer borrador del manuscrito. Joel Miller, nuestro director de contenido en Michael Hyatt & Co., le dio forma, esculpió y reformuló el manuscrito. Ambos trabajaron incansablemente para que este libro tenga su formato actual. Agradezco su dedicado trabajo en equipo. Larry Wilson, uno de nuestros creadores de contenido sénior, también colaboró con la investigación.

También estoy agradecido con mi equipo editorial de Baker Books, que incluye a Dwight Baker, Brian Vos, Mark Rice, Patti Brinks y Barb Barnes. Este es nuestro cuarto...

Estoy muy contento con nuestro proyecto de libro y no podría estar más contento con nuestra colaboración. Son unos profesionales consumados que me brindan retroalimentación y apoyo útiles en cada paso del proceso. Ofrecen el alcance y la distribución de una gran editorial, pero la cercanía y el cuidado de una pequeña. Les agradezco su confianza en mí.

Mi agente literario, Bryan Norman de Alive Literary Agency, también es una parte importante de nuestro equipo editorial. A lo largo de los años que llevamos juntos, se ha convertido en un asesor de confianza, defendiendo mi trabajo ante Baker y a Baker ante mí. Es el enlace perfecto, siempre insistiendo en relaciones que beneficien a todos.

Mi esposa, Gail, es más que mi esposa. Es mi mejor amiga, mi aliada íntima y mi mayor apoyo. Además, me reta constantemente a hablar y escribir de una manera más clara, sencilla y atractiva. Se encarga de defender al lector y lo hace de forma brillante.

Quiero agradecer especialmente a nuestros clientes de BusinessAccelerator®. Como he hablado sobre la visión a lo largo de los años en nuestros talleres de coaching, fueron ellos quienes inicialmente me pidieron —¡no, exigieron!— que escribiera sobre este tema y plasmara mis reflexiones en un libro. Nada de lo que hago profesionalmente es más gratificante que pasar tiempo con ellos. Ser testigo de su crecimiento y transformación es la razón por la que hago lo que hago.

Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi equipo en Michael Hyatt & Co. Son realmente el mejor equipo que he tenido. Me motivan constantemente para dar lo mejor de mí. Trabajar con ellos es una alegría. Estos incluyen a Courtney Baker, Suzie Barbour, Verbs Boyer, Mike Burns, Ora Corr, Susan Caldwell, Chad Cannon, Aleshia Curry, Trey Dunavant, Andrew Fockel, Natalie Fockel, Megan Greer, Jamie Hess, Adam Hill, Marissa Hyatt, Jim Kelly, Sarah McElroy, John Meese, Joel Miller, Megan Hyatt Miller, Renee Murphy, Charae Price, Mandi Riviuccio, Tessa Robert, Danielle Rodgers, Deidra Romero, Neal Samudre, Shana Smith, Jarrod Souza, Blake Stratton, Emi Tanke, Becca Turner, Elizabeth White, Larry Wilson, Kyle Wyley y Dave Yankowiak.

Índice

abundancia de recursos, 46

“no acción activa”, 117

Airbnb, 188–89, 217

Dispositivos compatibles con Alexa, 197

Allchin, Jim, 199

Allen, Paul, 199

Amazonas, 197–98, 208, 211

Andreessen, Marc, 102

plan anual, 117–20

anticipando objeciones, 147

Antiocho, Juan, 195

Desastre del Apolo 1, 159–61, 179–80

Apolo 13 (película), 163

Manzana, 41, 46, 163, 196–97, 198, 208, 217

Reloj Apple, 167

Aristóteles, 56

Armstrong, Neil, 19 años, 180

AT&T, 211

propiedad de automóviles, 52–53

autonomía, de los empleados, 129

Vengadores: Endgame (película), 204

baby boomers, 128

Baldwin, Jerry, 192

Ballmer, Steve, 102, 199–200

Bates, Suzanna, 25

planificación de batalla, 125

creyendo que lo mejor está por venir, 69

Bell, Alexander Graham, 211

Berezín, Evelyn, 111–13, 133, 163

Berger, Warren, 73

Betamax, 193–94

Bewkes, Jeffrey, 194

Bezos, Jeff, 198, 212

Fundación Bill y Melissa Gates, 97, 105

Bisone, Gian Carlo, 44

Pantera Negra (película), 204

Blake, Jenny, 68, 91, 92–93

anteojeras, 92

Éxito de taquilla, 195

estrategia del océano azul, 191

Bowker, Gordon, 192

Corporación de computadoras electrónicas de Brooklyn, 111

Bruch, Heike, 50, 84, 116

Burbn, 191

agotamiento, 50

Bush, George HW, 19–20, 26, 213

Programa BusinessAccelerator, 28

líder empresarial, 21 años

Butterfield, Stewart, 204–5

Caldwell, Tommy, 115–16, 120, 121, 127, 131

Camp, Garrett, 99–101, 163

cambio, 139, 154

Chen, Jane, 123

Chen, Steve, 189

Chesky, Brian, 188–89

Choshal, Sumantra, 116

Christensen, Clayton, 188

Chrysler, 180

Ciampa, Dan, 138

claridad, 29, 82, 83–86, 88, 90–93, 94

Clarke, Arthur C., 81, 212

Aclarando tu mente, 68

Clifton, Jim, 128

sesgos cognitivos, 92

Guerra Fría, 16

compromiso con el éxito, 144–45

comunicación, 29–30

Compaq, 43–44

visión concreta y explícita, 85, 88, 93, 115

confianza, 25, 82, 91

Cook, Tim, 163

Junta Directiva Corporativa, 21–22

abogado, 214

coraje, 31, 177–79

curiosidad, 74

“maldición del conocimiento”, 84

Los 3 grandes diarios, 118–20

productividad diaria, 117

tareas diarias, 118–20

Daimler, Gottlieb, 99

Secretario de Datos, 112, 163

Muro del amanecer (montaña El Capitán), 115–16, 120, 127, 131

Etapas muertas, 185, 204–7

Denning, Steve, 186

Derosby, Don, 73

cámaras digitales, 40–41, 211

Corporación de equipos digitales (DEC), 41–42, 43–44

imágenes digitales, 42, 48

Disney, Walt, 71

Economía de la distracción, 150

pensamiento dudoso, 167–68

Drucker, Peter, 62

Dylan, Bob, 57, 69

Eastman, George, 26, 40, 43, 52

lectores de libros electrónicos, 164

Edison, Thomas, 183

Eichenwald, Kurt, 199

Eisenhower, Dwight, 16, 17

Ellison, Larry, 197

Abrazar las innovaciones, 122-23

Abraza más cálido, 123

emprendimiento, 108, 209-10

resistencia ambiental, 161, 162-65

ejecución, 49

ejecutivos, 25

experiencia, como creencia limitante o verdad liberadora, 72

visión exponencial, 30, 101-3

contacto visual, 147

trabajo falso, 117

miedo, 92

retroalimentación, 92, 141-42

Fitbit, 46

Flickr, 204-5

Centrándose en decir no, 47, 196

Centrándose en lo que no es, 99-101

pensamiento confuso, 86-87

Ford, Henry, 26, 52-53

Libre para concentrarse, 60, 103–4, 117, 162

Fritz, Ben, 203

Fujifilm, 47–48, 53, 185

Planificador de enfoque completo, 103, 162

futuro, 26

imaginado, 22, 47, 72–77

irresistible, 32

falta de preparación para, 40–43

escribir en presente, 72

Garagin, Yuri, 16

Gates, Bill, 196, 199

Gebbia, Joe, 188

Generación X, 128

teoría de los gérmenes, 165, 180

Ghoshal, Sumantra, 50

Glennan, T. Keith, 17

Fallo, 205

objetivos, firmemente aferrados, 127

Godin, Seth, 21 años, 56 años

Greiner, Friedrich, 99

Grisham, John, 172

lavado de manos, 165–66

Hastings, Reed, 195

Headley, Gwyn, 113

Heinlein, Robert, 81

Hershiser, Orel, 34–35

Hill-Scott, Chris, 51, 52

mercado de ordenadores domésticos, 41–42, 44

Hsieh, Tony, 44

humildad, 179

Hurley, Chad, 189

Iacocca, Lee, 180

Ibarra, Herminia, 14, 25, 49

IBM, 112

ignorancia, 92

imaginación, 25, 74

fallo de, 212

impacto, 65, 68, 76

visión incremental, 30, 102

innovación, 25, 114, 199, 209

como decir no, 47

supresión de, 41

entrada, solicitud de, 92

inspiración, 95-109

Instagram, 191-92

integridad, 31, 174-77

entrevistas a solicitantes, 130-31

intuición, 178

inventando el futuro, 42

visión invisible, 132

iPhone, 42, 43, 101-3, 108, 167, 196, 197, 200

Iron Man (películas), 203

Quijada, 45-46

Jerónimo, Bill, 167

Jobs, Steve, 26, 41-42, 46-47, 101-3, 180, 196-97

Jolie, Angelina, 97

Jones, Laurie Beth, 127

Jordan, Michael, 71

Jorgeson, Kevin, 127, 131

JVC, 193–94

Kalanick, Travis, 99–101, 163

Karim, Jawed, 189–90

Kay, Alan, 42 años, 164

Kennedy, John F., visión del alunizaje, 15, 16–19, 23–24, 26, 50, 81, 160, 162

Kim, W. Chan, 191

Kindle, 164

Kirschenbaum, Matthew, 112

Klein, Johann, 166

Knudstorp, Jørgen Vig, 122, 183–84, 199

Kodak, 40–43, 47–48, 53, 198, 211

Komori, Shigetaka, 48

Kottler, Jeffrey, 23–24

Krieger, Mike, 191

falta de curiosidad, 92

falta de visión, 210, 212. Véase también déficit de visión

lanzamiento, 215

líderes

como con visión de futuro, 49

y gerentes, 20–21, 22, 29

mal equipado, 27

liderazgo

desafío de, 26

con respeto y humildad, 155

Etapas del legado, 184, 185, 186, 198–201

LEGO, 77, 122, 183–84, 198–99

La película de LEGO (película), 121–22

creencias limitantes, 168

Pequeño Loto, 123

Lotto, Beau, 14, 139

Ludicorp, 204–5

Luren, Ralph, 14

McCarthy, Barry, 195

Fondo Malala, 97

gerentes, 20–22, 29

Martín, Karen, 92, 93

Martín, Roger, 122

Marvel Enterprises, 202–4, 208, 217

Marx, Karl, 128

Etapa madura, 185, 195–98

medios de comunicación, 153–54

Medlock, Ben, 51

Melville, Herman, 171–72

Merseles, Theodore, 136

Meyer, Danny, 74 años, 213

Michael Hyatt & Co., 28, 63–65

Microsoft, 51, 199–201, 208, 217

millennials, 109, 127–29, 202

Miller, Megan Hyatt, 127

oportunidades perdidas, 43–44

misión, 61

y visión, 29, 60–62, 64

declaración de misión, 62

Moby Dick (Melville), 171–72

Modelo T Ford, 136

Moltke, Helmuth von, 125

Montgomery Ward, 135, 142

Moore, Sam, 176

Monte Everest, 57

MT/ST (máquina IBM), 112

Nadella, Satya, 190, 200

NASA, 16, 50, 162–63

entrada necesaria, 214

emociones negativas, 170

Libros Nelson, 59, 61, 78, 106, 140, 174–76

Netflix, 194–95

Nielson, Gaylan, 117

Nike, 47

Olsen, Ken, 41–42

optimismo en una organización, 25

visión original, 177

Orten, William, 211

exceso de confianza, 92

Página, Scott, 131

Parker, Mark, 47

pasado, respeto por, 154–55

Pasteur, Luis, 180

Patton, George, 215

la perfección, como procrastinación, 215

Zag permanente, 207–8

desafío de personal, 139–41

Peterson, Brent, 117

posmileniales, 128

Powell, Curtis, 167

Powell, Laurene, 42

oración, 77

salidas prematuras, 50–52

comunicado de prensa, 153

orgullo, 179

productividad, 116–17

productos, 64–65, 68, 75

resistencia psicológica, 161, 167–70

Preguntas de calificación, para Vision Script, 78–79

Trimestral Big 3, 118

objetivos trimestrales, 118, 119

Redacción, 112

resistencia a la visión, 30–31, 155, 161–70

como era previsible, 165

respuesta a, 161, 170–79

retención, 140

Revisión. Ver Visión Zag

Reynolds, Jon, 51

Riel, Jennifer, 122

“visión correcta”, 93

Etapa ascendente, 185, 190–93

ventas y marketing, 65, 68, 76

discurso de venta, 144–48

Sandberg, Sheryl, 22

Sasson, Steven, 40–41

Sax, David, 104

escasez, 46

prioridades dispersas, 45–47

Schrage, Michael, 74, 114

Schultz, Howard, 192–93

Sears, 135–37

Sears, Robert, 135

Seligman, Martín, 67 años

vendiendo la visión, 30, 133, 135-55

Venta cruzada, 148-49

vendiendo a la baja, 149-51

Venta en interiores, 138-42

vendiendo afuera, 151-54

vendiendo, 142-48

Semmelweis, Ignaz, 165-67, 180

Reflejo de Semmelweis, 166-67

Shaw, George Bernard, 209

Sheridan, Richard, 95, 108

Siegl, Zev, 192

Holgura, 205-6

redes sociales, 153

resistencia social, 161, 165-66

Sony, 164, 193-94

Unión Soviética, 15

carrera espacial, 15-16

Spielberg, Steven, 71-72

Sputnik, 15

partes interesadas, 30, 78, 105, 137, 138, 149, 153, 155

Stanley, Andy, 56, 137, 142

Starbucks, 192–93

comenzando, 92

Etapas de inicio, 184, 185, 187–90

statu quo, 22–23

errores estratégicos, 47–48

estrategia

sostenido libremente, 127

como el “cómo”, 106

y productividad, 116–17

y visión, 114–16, 120–21, 124

Strickland, Don, 41

terquedad, 178–79

SwiftKey, 51

Swinmurn, Nick, 44

Análisis FODA, 69, 114

System, Kevin, 191

puntos de conversación, 147

equipo, 63, 67, 129–31

diversidad en, 131

futuro de, 63

equipo (Guión de visión), 75

Teleregistro, 112

Cajero, Astro, 131

tenacidad, 31, 170–74

Pensando en la presentación, 146–47

Thomas Nelson, 33, 39, 59, 78, 149, 154, 174, 176

Zapatos Thoms, 123

limitaciones de tiempo, 92

horizontes temporales, 27

Pequeña mota, 205, 207

Torres, Roselinde, 74

ToyBiz, 202–3

Etapas de transición, 185, 186, 193–95

confiando en el proceso, 214–15

Twain, Mark, 172

Twitter, 51

máquina de escribir, 112

“tiranía de los cómo”, 68

Uber, 100–101, 108, 163–64

Entendiendo al cliente, 145–46

Récord unido, 201–2

Formato VHS, 194

teclado virtual, 101–3

visión

claridad de, 83–86

y el trabajo diario, 114

describe hacia dónde se dirige un negocio, 61

y ejecución, 49

explícito, 85

fallo de, 32

importancia de, 20–21, 39

como inspirador, 113

como elemento vital de la organización, 53

pérdida de, 52

fabricación de hormigón, 76, 79, 85

y misión, 26, 60–62, 64

no estático, 53

según sea práctico, 30, 113

vs. profecía, 125

requiere un equipo, 127

venta de, 30, 133, 135–55

y estrategia, 106, 114–16, 120–21, 123, 124

como se ve, 132

como el “qué”, 106

Arco de visión, 31, 185–87

déficit de visión, 24–25, 44, 48

líderes con déficit de visión, 19, 29, 39–40, 50, 77

futuro impulsado por la visión, 217

VisionDrivenLeader.com, 31, 74, 214, 217

liderazgo basado en la visión, 25, 178, 213

Cuadrícula de visión, 30, 86–88

Guión de visión, 26, 30, 31, 58, 62–79, 117, 213

crea significado y emoción en el trabajo, 128

tan inspirador, 99

requiere cambios, 139, 215

venta de, 137, 143

y estrategia, 68

como cemento húmedo, 30, 79, 93

Guionista de visión, 31, 74, 214

“cosa de la visión”, 19–20, 22, 24, 27

Visión Zag, 31, 184–85, 186–208

Vogel, Bernd, 84

Warner, Margaret Garrard, 20

Warren, Tom, 199

dinero, tiempo y talento desperdiciados, 49–50

Watts, Duncan, 101, 194

Waze (aplicación), 120

objetivos semanales, 118, 119

Avance semanal, 118

Weihenmayer, Erik, 57–58, 72

Welch, Jack, 21

Western Union, 211

Blanco, Daryl, 44 años

Winfrey, Oprah, 71

Wolgemuth, Robert, 33–39

Wood, Robert E., 136–37, 142

procesador de textos, 111–12, 163

Word Publishing, 33, 36

cultura del trabajo, 129

alienación laboral, 128

Wright, Wilbur y Orville, 107-8

Tu mejor año, 103-4, 117

Yousafzai, Malala, 95-97, 105-6, 108

YouTube, 189-90

Zag. Ver Visión Zag

Zappos, 44, 211

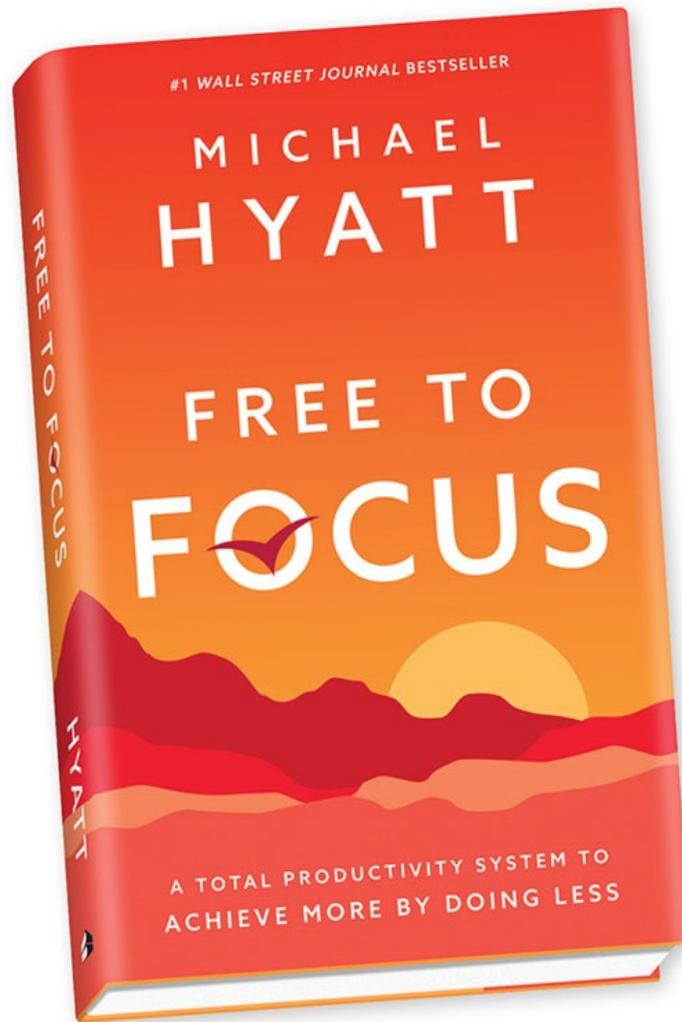
Ziglar, Zig, 176-77

Escenario de zombis, 185, 201-4

Michael Hyatt es el fundador y director ejecutivo de Michael Hyatt & Co., empresa que ayuda a los líderes a obtener el enfoque necesario para triunfar en el trabajo y en la vida. Expresidente y director ejecutivo de Thomas Nelson Publishers, Michael también es el creador del Planificador de Enfoque Completo y autor de varios libros superventas del New York Times, el Wall Street Journal y el USA Today, entre ellos "Libre para Enfocarse", "Tu Mejor Año", "Viviendo con Propósito" y "Plataforma". Su trabajo ha sido publicado en el Wall Street Journal, Forbes, Inc., Fast Company, Businessweek, Entrepreneur y otras publicaciones. Michael lleva más de cuarenta años casado con su esposa, Gail. Tienen cinco hijas, tres yernos y nueve nietos. Viven a las afueras de Nashville, Tennessee. Más información en MichaelHyatt.com.

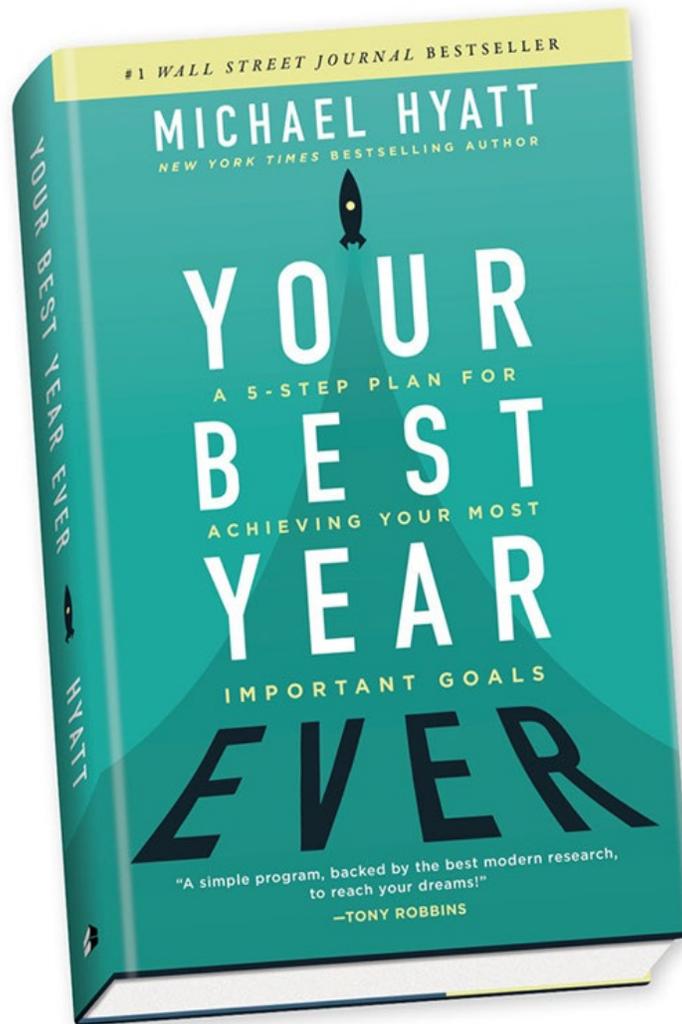


Slay Distractions, Reduce Your Task List,
**AND FREE YOURSELF FROM
INTERRUPTIONS**



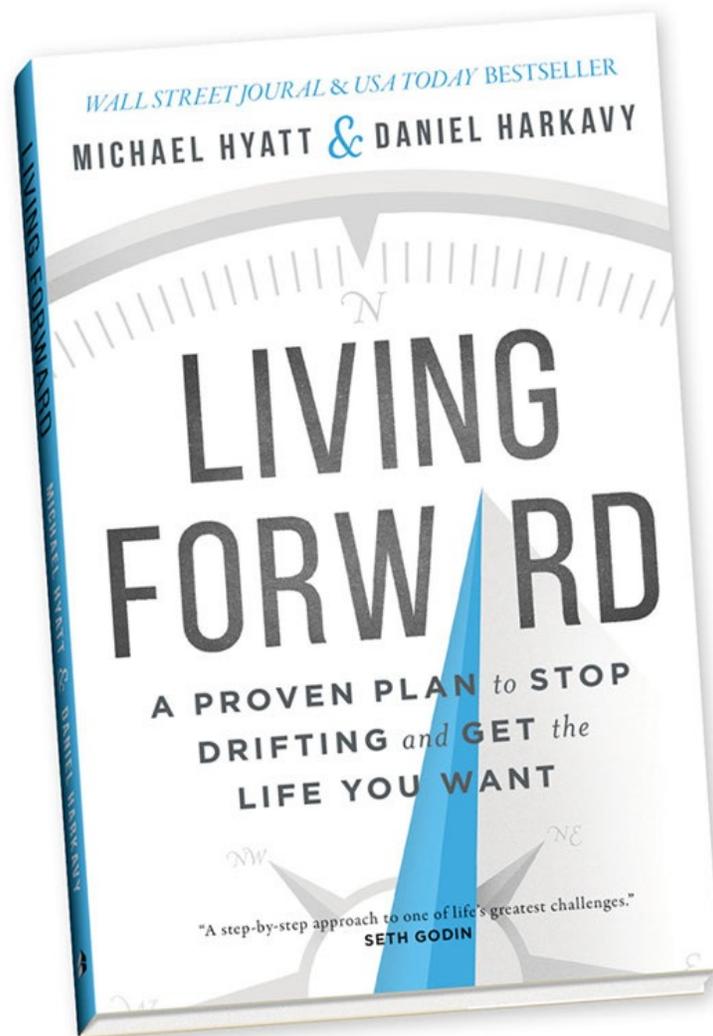
Reinvent your productivity with a total productivity system proven to help you reclaim hours of your workweek while achieving more.

CLOSE THE GAP BETWEEN REALITY AND YOUR DREAMS



Discover a powerful, proven, research-backed process for setting and achieving life-changing goals.

DESIGN A **MEANINGFUL LIFE**
OF **SIGNIFICANCE**



Build a Life Plan to help you stop drifting and create the life you want.

[Regístrate para recibir anuncios sobre próximos títulos.](#)

Sitio web: www.bakerbooks.com

Descuentos por cantidad: www.direct2church.com

Twitter: ReadBakerBooks

Facebook: BakerBooks

Instagram: ReadBakerBooks

“Michael Hyatt has a knack for making the complex simple. Even better, he makes it useful.”

—DAN SULLIVAN,
president, The Strategic Coach Inc.

Vision drives everything

It's the essential ingredient for successful leadership. Unless you have a clear picture of where you want to lead your organization, nobody will follow you. But if your vision is compelling, people will apply their best thinking and effort to make it real, regardless of the obstacles or opposition you face.

So how do you craft that vision? How do you get others on board? And how do you put that vision into practice at every level of your organization? In *The Vision-Driven Leader*, *New York Times* bestselling author Michael Hyatt asks ten simple questions to help you

- ➔ craft an irresistible vision for your business
- ➔ ensure it's clear, inspiring, and practical
- ➔ rally your team around the vision
- ➔ distill it into actionable plans that drive results
- ➔ overcome obstacles and pivot as needed

Based on Michael's forty years of experience as an entrepreneur and executive, backed by insights from organizational science and psychology, and illustrated by case studies and stories from multiple industries, *The Vision-Driven Leader* reveals what difference a vision makes and how to craft one for you and your team today.



MICHAEL HYATT is the founder and CEO of Michael Hyatt & Company, which helps leaders get the focus they need to win at work and succeed at life. Formerly chairman and CEO of Thomas Nelson Publishers, Michael is also the creator of the *Full Focus Planner* and a *New York Times*, *Wall Street Journal*, and *USA Today* bestselling author of several books, including *Free to Focus*, *Your Best Year Ever*, *Living Forward*, and *Platform*. His work has been featured by the *Wall Street Journal*, *Forbes*, *Inc.*, *Fast Company*, *Businessweek*, *Entrepreneur*, and other publications. Michael has been married to his wife, Gail, for forty-one years. They have five daughters, three sons-in-law, and nine grandchildren. They live just outside Nashville, Tennessee.

Learn more at MichaelHyatt.com

Praise for Michael Hyatt and His Previous Books

Free to Focus

“Michael Hyatt is one of the best leaders I know.”

—**JOHN C. MAXWELL**, author, speaker, and leadership expert

“Busyness is meaningless. What matters is consistently executing the work that actually matters. This book shows you how.”

—**CAL NEWPORT**, *New York Times* bestselling author, *Deep Work* and *Digital Minimalism*

“Michael Hyatt has written the guide to creating freedom and money without burning ourselves out in the process.”

—**BROOKE CASTILLO**, founder, The Life Coach School

Your Best Year Ever

“Equal parts Albert Einstein, Mark Twain, and Jack Welch.”

—**ANDY ANDREWS**, *New York Times* bestselling author, *The Traveler’s Gift*

“Michael Hyatt has created a fun, fast way to find your dreams and then turn them into reality.”

—**SETH GODIN**, author, *Linchpin*

Living Forward

“Full of reminders and revelation that will open up your mind and organize your time.”

—**DAVE RAMSEY**, *New York Times* bestselling author, *The Total Money Makeover*

“A fully customizable blueprint to achieve the design and execution of the life you want to live.”

—**CHALENE JOHNSON**, *New York Times* bestselling author; CEO, Team Johnson