OCHO

LA CUALIDAD INDISPENSABLE DEL LIDERAZGO:

VISIÓN

La visión *es* la cualidad indispensable del liderazgo. Sin ella, la energía del equipo decae, la gente comienza a no cumplir las fechas límites, las agendas personales de los miembros del equipo comienzan a dominar, disminuye la producción, y finalmente los miembros del equipo se dispersan. Con ella, la energía del equipo aumenta, la gente cumple sus fechas límites, las agendas personales se desvanecen en un segundo plano, aumenta la producción, y las personas que trabajan juntas se convierten en un equipo próspero.

Como dijo mi amigo Andy Stanley: «La visión le da importancia a los detalles de nuestra vida que de lo contrario serían insignificantes [. . .] Demasiadas veces la rutina de la vida comienza a hacernos sentir como si trabajáramos con una pala quitando tierra. Sin embargo, tome esas mismas rutinas, esas mismas responsabilidades, y véalas a través de los lentes de la visión y todo se verá distinto. La visión enfoca su mundo. La visión pone orden en medio del caos. Una visión clara le permite ver todo de otra forma».[1]

Una visión clara hace maravillas en un equipo, pero también hace maravillas en el líder. Entre sus mayores beneficios están la dirección y la pasión. Para los líderes, la visión establece la dirección en sus vidas. Es como tener un mapa de ruta. Prioriza tanto la acción como los valores, ayudando a los líderes a mantenerse enfocados. Y crea pasión. Enciende un fuego dentro de los líderes que puede extenderse a otros. Como dijo mi amigo Bill Hybels: «La visión es un cuadro del futuro que produce pasión. No hay tal cosa como

una “visión sin emoción”». Quizá por eso, cuando le preguntaron a Helen Keller qué sería peor que nacer ciega, respondió: «Tener vista y no tener visión».

AFIRMACIONES SOBRE LA VISIÓN

Todos los líderes tienen una cosa en común. Ven más y antes que los demás. Lo que hace que eso resulte indispensable es que permite que sus seguidores comiencen a ampliar su visión y actuar en consecuencia con más rapidez. Si el líder no ve la visión, la gente nunca lo hará.

¿Por qué es tan importante la visión para un líder? ¿Por qué debe ser capaz de ver lo que otros no pueden percibir? Hay muchas razones:

1. LO QUE USTED PUEDE VER DETERMINA LO QUE PUEDE SER

A menudo me he preguntado si la visión hace al líder o si el líder hace a la visión. Tras años de pensar en esto y observar a los líderes, creo que la visión va primero. He conocido a muchos líderes que perdieron la visión y, del mismo modo, perdieron su capacidad para liderar.

La gente hace lo que ve. Este es el mayor principio motivacional del mundo. En otras palabras, las personas dependen del líder para su estimulación visual y dirección. Y cuando se trata de visión, creo que hay cuatro tipos de personas con las que los líderes se encuentran:

- Personas que nunca la ven: son vagabundos.
- Personas que la ven, pero nunca la persiguen por sí mismas: son seguidores.
- Personas que la ven y la persiguen: son realizadores.
- Personas que la ven, la persiguen y ayudan a otros a verla y perseguirla: son líderes.

La gran mayoría de las personas encajan en las dos primeras categorías. No persiguen un sueño por sí solas. Y las que están dispuestas a seguir no van tras el sueño directamente; siguen a los líderes que poseen un sueño y tienen la capacidad de comunicarlo eficazmente. Por eso es tan importante que un líder alimente un sueño o una visión y asuma la responsabilidad de la misma. Solo cuando eso sucede, la visión puede crecer y el líder atraer

seguidores. Junte la visión con un líder dispuesto a implementar ese sueño, y comenzará un movimiento.

Cuando era un adolescente, leí *Como un hombre piensa, así es su vida* de James Allen. Me impactó mucho y me ayudó a comenzar a despertar el líder que había dentro de mí. Allan dijo: «Los soñadores son los salvadores del mundo». Eso realmente avivó mi deseo de soñar a lo grande, y comencé a preguntarme cómo podía ayudar a otros de una forma considerable.

Terminé de leer el libro de Allen y obtuve dos grandes lecciones. En primer lugar, necesitaba nutrir mis ideales. Allan escribió:

> Nutra su visión. Nutra sus ideales. Nutra la música que toca su corazón, la belleza que se forma en su mente, el encanto que extrae sus pensamientos más puros, porque de ellos crecerán todas las condiciones agradables, todo el entorno celestial; a partir de ellos, si usted les permanece fiel, su mundo al fin será construido.[2]

En segundo lugar, tenía que cavar para extraer el oro. Allan escribió: «Solo buscando y cavando mucho se consiguen el oro y los diamantes, y el hombre puede encontrar todas las verdades conectadas con su ser si cava hondo en la mina de su alma».[3] La visión que abrazamos como líderes viene de dentro de nosotros, de nuestros mejores pensamientos y nuestros ideales más nobles, pero tenemos que trabajar para sacarlos a la superficie. Tener visión como líder es *mi* responsabilidad.

2. USTED SOLO VE LO QUE ESTÁ PREPARADO PARA VER

El estadista alemán Konrad Adenauer dijo: «Todos vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos tenemos el mismo horizonte». Cada persona tiene el potencial de poseer una visión, pero no todo el mundo la tiene. Y esa es una función de su perspectiva.

En *A Savior for All Seasons* [Un salvador para todo tiempo], William Barker cuenta la historia de un obispo de la costa este que hizo una visita a una pequeña universidad religiosa del medio oeste a principios del siglo veinte. Se quedó en la casa del presidente de la universidad, quien también trabajaba como profesor de física y química en el centro de estudio. Tras la cena, el obispo mencionó que pensaba que ya se había descubierto casi todo

en la naturaleza y se habían ideado ya todos los inventos posibles.

«Todos vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos tenemos el mismo horizonte».

—KONRAD ADENAUER

El presidente de la universidad educadamente discrepó y dijo que él sentía que aún había muchas más cosas por descubrir. Cuando el obispo retó al presidente a que le mencionara tan solo un invento, el presidente respondió que estaba seguro de que en el transcurso de cincuenta años los hombres serían capaces de volar.

«¡Eso es una tontería!», respondió el obispo. «Solo los ángeles están hechos para volar».

El nombre del obispo era Milton Wright, y tenía dos hijos en casa que demostrarían tener una visión mayor que la de su padre: Orville y Wilbur.[4] El padre y sus hijos vivían bajo el mismo cielo, pero no todos tenían el mismo horizonte.

Si queremos poseer una visión para nuestro liderazgo, tenemos que prepararnos para ella. Tenemos que anticiparla. Cuando tenemos una anticipación positiva sobre lo que viene por delante, estamos muy motivados y nos preparamos diligentemente. Cuando hacemos esto con regularidad, nuestro sentido de la anticipación se convierte en un catalizador de la inspiración.

3. LO QUE USTED VE ES LO QUE LOGRA

Lo tercero que debe saber sobre la visión —además de saber que lo que usted ve determina lo que puede ser y que lo que ve es lo que está preparado para ver— es que lo que recibe está basado principalmente en lo que percibe. Los líderes entienden que tienen que creerlo para verlo, mientras que la mayoría de las personas van por la vida diciendo: «Tengo que verlo para creerlo».

Una gran ilustración de este concepto está contenida en el libro de Luis Palau, *Dream Great Dreams* [Sueñe grandes sueños]. Palau escribió:

> Piense en lo bonito y refrescante que es degustar una Coca-Cola fría. Cientos de millones de personas en todo el mundo han tenido esta experiencia gracias a la visión de Robert Woodruff. Durante su período como presidente de Coca-Cola (1923-1955), Woodruff declaró enfáticamente: «Veremos que todo hombre uniformado consigue una botella de Coca-Cola por cinco centavos dondequiera que esté y cualquiera que sea el costo». Cuando había terminado la Segunda Guerra Mundial, Woodruff dijo que antes de morir quería que cada persona del mundo hubiera probado la Coca-Cola. ¡Robert Woodruff era un hombre de visión!
>
> Con una cuidadosa planificación y mucha persistencia, Woodruff y sus colegas alcanzaron a su generación y a todo el planeta para Coca-Cola.
>
> Cuando se inauguró Disney World, le pidieron a la señora de Walt Disney que hablara en la gran apertura, ya que Walt había muerto. La presentó un hombre que dijo: «Señora Disney, me encantaría que Walt pudiera haber visto esto». Ella se levantó y dijo: «Él lo vio», y se sentó. Walt Disney lo sabía. Robert Woodruff lo sabía. ¡Incluso Flip Wilson lo sabía! Lo que usted ve es lo que usted logra.[5]

Como líder, debe esforzarse por ver más y antes que los demás. Necesita tener aspiraciones. Debe ser lo opuesto a lo que el escritor Kenneth Hildebrand llamó el «hombre mundano», a quien describía como aquel que cree «solo lo que ve, solo lo inmediato, solo lo que puede tocar con sus manos». Él continuó diciendo:

> El hombre mundano carece de profundidad. Le falta visión. El más pobre de todos los hombres no es el que no tiene ni una moneda a su nombre. Es la persona que no tiene un sueño. El hombre mundano se asemeja a un gran barco hecho para el imponente océano, pero que intenta navegar en una represa de molino. No tiene un puerto lejano en el que atracar, no tiene un horizonte elevado, no tiene un cargamento precioso que llevar. Sus horas están absorbidas en la rutina y las tiranías insignificantes. No es extraño si se siente insatisfecho, combativo y «hastiado». Una de las mayores tragedias de la vida es una persona con una capacidad de diez por doce y un

alma de dos por cuatro.[6]

Los buenos líderes no se permiten ser arrastrados a un territorio mundano. Ponen sus ojos en el horizonte y su corazón en la gente. Saben que mucho depende de su visión. Por eso mi amigo, el pastor Rick Warren, haciéndose eco del consejo de uno de sus profesores, sugiere que si quiere conocer la temperatura de su organización, debería poner un termómetro en la boca del líder.[7] Los líderes no pueden llevar a su gente más lejos de lo que ellos pueden ver. Por eso su visión tiene que ser clara.

«Si quiere conocer la temperatura de su organización, debería poner un termómetro en la boca del líder».

—RICK WARREN

CÓMO AUMENTAR SU «MÁS Y ANTES»

El escritor Napoleón Hill dijo: «Cuide de sus visiones y sueños como si fueran los hijos de su alma: las huellas de sus últimos logros».[8] Los buenos líderes ven más y antes que otros, y trabajan para aumentar esa capacidad continuamente. Eso puede resultar un reto. Muchas personas creen que esto es algo que se tiene o no se tiene. Yo discrepo de esa idea. Creo que todos poseen la capacidad de mejorar en esta área. He aquí la manera:

1. SEPA QUE HAY MÁS «MÁS Y ANTES» AHÍ FUERA

Mi vida ha consistido en una continua expansión de la visión. Añadirle valor a la gente fue el nacimiento de mi visión. Hoy, esa visión ha adoptado muchas formas y se ha extendido mucho más allá de mis esperanzas y sueños iniciales. Cuando medito en ello, pienso en dos momentos concretos en los que me vi tentado a pensar que no había ningún «más y antes» en mi visión.

El primero fue al comienzo de mi carrera durante el nacimiento de mi sueño original de tener una iglesia que pudiera ayudar a la gente. Mi sueño estaba en su momento más vulnerable en ese tiempo. ¿Por qué? Porque la

visión era nueva para mí. No tenía antecedentes de éxito en llevar a cabo una visión, y me faltaba la experiencia necesaria para vencer los retos de la visión que tenía ante mí. Además, era susceptible a las opiniones de mis amigos. Si ellos eran negativos, y muchos lo eran, yo estaba en peligro de descartar el «más y antes» que había visto en mi interior, y podría tacharlo de inalcanzable. Desearía haber conocido en ese entonces una cita de Jonas Salk, quien desarrolló la vacuna de la polio. Él dijo: «Primero, las personas le dirán que está equivocado. Después le dirán que está en lo cierto, pero que lo que está haciendo no es realmente importante. Finalmente, admitirán que está en lo cierto y que lo que está haciendo es muy importante; pero que al fin y al cabo, ellas lo sabían desde el principio».[9]

La segunda vez que me vi tentado a abandonar en lo que respecta al aumento de mi habilidad para ver más y antes se produjo cuando tenía unos cuarenta y cinco años. Me había establecido profesionalmente en mi tercera iglesia, tenía una posición de influencia y podía haberme asentado de por vida. Me sentía como si estuviera viviendo en la cima de una montaña. ¿Qué iba a hacer? ¿Me acomodaría? ¿O seguiría esforzándome?

La psicóloga Judith Meyerowitz señaló que a muchas personas les ocurre algo alrededor de los cuarenta y cinco años. Ellas pierden la visión de un futuro mejor para sí mismas. Algunos dejan de trabajar y en cambio comienzan a fantasear.[10] Yo no quería hacer eso. No quería conformarme con la montaña que había escalado. Miré a mi alrededor en busca de una cima más alta y me dispuse a escalarla.

En la actualidad, dos cualidades me ayudan a seguir enfocado en las formas de aumentar mi «más y antes»: la creatividad y la flexibilidad. Emplear la creatividad me ayuda a creer que siempre hay una respuesta. Esa mentalidad me permite ver las cosas antes que otros las vean porque espero verlas. La flexibilidad me recuerda que hay siempre más de una respuesta. Esa mentalidad me permite ver más de lo que otros ven. Estos dos conceptos influyen mucho en cómo veo el futuro. Me permiten pensar con abundancia y no escasamente. Me convencen de que no hay situaciones imposibles, solo personas que piensan que no hay esperanza.

Lo animo a adoptar estas dos cualidades. Y nunca permita que nadie determine su visión. Si otros lo hacen, es muy probable que también la reduzcan demasiado.

2. DESARROLLE UN PROCESO PARA ENCONTRAR MÁS «MÁS Y MEJOR»

La Ley del Diseño en *Las 15 leyes indispensables del crecimiento* dice: «Para maximizar el crecimiento, desarrolle estrategias».[11] Ese concepto funciona igual de bien con la visión como lo hace con el crecimiento personal. Como las estrategias no son otra cosa que sistemas para obtener resultados específicos, resultan como autopistas. Ellas pueden ayudarlo a llegar a donde quiere ir de forma rápida.

En el capítulo 6 escribí sobre el proceso que usa Paul Martinelli para poner en acción la actitud: Prueba → Fracaso → Aprender → Mejorar → Reingresar. Ese es también un gran proceso para aumentar el «más y antes» en su visión.

- ***Prueba:*** Salga de su zona de comodidad compartiendo su visión. ¿Con quién la puede poner a prueba para ver si hay una respuesta positiva? ¿Dónde puede compartirla que no lo haya hecho antes? Nunca se sabe quién se podría beneficiar de su visión hasta que la pruebe.
- ***Fracaso:*** El fracaso le permite descubrir lo que no funciona. Eso es muy importante. Nunca eliminará lo que no funciona hasta que sepa lo que es. ¿Por qué no hacemos eso más veces?
- ***Aprender:*** Un espíritu dispuesto a aprender más humildad fomenta la experiencia de aprendizaje que es esencial para ampliar su visión.
- ***Mejorar:*** Como líder, tiene que preguntarse continuamente: «¿Estoy mejorando?». Esa es la pregunta que está en la mente de toda persona de éxito cada día. Representa la senda hacia la mejoría.
- ***Reingresar:*** Nada de esto importa a menos que vuelva a entrar en el juego. La persona que se cae y se vuelve a levantar puede ser admirada por su tenacidad, pero eso no sirve de mucho a menos que aprenda, mejore y aplique lo que aprende.

Warren Bennis dijo: «El liderazgo es la capacidad de convertir en realidad la visión».[12] El proceso que acabo de bosquejar lo ayudará a hacer exactamente eso.

3. PASE TIEMPO CON PERSONAS QUE LO INSPIREN A VER «MÁS Y ANTES»

En el capítulo 5 mencioné que el escritor Jim Collins me enseñó acerca de un concepto que él llamaba «suerte relacional», que implica la idea de que la gente a la que usted conoce produce un impacto en su vida. Creo que la suerte relacional es la suerte más importante de todas. Yo puedo mirar hacia atrás en mi vida y verificar qué impacto ha causado. En 1971, siendo un pastor joven, llamé a los pastores de las diez iglesias más grandes de Estados Unidos y les pedí una cita de treinta minutos para hacerles preguntas sobre su liderazgo y su éxito. Dos de los diez dijeron que sí, y mi viaje de la suerte relacional comenzó. Mis conversaciones con ellos me ayudaron a ver más y antes. Y esos dos líderes también me ayudaron a conocer a los otros ocho que en principio habían dicho que no.

«El liderazgo es la capacidad de convertir en realidad la visión».

—WARREN BENNIS

Puedo señalar una ocasión tras otra en mi vida en la que estuve con personas que ampliaron mi visión y me hicieron querer ser más de lo que era. Desde mi reunión con esos dos líderes, he buscado intencionalmente personas y experiencias que amplíen mis dones de liderazgo y agranden mi visión. Y esto es lo que he descubierto:

- Cuando estoy con las personas correctas y en los sitios correctos, no gasto el tiempo; lo invierto. De esto obtengo mi mayor rendimiento de la inversión.
- La suerte relacional es 90% intencional y 10% accidental. No puede conformarse con tener la *esperanza* de conocer a gente que pueda ayudarlo a desarrollarse. La esperanza no es una estrategia.
- Es imposible estar alrededor de personas superiores a usted y que no crezca. Este tipo de experiencias puede cambiar su vida.
- La mejor forma de conocer a las personas correctas es haciendo las preguntas correctas: «¿A quién conoce usted que yo debería

conocer?».

- Prepararse de antemano y meditar después maximizan estas experiencias.
- Incluir a miembros de mi equipo es la mejor forma de que crezcamos juntos. Siempre que sea posible, llévese a su gente con usted.
- La segunda reunión con la persona correcta es la reunión más importante. Ese encuentro indica que ambos ven el valor de volver a reunirse, y eso quizá es el comienzo de una relación continuada.

¿Está buscando activamente personas que puedan desarrollarlo tanto a usted como a su visión? ¿Es una de sus grandes prioridades? Si no lo es, debería serlo.

4. HAGA PREGUNTAS QUE LO AYUDARÁN A AUMENTAR SU «MÁS Y ANTES»

En mi libro *Buenos líderes hacen grandes preguntas*, escribí que las preguntas son las llaves que abren las puertas de la oportunidad.[13] Mientras estaba en Nueva York recientemente, un periodista me preguntó: «¿Cuál es la mayor diferencia entre su liderazgo a los treinta años y hoy?». Tras un momento de reflexión, respondí: «A los treinta años daba muchas instrucciones. Hoy hago muchas preguntas».

Cuando encontramos nuestra visión, encontramos nuestro camino. Sin embargo, debemos hacer otro descubrimiento que es igualmente importante: la gente que se unirá a nosotros en el viaje para cumplir esa visión. Las preguntas nos permiten conocer a la gente cuando nos reunimos y si deberíamos o no hacer ese viaje juntos. Las preguntas también abren la puerta para el intercambio de grandes ideas, lo cual ayudará a moldear y conformar su visión.

Liderar mediante suposiciones por lo general termina siendo una pesadilla de liderazgo. Las preguntas correctas matan las suposiciones erróneas. Mientras más éxito tenga la persona que conozca, mejores preguntas tiene que hacerle, y mejores serán las respuestas que recibirá.

5. CREZCA INTENCIONALMENTE CADA DÍA AUMENTANDO SU CAPACIDAD DE «MÁS Y ANTES»

El crecimiento personal es mi pasión, porque ha aumentado

constantemente mi capacidad y mi visión. Hace muchos años, cuando le escuché decir a Earl Nightingale: «Si una persona pasa una hora cada día durante cinco años enfrascada en un tema, esa persona se convertirá en un experto en ese tema», decidí seguir su consejo en el área del liderazgo. Así que, durante una hora al día, todos los días estudiaba sobre liderazgo.

Durante los dos primeros años seguía preguntándome: «¿Cuánto tardaré?». Quería «llegar» como experto. Pero entonces me ocurrió algo maravilloso. Comencé a experimentar el gozo del crecimiento personal. Pude ver mi progreso. Mejor aún, otros también podían verlo. Fue en ese momento que me enamoré del viaje del crecimiento. Y mi pregunta cambió de «¿Cuánto tardaré?» a «¿Hasta dónde puedo llegar?». Me he estado haciendo esa misma pregunta durante los últimos cuarenta y cinco años. No he encontrado aún la respuesta, y no creo que la encuentre nunca. No creo que quiera. Sigo creciendo, y me encanta.

«Si está trabajando en algo emocionante que realmente le importa, no tendrán que empujarlo. La visión tira de usted».

—STEVE JOBS

Steve Jobs dijo: «Si está trabajando en algo emocionante que realmente le importa, no tendrán que empujarlo. La visión tira de usted». Tiene razón. Sigo sintiendo el tirón del crecimiento personal, y me está haciendo avanzar como líder.

PROPIEDAD PERSONAL DE LA VISIÓN

En mi libro *¡Vive tu sueño!*, una de las preguntas que hago tiene que ver con la propiedad: ¿mi sueño es realmente mío? ¿Por qué? Porque no puede alcanzar un sueño del que no se haya apropiado.[14] Dele un vistazo a las diferencias que experimentará teniendo en cuenta si se ha apropiado o no de su sueño:

Cuando otro se apropia de su sueño	Cuando usted se apropia de su sueño
No lo hará sentirse bien.	Se sentirá a gusto con él.
Será un peso sobre sus hombros.	Le dará alas a su espíritu.
Drenará sus energías.	Lo enardecerá.
Lo dormirá.	Le impedirá dormir por la noche.
Lo sacará de su zona de fortalezas.	Lo sacará de su zona de comodidad.
Será satisfactorio para otros.	Será satisfactorio para usted.
Harán falta otros para que usted lo haga.	Le parecerá que fue creado para eso.

Nunca alcanzará un sueño o una visión a menos que se apropie de ellos. Además, como líder, no podrá hacer que otros acepten una visión de la que usted no se haya apropiado.

A lo largo de los años, una de las preguntas más comunes que me han hecho en las conferencias de liderazgo es: «¿Cómo consigo una visión para mi organización?». Cuando oigo esta pregunta, lo siento por el líder que la hace, porque sé que significa que la persona ha sido colocada en una posición de liderazgo, pero le falta la cualidad indispensable de un líder. Hasta que no se responda a la pregunta de la visión, la persona solo será un líder de nombre. Espero que usted ya tenga una visión propia para su equipo, departamento u organización. Sin embargo, si no la tiene, quiero ayudarlo. Aunque no puedo darle una visión, puedo compartir el proceso de buscar una para usted y los que le rodean. Y puedo ayudarle a pensar en el proceso de implementación de la misma.

MIRE EN SU INTERIOR: «¿QUÉ SIENTE?»

No puede tomar prestada la visión de otro. Esta debe proceder de su interior. Lo que hace que surja es la pasión. ¿Qué lo enardece? ¿Qué es tan importante para usted que lo mantiene despierto por la noche, que le hace hervir la sangre o le da mucha alegría? Esas son pistas de la visión.

Uno de los líderes que más admiro es Winston Churchill. Siempre que visito Londres, voy a las salas de guerra de Churchill, las oficinas subterráneas donde el primer ministro y otros líderes británicos hicieron sus

planes para luchar con los nazis durante la Segunda Guerra Mundial. Contra todo pronóstico, Churchill lideró a Gran Bretaña en algunos de sus momentos más negros, inspirando a millones de personas a «¡no rendirse jamás, jamás, jamás!». Él señaló: «Para poder inspirar con emoción, usted mismo debe estar saturado de ella. Para poder sacar las lágrimas de los demás, deben fluir las suyas. Para convencer a otros, usted mismo debe creer».

Al buscar la visión, ¿por qué es importante comenzar dentro de nosotros? Hay tres razones principalmente. Primero, habrá presión desde afuera que diluirá la visión o lo distraerá de la misma. Quizá reciba una visión gratis, pero el viaje para cumplir esa visión nunca lo será. Cada día alguien o algo se interpondrán en el camino por donde su visión quiere llevarlo. Los obstáculos y oposiciones son constantes. Pueden desgastarlo. ¿El resultado? A menudo, la visión comienza a «escaparse». Cuando lo hace, debe apoyarse en la fuerza de su interior para que la sostenga.

Segundo, una visión nacida dentro de usted suena sincera y tiene autenticidad cuando se comparte con otros. Theodore Hesburgh, el antiguo presidente de la Universidad de Notre Dame, dijo: «Una visión debe articularse clara y contundentemente en cada ocasión. No puede tocar una trompeta con un sonido incierto». Un «sonido incierto» por lo general es el resultado de un líder que intenta lanzar la visión de otros sin una honda convicción.

Y finalmente, solo una visión que viene de adentro posee el «peso» necesario para hacer algo importante. Las visiones sin peso se descartan fácilmente. Igual de fácil que llegan, se van. Una visión con peso no parece opcional; resulta esencial. Conlleva oportunidades, pero también consecuencias si el líder la ignora. Las visiones con peso están siempre presentes para los líderes que las poseen. Y el peso de esa visión puede convertirse en su estrella polar. Los guía. Les brinda credibilidad. Les da seriedad. Y les da gozo en el viaje. Una visión sin peso a menudo es una ilusión. Un peso sin visión a menudo conduce a la depresión.

«Su visión será clara solo cuando mire a su corazón. El que mira hacia fuera, sueña. El que mira hacia adentro, despierta».

—CARL JUNG

El psiquiatra Carl Jung señaló: «Su visión será clara solo cuando mire a su corazón. El que mira hacia fuera, sueña. El que mira hacia adentro, despierta». Mire en su interior, préstele atención a lo que siente, y comience a despertar a su sueño, su visión como líder.

MIRE HACIA ATRÁS: «¿QUÉ HA APRENDIDO?»

Toda visión significativa que tienen los líderes se construye sobre su pasado: sobre las lecciones que han aprendido, el dolor que han experimentado, las observaciones importantes que han hecho. Por ejemplo, cuando comencé mi carrera como pastor, creía que tenía que dedicar la mayor parte de mi tiempo y atención a las tareas administrativas. Los modelos de liderazgo que había observado mientras crecía dedicaban su atención a esta área. Sin embargo, enseguida descubrí que no tenía talento, ni siquiera paciencia, para la administración. No importaba lo mucho que me esforzara o cuánto trabajara en ello. Eso me hizo frustrarme mucho. Finalmente, tuve que admitir que no iba a mejorar y que necesitaba encontrar otras formas de llevar a cabo las tareas administrativas de la iglesia aparte de mí. Pronto empecé a solicitar la ayuda de voluntarios que tenían habilidades administrativas y se sentían realizados llevándolas a cabo. Y en mi segunda iglesia, pude contratar a una ayudante administrativa. ¡Qué día tan feliz!

Aprendí la lección en esa primera posición de liderazgo. Si usted observara mi pasado para ver la manera en que he liderado cada organización desde entonces, vería que ni siquiera *hice el intento* de realizar ni un solo trabajo administrativo. Eso se lo dejé a las personas que tenían experiencia en esa área. De ese modo me he liberado para ser un líder mejor. Yo me enfoco en mis fortalezas.

¿Qué experiencias de su pasado modelan su visión? ¿Qué le han enseñado sus éxitos, y especialmente sus fracasos, sobre la vida y el liderazgo? Estas cosas tienen que ser parte de su visión como líder.

MIRE A SU ALREDEDOR: «¿QUÉ LES ESTÁ SUCEDIENDO A OTROS?»

Una vez que nace la visión en usted, debe prestarles atención a las personas que desea que lo ayuden a implementarla. ¿Por qué? La Ley del

Apoyo en *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* dice: «La gente apoya al líder, luego a la visión». Si no consigue el apoyo de la gente, la visión no irá a ningún lado.

Los buenos líderes observan a las personas para saber cómo y cuándo presentar la visión. Escuchan a la gente, aprenden de ella, y después disciernen cómo liderarla. Prestan atención al tiempo, porque como dice la Ley del Momento Oportuno: «Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir».[15]

Cuando se trata de la oportunidad, me encanta la historia de un niño que asistió a su primer concierto sinfónico. Estaba emocionado por la sala tan espléndida, las personas vestidas con sus atuendos más finos y la música de la orquesta profesional. De todos los instrumentos, su favorito eran los platos. Su primer sonido lo cautivó. No obstante, después observó que el músico que tocaba los platos la mayor parte del tiempo estaba de pie sin hacer nada y solo de vez en cuando hacía su contribución musical. E incluso entonces era muy breve.

Después del concierto, los padres del niño lo llevaron tras el telón para saludar a algunos de los músicos. El niño inmediatamente buscó al percusionista que tocaba los platos.

«¿Cuánto tiene usted que saber para tocar los platos?», preguntó él.

El músico se rio y respondió. «Para los platos, no tienes que saber mucho. Solo tienes que saber cuándo».

Una buena idea puede convertirse en genial cuando la gente está preparada. Los líderes que son impacientes con las personas e intentan forzar una idea antes de que se acepte se frustrarán en sus esfuerzos por ver que su visión se convierte en una realidad. La evidencia de la fortaleza de su liderazgo no reside en avanzar a la fuerza, sino en adaptar su zancada al paso más lento de otros sin perder el liderazgo. Como líderes, si corremos demasiado rápido y nos adelantamos, perdemos nuestro poder para influenciar a la gente.

MIRE HACIA ARRIBA: «¿QUÉ ESPERA DIOS DE USTED?»

Antes de pasar al siguiente y último lugar donde mirar para definir y apropiarse personalmente de su sueño, quiero decirle cómo entra Dios en juego en mi vida. Hago esto porque soy una persona de fe, y para ser fiel a mí

mismo y a cómo opera la visión en mi vida, tengo que incluir a Dios. Si esto lo ofende, por favor, sáltese esta sección y vaya al siguiente punto.

Creo que el don de Dios para mí es mi potencial. Mi regalo para Él es lo que yo haga con ese potencial. Creo que los grandes líderes sienten un llamado más alto, uno que los eleva por encima de la multitud. Este los impulsa a intentar lograr algo significativo, algo importante para otros. Para la gente de fe, ese llamado es ordenado por Dios.

Qué terrible pérdida de vida sería subir por la escalera del éxito solo para descubrir al llegar a lo más alto de la misma que estaba apoyada sobre el edificio equivocado. Por eso le pido a Dios que me dirija. Por eso mi definición de éxito es:

- Conocer a Dios y sus deseos para mí,
- Crecer hasta mi máximo potencial, y
- Sembrar semillas que beneficien a otros.

Si desea la ayuda de Dios con su visión y llamado, simplemente pídale que lo ayude. Yo incluso he animado a mis amigos ateos a hacer esto. Inténtelo, y vea lo que ocurre.

MIRE HACIA DELANTE: «¿CUÁL ES EL CUADRO GENERAL?»

Si le ha prestado atención a lo que siente, lo que ha aprendido, lo que les está ocurriendo a otros, los recursos que tiene disponibles y lo que Dios espera de usted, entonces está listo para mirar el cuadro general. Esta es la última idea para la formación de una visión.

Recientemente estaba haciendo un podcast para Growing Leaders, una organización liderada por mi amigo Tim Elmore. El tema era «Fast Forward» [Avance]. El entrevistador me preguntó qué pensaba yo sobre ese tema, y me hizo reflexionar en la velocidad cada vez mayor de la vida. Al mirar hacia adelante, vemos el futuro venir más rápido, no más lento. Mientras mayor soy, más pienso en la vida como un rollo de papel higiénico. ¡Mientras más cerca está del final, más rápido avanza!

Era más fácil ver el cuadro general hace cincuenta años, cuando comencé como líder. En aquel entonces se nos animaba a tener planes a largo plazo (diez años), planes a medio plazo (cinco años) y planes a corto plazo (uno o dos años). Hoy en día en muchas empresas un plan a largo plazo podría ser

solo de dos años, porque la necesidad de cambio y adaptación es muy fuerte. Con ese tipo de ritmo, la habilidad de un líder de ver más y antes que otros le permite no fijarse solo en el ahora, sino enfocarse en lo que será en el futuro. Cuando comencé como líder, ver más era más importante que ver antes. Hoy creo que eso está cambiando. Ver antes que otros resulta esencial para tener éxito como líder. Actualmente, por lo general no suele haber personas que terminan en primera, segunda y tercera posición. Solo existe el que termina primero. Todos los demás se quedan sin recompensa.

DIBUJE UN CUADRO DE LA VISIÓN PARA ELLOS

Si entiende el valor de la visión, está dedicado a ver más y antes que otros, y ha hecho el trabajo a veces difícil de descubrir y desarrollar una visión, ¿qué viene ahora? No ocurrirá nada a menos que esté dispuesto y sea capaz de dibujar un cuadro claro de su visión para las personas y las movilice a fin de que se unan a usted. Como dice mi amigo Andy Stanley, si la visión no es clara, entonces la neblina en su mente se convertirá finalmente en una niebla en su organización.[16]

Una imagen de su visión vale mil palabras, ya que la gente piensa y recuerda en imágenes. A menudo los líderes hacen esto verbalmente. El escritor Donald T. Phillips, que ha estudiado profundamente a los líderes y oradores, señala: «De todos los sentidos humanos, el sonido es el principal estimulante intelectual, mientras que la visión es secundaria. Un discurso combina sonido *y* visión, por lo tanto, puede ser generalmente un método eficaz de comunicación para una gran audiencia».[17]

«Si la visión no es clara, entonces la neblina en su mente se convertirá finalmente en una niebla en su organización».

—ANDY STANLEY

Cada gran visión tiene ciertos componentes, y los mejores líderes se aseguran de incluirlos en el cuadro para que su gente los experimente.

EL HORIZONTE

La visión del horizonte distante de un líder le permite a las personas ver las alturas de sus posibilidades. Aunque es cierto que los individuos con los que usted se conecta determinarán lo lejos o lo alto que quieran ir, es su responsabilidad como líder pintar bastante cielo en su cuadro. Paul Harvey dijo que el mundo de un ciego está atado por los límites de su tacto; el mundo de un ignorante por los límites de su conocimiento; y el mundo de un gran hombre por los límites de su visión. Como líder visionario que pinta un cuadro del futuro para su gente, puede ampliar los horizontes de las personas.

EL SOL

Todo el mundo desea calor y esperanza. Cuando dibuja un futuro brillante para la gente, las personas sienten el calor, y el sentimiento de optimismo que viene de la «luz» que usted proporciona. Una función principal de cada líder es mantener viva la esperanza.

MONTAÑAS

Toda visión tiene sus retos. Edwin Land, fundador de Polaroid, señaló: «Lo primero que usted hace es enseñarle a la persona a sentir que la visión es muy importante y casi imposible. Eso provoca el deseo en el ganador».

Como líder, no finja que los retos no existen. La gente verá su engaño. En lugar de eso, reconozca esos retos y obstáculos, y asegúrele a su gente que están todos unidos en ellos y que los superarán como equipo.

AVES

Ver a un águila elevarse hace que la gente sienta volar su propio espíritu. Las personas necesitan este tipo de inspiración. Necesitan que se les recuerde el poder del espíritu humano para elevarse. Como dijo el General George S. Patton: «Las guerras se pueden luchar sin armas, pero se ganan con hombres. Es el espíritu de los hombres que siguen y del hombre que lidera lo que consigue la victoria».[18]

FLORES

Lograr una gran visión lleva tiempo, y requiere mucha energía y esfuerzo. No se puede lograr de un gran golpe. Por esa razón, debe permitir que la gente se detenga a oler las flores por el camino. Necesitan paradas para

descansar, lugares donde puedan refrescarse mental, emocional y físicamente. Créame, mi inclinación natural es seguir avanzando. Tuve que aprender a dejar que la gente respire cuando lo necesita.

EL CAMINO

Las personas necesitan dirección. Quieren un camino que seguir. Y desean saber que usted conoce el camino por el que avanza, que puede llevarlas desde donde están hasta ese lugar al que quieren ir. Usted debe ser como el guía nativo americano, que cuando le preguntaron cómo podía dirigir el camino por las cimas escarpadas, los bosques y los senderos peligrosos, respondió: «Tengo la visión de cerca y la visión de lejos. Con una veo lo que hay justo delante de mí; con la otra me guío por las estrellas».

USTED MISMO

Nunca dibuje la visión sin colocarse usted mismo en el cuadro. Esto mostrará su compromiso con la visión y su deseo de caminar junto a su gente durante todo el proceso. Usted no es solo el guía, sino también el modelo a seguir y la persona que tiende una mano cuando necesitan ayuda para escalar. Como dijo Warren R. Austin, el antiguo embajador de las Naciones Unidas: «Si quiere elevarme, debe estar en un terreno más elevado que el mío».

«Si quiere elevarme, debe estar en un terreno más elevado que el mío».

—WARREN R. AUSTIN

LAS COSAS QUE LE GUSTAN A LA GENTE

Nunca olvide que lo que más motiva a la gente son las personas y las cosas que les agradan. Y por eso debemos acordarnos de incluir estos elementos en el cuadro que pintemos. Eso es lo que se hizo en las fábricas de paracaídas durante la Segunda Guerra Mundial. Había que construir miles de paracaídas, pero era un trabajo tedioso. Conllevaba estar inclinado sobre una máquina de coser durante ocho o diez horas al día y dar puntadas interminables en cantidades enormes de un tejido monocromático. Incluso aunque las costureras hacían progresos en un paracaídas, parecía que

trabajaban en un montón de tela sin forma.

¿Cómo combatieron los líderes el aburrimiento e impidieron los posibles errores? Todas las mañanas se les recordaba a las trabajadoras que cada puntada que daban era parte de una operación de salvamento. Se les pedía que pensaran mientras cosían en que cada paracaídas podía ser el que llevara su esposo, hermano o hijo. Aunque el trabajo era muy duro y las horas largas, las mujeres y los hombres en el frente civil entendieron cuál era su aportación al gran cuadro. Estaban cumpliendo una visión que ayudaba a las personas que más amaban.

Me encanta la manera en que Colón desafió la sabiduría prevaleciente con sus osadas acciones. Cuando se lanzó al mar hacia el occidente por el Océano Atlántico, la bandera de España bajo la que viajaba tenía el eslogan *Ne Plus Ultra*, que significa «Nada más lejos». Tradicionalmente, esas palabras describían el estrecho de Gibraltar de España, también conocido como los Pilares de Hércules. No obstante, tras los viajes de Colón y su descubrimiento del Nuevo Mundo, Carlos V de España cambió el eslogan de la nación a *Plus Ultra*, que significa «Más allá» o «Algo más». Toda la nación, y en realidad todo el mundo occidental, cambió y movilizó sus recursos debido a que cambió la visión que la gente tenía del mundo.

Steve Jobs, el cofundador de Apple, dijo: «La única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que uno hace. Si aún no lo ha encontrado, siga buscando. No se conforme. Como ocurre con todos los asuntos del corazón, sabrá cuándo lo ha encontrado».[19] Como líder, cuando descubre su visión, esta se convierte en su fuego, su inspiración y su guía. Si aún no la ha descubierto, no se rinda. Siga buscando. Lo sabrá cuando la encuentre.

Y cuando lo haga, nútrala, acéptela, aprópiese de ella y dibuje un cuadro atractivo de la misma para otros, porque la visión es la cualidad indispensable del liderazgo. Sin ella, nunca desarrollará al máximo el líder que está en usted.

DESARROLLE EL VISIONARIO QUE ESTÁ EN USTED

Como la visión es la cualidad indispensable del liderazgo, no es bueno para usted verse en una posición de liderazgo o con responsabilidades como líder sin ella.

IDENTIFIQUE SU VISIÓN

Si no tiene una visión clara para su liderazgo, entonces pase algún tiempo preguntándose y respondiendo a las cinco preguntas contenidas en este capítulo:

Mire en su interior: ¿Qué siente?
Mire hacia atrás: ¿Qué ha aprendido?
Mire a su alrededor: ¿Qué les está ocurriendo a otros?
Mire hacia arriba: ¿Qué espera Dios de usted?
Mire hacia delante: ¿Cuál es el cuadro general?

AUMENTE SU VISIÓN

¿Ve usted más y antes que la gente a la que lidera? ¿Tiene claro el cuadro general y percibe los problemas antes que otros? ¿O a menudo tiene puntos ciegos? ¿Su gente le tiene que mencionar los problemas y retos que les esperan?

Si no se adelanta a su gente, finalmente perderá su valor como líder para ellos. Tiene que mejorar su capacidad para ver más y antes. A fin de hacer esto, enfóquese en estas tres áreas:

- ***Pase tiempo con personas que lo inspiren a soñar más grande:*** ¿A quién conoce que piense y sueñe a lo grande? Pídale una reunión o péguese a él como una lapa cuando pueda.
- ***Haga preguntas que lo ayuden a ver más lejos y más amplio:*** No se tome las cosas al pie de la letra. Cultive una mente interrogativa. Salga de su zona de comodidad.
- ***Desarrolle un plan de crecimiento de la visión:*** ¿Qué puede hacer para hacer crecer la visión? ¿Puede leer biografías de grandes líderes e innovadores? ¿Tiene que ampliar sus capacidades técnicas? ¿Debería exponerse a otras culturas? Amplíe su pensamiento y sus expectativas. Aprenda a pensar en grande.