BESTSELLER DEL *WALL STREET JOURNAL*

Dorie Clark

PIENSA A LARGO PLAZO

EN UN MUNDO A CORTO PLAZO

TALLER DEL ÉXITO

Elogios para

PIENSA A LARGO PLAZO EN UN MUNDO A CORTO PLAZO

"*Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo* les ofrece a sus lectores una solución reflexiva y práctica, unida a un enfoque convincente sobre cómo convertir en realidad las ambiciones más altas que cada uno tiene en medio de un mundo exigente y centrado en el corto plazo. Esta es una lectura que bien vale la pena hacer".

—Doug Conant, fundador y director ejecutivo de ConantLeadership; Presidente de CECP; ex director ejecutivo de Campbell Soup Company

"Si deseas tomar el control de tu vida personal y laboral, y cultivar los hábitos necesarios para alcanzar el éxito que buscas, lee *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo*".

—Charles Duhigg, autor de los *bestsellers*, *The Power of Habit* y *Smarter Faster Better*

"Para redefinir el éxito en tus propios términos y construir el estilo de vida que anhelas, lee *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo*".

—Keith Ferrazzi, autor de los *bestsellers* de *The New York Times*, *Never Eat Alone* y *Leading Without Authority*

"Este es uno de esos libros únicos que nos ayudan a reenfocarnos en lo que en realidad nos interesa. *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo*, de Dorie Clark, está escrito de manera magistral y contiene consejos aplicables que nos muestran cómo iniciar con ánimo cada día. Además, nos enseña a descubrir un ritmo personal cómodo y útil para avanzar hacia nuestras metas".

—**Francesca Gino**, Profesora de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard; autora *bestseller* de *Rebel Talent*

"Si estás interesado en construir y vivir una vida verdaderamente significativa, este maravilloso trabajo de mi extraordinaria amiga Dorie Clark es para ti. Está lleno de consejos específicos y prácticos que podrás aplicar de inmediato".

—**Hubert Joly,** ex presidente y director ejecutivo de Best Buy; profesor titular de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard y autor de *The Heart of Business*

"Prepárate para no volver a ver tu vida como hasta ahora lo has hecho. *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo* es una lectura obligatoria para todo aquel que esté desesperado por liberarse de los grilletes de la pantalla de su computador y de su celular y descubrir en qué consiste esta nueva vida post Covid".

—**Martin Lindstrom**, autor *bestseller* de *The Ministry of Common Sense* y creador de Buy.ology

Dorie Clark

PIENSA A LARGO PLAZO

EN UN MUNDO A CORTO PLAZO

TALLER DEL ÉXITO

Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo

Título en inglés: *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-Term World* Copyright © 2023 Dorie Clark
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Traducción: © 2022 por Taller del Éxito Inc.

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida, por ninguna forma o medio, incluyendo: fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico sin la autorización previa por escrito del autor o editor, excepto en el caso de breves reseñas utilizadas en críticas literarias y en ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de autor.

Publicado por:
Taller del Éxito, Inc
1669 N.W. 144 Terrace, Suite 210
Sunrise, Florida 33323
Estados Unidos

Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo personal, crecimiento personal, liderazgo y motivación.

Director de arte: Diego Cruz
Traducción y corrección de estilo: Nancy Camargo Cáceres
Diseño de carátula y diagramación: Chrislian Daza

ISBN: 9781607386636

Printed in Colombia
Impreso en Colombia

23 24 25 26 27 R | CB 08 07 06 05 04

Índice

INTRODUCCIÓN 11

SECCIÓN UNO Agenda espacios en blanco 31

CAPÍTULO 1 La verdadera razón por la que todos estamos tan ocupados 33

CAPÍTULO 2 Aprende a decir no (Incluso a propuestas interesantes) 45

SECCIÓN DOS Enfócate en lo realmente importante 69

CAPÍTULO 3 Estableciendo las metas correctas 71

CAPÍTULO 4 Es hora de explorar 93

CAPÍTULO 5 La técnica de pensar en olas 119

CAPÍTULO 6 Haciendo uso de la maximización estratégica 141

CAPÍTULO 7 La gente adecuada en los lugares adecuados 159

SECCIÓN TRES Conservando la fe 189

CAPÍTULO 8 Aplicando la estrategia de la paciencia 191

CAPÍTULO 9 Reevaluando el fracaso 207

CAPÍTULO 10 Cosechando las recompensas 229

EPÍLOGO Tres claves para convertirnos en un pensador a largo plazo 249

NOTAS 253

AGRADECIMIENTOS 259

SOBRE LA AUTORA 261

Introducción

Salté de la cama ante aquel sonido —agudo y persistente—. Aún estaba oscuro y yo todavía estaba desorientada. ¿Qué estaba pasando en medio de la noche?

Y luego, me acordé.

Eran las 3:30 a.m. y aquel sonido penetrante era el de mi reloj despertador. Lo dejé programado desde la noche anterior, porque tenía que tomar un vuelo a las 5:00 a.m. en el JFK.

Tomé dos aspirinas —ya tenía dolor de cabeza—, eché la ropa que había dejado sobre el tocador y llamé a mi Uber. Dirigiéndome por el desierto puente de Brooklyn, miré hacia los cientos de luces de los edificios de oficinas —las cuales permanecieron encendidas toda la noche—, centellando sobre el East River, que fluye por debajo. Tenía una misión por cumplir. Todo lo que necesitaba hacer era obligar a mi cuerpo a obedecer.

Tendría la oportunidad de descansar un poco en el avión y prepararme así para una jornada en la que estaría asistiendo a varias reuniones en la ciudad de Los Ángeles. Llegaría a donde el cliente a las 9:30 a.m., hora Pacífico. Las reuniones estaban programadas hasta las 6 p.m. (9 p.m. en mi ciudad), seguidas de una cena rápida antes de acostarme. Al día siguiente, tendría más reuniones en LA y luego tomaría un vuelo a Atlanta, llegando a

las 5:50 p.m. hora Este. Si el clima y el tráfico me lo permitían, tendría el tiempo suficiente para llegar a mi cena con el cliente y dar una conferencia a la mañana siguiente.

Sabía que podía hacer todo eso —tenía que hacerlo—. Esa semana, todo había marchado sin problemas. Sin embargo, al cruzar a toda velocidad por el puente de Brooklyn, sentí una punzada rápida y aguda. Por un momento, y antes de que pudiera controlarlo, me invadió una oleada de soledad. Hasta me pregunté por qué yo había decidido que mi vida fuera de esa manera.

✕✕✕

En esa ocasión, iba a implementar un taller enfocado en el área de negocios. Una gran empresa de servicios financieros había traído a 30 de sus mejores ejecutivos para que formaran parte de una sesión especial de dos días. Estos hombres y mujeres formaban parte del grupo ejecutivo más exitoso de su empresa, pero, cuando hablé con ellos después del taller, noté que usaban un refrán en común: "Ojalá hubiera tiempo para pensar".

Por esos días, aquella era una frase que yo venía escuchando en repetidas ocasiones, incluso en personas muy cercanas a mí. Mi mejor amiga me debía una respuesta sobre un documento que le envié. Por lo general, sus respuestas solían ser rápidas y minuciosas, pero, las últimas veces, ya no lo eran tanto.

"Esa es una lectura rápida para cuando tengas la oportunidad de tomar un respiro", le dije en un mensaje de texto como para animarla.

"El problema es que no tengo tiempo ni para respirar", me respondió ella —que estaba en medio de un viaje de negocios.

Según parecía, a mi amiga le estaba yendo muy bien con su próspero negocio y con una nueva relación. Sin embargo, por

dentro, ella sentía que apenas sí lograba mantenerse al día con todo lo que tenía que hacer.

✕✕✕

Hoy, muchos nos sentimos apresurados, abrumados y perennemente atrasados en todas nuestras actividades. Mantenemos la mente abarrotada de todas las cosas que tenemos por hacer y en cuál será la siguiente. Siempre estamos atrapados en "modo hacer", sin un momento disponible para realizar un balance o para formularnos preguntas sobre lo que en realidad queremos de la vida.

En nuestros ratos libres, al leer las publicaciones que hacen nuestros amigos y colegas en las redes sociales, nos encontramos con sus desfiles de triunfos y terminamos preguntándonos: *¿Cuál es su secreto? ¿Qué saben ellos que yo no sé? ¿Por qué siento que no logro mantenerme al día en todo? ¿No existirá un "truco de vida" que me sirva para lograrlo?*

Esa no es la forma en que ninguno de nosotros debería vivir.

¿Qué tal si más bien hacemos a un lado las comparaciones, descubrimos nuestra propia definición de éxito y vivimos la vida en nuestros propios términos? En estos días, tiende a parecer infructuoso decir que hay que hacer uso de la paciencia, de estrategias y del esfuerzo constante que se requieren para llegar a ese punto de construir nuestra vida de acuerdo a nuestros parámetros. El hecho es que, para construir ese tipo de vida significativa e interesante que todos buscamos, estos aspectos son esenciales —y ha llegado el momento de implementarlos.

✕✕✕

El 28 de febrero de 2020, sonó la alarma de mensaje entrante de mi correo electrónico. "Me alegra informarle que nos encantaría publicar su libro", me escribió mi editor. *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo* estaba en marcha.

Al día siguiente —1 de marzo de 2020—, el primer caso de Covid-19 fue diagnosticado en la Ciudad de Nueva York, donde vivo.

Durante los primeros días del encierro, un colega me envió un mensaje sobre el proyecto de mi libro. Yo me había propuesto escribir sobre la importancia de ser un pensador a largo plazo en un mundo a corto plazo. Pero, a la luz del Covid, él me comentó: "¿No será que pensar a largo plazo resulta un poco pasado de moda en estos momentos? Lo digo, porque es probable que todos estos cambios tan inesperados acaben con cualquier pensamiento a largo plazo y sea inútil hacer toda clase de planes".

Yo misma me había concentrado en combatir el señuelo destructivo de pensar a corto plazo. Pero ahora, en medio de una pandemia en la que todo cambió de la noche a la mañana, lo que había que preguntarse era otra cosa: *¿aún hoy sería relevante pensar a largo plazo?*

✕✕✕

Como los hospitales de la Ciudad de Nueva York se desbordaron durante esos primeros meses de pandemia, los riesgos de contraer Covid eran aterradores. También lo eran las implicaciones financieras. Mis planes de viaje para la primavera estaban listos desde hacía meses: dictar una clase en Moscú y unas conferencias en Dallas, Vancouver, Florida y en otras partes más. Pues bien, todos esos viajes, junto con los ingresos que me hubieran generado, se evaporaron 100%.

Después, caí en cuenta: ya sabía lo que había que hacer. Mi negocio de dictar conferencias comenzó en 2013, debido al lanzamiento de mi primer libro, *Reinventing You*. Las conferencias son lucrativas y pueden llegar a ser glamorosas, tanto así que fueron ellas las que me llevaron a diversas partes del mundo.

Sin embargo, entendí que esta opción no siempre sería sostenible. Lo supe cuando me embarqué en una gira de conferencias en tres ciudades de Eslovaquia en las que tuve que enfrentarme tanto a una tos seca como a una laringitis. También lo supe cuando enseñé seis horas al día durante dos semanas en una escuela de negocios en Kazajstán, a pesar de tener fiebre alta y escalofríos. Cuando un cliente te lleva tan lejos, el espectáculo debe continuar y yo siempre cumplí. Pero también sabía que un día, si alguna vez me enfermaba *de verdad*, me sería imposible cumplir. Tenía amigos que estaban en sus treintas y que habían sido diagnosticados con trastornos de inmunodeficiencia del sistema o con cáncer. *Dios me guarde*, pensé. El caso es que, enfrentarme a esa realidad generó en mí el deseo y la necesidad de volver a planificar mi rumbo.

El secreto, lo sabía, consistía en encontrar una forma de ganar dinero de tal modo que no dependiera de mi presencia física —así dejaría de "cambiar tiempo por dinero". Entonces, en 2014, comencé a experimentar con cursos en línea. Ese año creé mi primer curso, trabajando con una empresa ya establecida en ese mercado; al año siguiente, me asocié con otra empresa y creé el segundo. Estaba experimentando, aprendiendo.

Finalmente, en 2016, decidí hacer todo lo posible para crear mi propio curso en línea de forma independiente y, para asegurarme de hacerlo de la manera correcta, escribiría un libro sobre el proceso de generar nuevos ingresos, entrevistando a los expertos del mundo en ese campo. Sería un proyecto de investigación inmersiva y terminó convirtiéndose en mi libro *Entrepreneurial You*, el cual fue lanzado al mercado en 2017.

Ciertamente, no vi venir ninguna pandemia. No fue por eso que comencé a investigar sobre cómo desarrollar trabajos paralelos y múltiples fuentes de ingresos. Por lo que estaba preocupada era por solucionar lo prosaico: qué hacer en caso de enfermarme o, simplemente, de cansarme de esa vida de constante viajadera. La verdad es que nadie puede predecir el futuro. Lo que sí podemos hacer es identificar cuáles son aquellos objetivos hacia los cuales queremos dirigirnos o en qué consisten esas vulnerabilidades en potencia que queremos evitar.

En los dos meses posteriores a la llegada del Covid, elevé el volumen de proyectos y de relaciones que había estado desarrollando durante los seis años anteriores. Escribí los guiones de tres nuevos cursos en línea, los filmé y dirigí el relanzamiento a gran escala de Recognized Expert, mi propio curso en línea. Por fortuna, todos esos esfuerzos me permitieron convertir el que podría haber sido un año desastroso para mi negocio en mi año de mayor éxito hasta la fecha.

Sin lugar a duda, duplicar los cursos en línea fue un movimiento a corto plazo. Sin embargo, esta modalidad no nació de un pensamiento a corto plazo. Nada de lo que he logrado hubiera sido posible si no hubiera hecho el giro estratégico hacia la educación digital que había estado realizando durante más de la mitad de la década. De modo que, como verás, el pensamiento a largo plazo nos protege durante las recesiones (de todo tipo), porque nos mantiene avanzando hacia nuestras metas más importantes.

Por consiguiente, necesitamos ser ágiles y adaptarnos cuando las circunstancias cambian, teniendo siempre en cuenta que el pensamiento a largo plazo es la verdadera clave que sustenta nuestro plan de vida y el que nos permite hacer los ajustes que se requieran, según sea el caso. Si todo lo que hacemos es avanzar, reaccionando a los estímulos, nunca estaremos ni siquiera cerca de nuestras metas. En cambio, si adoptamos una estrategia a largo plazo y tenemos en cuenta que es posible que el camino varíe con

el paso del tiempo, ese modo de pensar será el que nos ayudará a maximizar nuestras posibilidades de éxito.

Fue entonces cuando comprendí que el pensamiento a largo plazo no es inservible, ni está pasado de moda. Por ningún motivo.

XXX

Además, la visión a largo plazo genera un efecto secundario inusual: valentía. Mi amigo Martin Lindstrom es un consultor de marca superior y le sirve como consejero a una de las familias reales del mundo, así que, durante una de sus consultorías, el monarca lo llevó a un lado del salón y le dijo: "Sr. Lindstrom, no sea miope. Quiero que usted piense a largo plazo"[1].

¿Qué tan a largo plazo?

"No estamos interesados en los próximos meses", le dijo el gobernante a Martin. "Nosotros no hacemos anuncios de ganancias trimestrales. Ni siquiera operamos con un horizonte a mediano plazo, de cinco, ni diez años. Nosotros operamos con un horizonte de por vida, una generación a la vez. En su trabajo de asesoría en lo referente a establecer una marca estratégica que identifique a mi familia, si una generación obtiene buenos resultados, lo que eso significa es que usted habrá cumplido con su trabajo".

En estos días, esa perspectiva de vida es extremadamente rara. Por ejemplo, muchas empresas se han visto sorprendidas en los últimos años con respecto a cuestiones sociales que van desde las relaciones raciales hasta el matrimonio igualitario y el cambio climático. Pero, por lo general, no es porque sus líderes no estén de acuerdo con nuevas premisas. Como señala Martin: "A lo largo de mi carrera, he llegado a conocer a cientos de directores ejecutivos y ninguno de ellos —es decir, cero—ha estado en desacuerdo alguna vez con el concepto de igualdad". A menudo, lo que en verdad genera sus respuestas incómodas es el miedo a las conse-

cuencias a corto plazo, ya sea que se trate de un impacto en las ganancias trimestrales o de una caída en el precio de las acciones o de un bono de fin de año reducido.

Se necesita valor para ser un pensador a largo plazo y también la voluntad para enfrentarse a las consecuencias a corto plazo, pero la recompensa suele ser enorme.

Mi amigo Jonathan Brill es un experto en innovación en Silicon Valley. Él opina que el riesgo real para las empresas "es que contrates colaboradores inteligentes que saben cómo ganar —solo para decirles que se enfoquen en ganar en la meta equivocada—". Cuando todos los incentivos apuntan hacia objetivos de ingresos a corto plazo, es en eso en lo que se enfocarán los asesores. "El resultado de esa mentalidad", dice Jonathan, "es que quizá pierdas, ganando".

Pierdes, porque, en lugar de invertir en implementar una innovación significativa que transformará a tu empresa o a tu industria, inviertes en lo que se conoce como "innovación de funciones", como en "¿qué color de botón debería incluirse en esa nueva aplicación?". Un nuevo color en una aplicación no revolucionará nunca nada, ni perdurará, pero es fácil de implementar y, hasta cierto punto, podría llegar a mejorar los resultados del momento.

Todo el mundo ama los retornos 10x y el brillo de la innovación revolucionaria, por supuesto. El problema es que obtenerlos requiere de tiempo. "Por lo general, se necesitan cinco o seis años para que un producto o una empresa escalen", afirma Jonathan. Existe un ciclo de aceleración que permite ver si las cosas están funcionando para luego ajustarlas y optimizarlas. Durante mucho tiempo, inclusive algunas de las mejores innovaciones tienden a parecer inversiones en las cuales el dinero invertido va a ser una pérdida. Sin embargo, una vez establecidas, habrás construido un modelo competitivo poderoso. En últimas, él dice: "Lo que estás

buscando son ganancias. Y esas se dan en la escala de décadas, no en una escala trimestral".

Por consiguiente, solo el pensamiento a largo plazo te llevará allá. Además, es un hecho que aplicar ese mismo principio que funciona en las mejores y más inteligentes corporaciones también funciona en nuestra propia vida.

✕✕✕

Era 2008. Nos encontrábamos en medio del furor de las semanas previas al colapso financiero. Entonces, me las arreglé para asistir a una conferencia de élite en la que no conocía a nadie y en la que lo más probable sería que yo fuera la persona menos calificada de todo el recinto. Allí, encontré un grupo de gente de mi edad y ¡bingo! Recibí la invitación de unirme a ellos durante la cena. Noté que se conocían entre sí, pues todos estudiaron en Ivy League.

Mientras esperábamos a que llegaran los aperitivos, una de las chicas inició una conversación sobre si, una década después de haberse graduado de la escuela, la gente de su clase había producido más bebés que libros. De modo que, a lo largo de las que parecieron varias horas, mis compañeros de mesa se dedicaron a recorrer uno a uno los nombres de quienes todos sabían que tenían un bebé o estaban esperando uno o habían escrito un libro. ¡Hasta hubo uno que ya había publicado *cinco*! Y así, sucesivamente.

En ese entonces, yo no tenía bebés, ni libros. Todo lo que pude hacer fue sonreír amablemente y pensar: *coman mierda*.

Una gran cita de Henry Wadsworth Longfellow afirma que: "Nos medimos a nosotros mismos por lo que nos sentimos capaces de hacer. En cambio, los demás nos miden solo en función de lo que hayamos logrado". Por supuesto, tiene sentido, pero es

muy frustrante cuando existe una brecha entre lo que sabemos que podemos lograr y lo que en verdad hemos logrado hasta el momento.

Todo tarda más de lo que queremos. Todo.



A principios del siguiente año, ya tenía un plan: conseguir un contrato para publicar un libro en los 12 meses siguientes, pasara lo que pasara. Fui implacable e invertí toda la primavera escribiendo tres propuestas de libros diferentes. Estaba segura de que algún editor se interesaría en una de ellas, pero no estaba dispuesta a tomar ningún riesgo. Así que, a través de un amigo, logré conectarme con una agente literaria y, desde el principio, ella rechazó una de las propuestas: "Eso es un artículo, no un libro", me dijo, pero opinó que los otros dos quizá sí *podrían* tener algún mérito. Durante el verano, revisé los proyectos sin cesar, puliendo mi prosa y afinando mis ideas hasta tener algo que valiera la pena enviarles a las editoriales.

Excepto que tampoco nadie las quiso. Rechazo tras rechazo, recibía los mismos comentarios: buen intento, pero *no eres lo suficientemente famosa*. Así las cosas, mi agente terminó por rendirse y me dejó. Entonces, decidí empezar a escribir blogs (lo cual no quería hacer) como un modo de llegar a ser "lo suficientemente famosa" y así poder escribir un libro. Me tomó dos años lanzarme al campo de las publicaciones, rogando a algunos amigos que me dieran contactos y soportando un flujo de editores que terminaron por desesperarme. El caso es que llegué a acumular suficientes artículos y la experiencia necesaria para conseguir un contrato para escribir un libro. Y dos años después, salió al mercado *Reinventing You.*

Pasó mucho tiempo desde esa humillante conversación durante aquella cena. Pero, finalmente, logré compartir mis ideas con el mundo.

✕✕✕

Por cada éxito, hay muchas ocasiones en las que algo que deseamos o por lo cual luchamos no funcionó. Del mismo modo, hay momentos en el camino que vale la pena saborear. Momentos en los que te das cuenta que hubo pequeños pasos que fueron frustrantes y arduos, y que hasta parecieron inútiles, pero fueron esos precisamente los que marcaron la diferencia.

El desafío de todo ser humano es interno: consiste en seguir adelante cuando nadie nos está prestando atención y parece no haber alguien a quien le importe lo que estamos haciendo. Además, es crucial creer que llegará el momento en que, eventualmente, el mundo reconocerá nuestra labor.

✕✕✕

Hace unos años, lancé Recognized Expert[2]. Es un curso en línea que cuenta con una comunidad que contribuye a que los profesionales talentosos aprendan a construir su plataforma y a compartir desde ella sus ideas con el mundo. Día a día, observo que los participantes enfrentan los mismos desafíos por los que yo pasé. Hay momentos para celebrar, pero también hay momentos en los que el campo de acción al que perteneces no tiene en cuenta tus publicaciones o rechaza tus propuestas o tus solicitudes de hacer una presentación y no hay nadie que siquiera te reciba una mínima respuesta. Mientras tanto, el interminable bombardeo en las redes sociales pareciera dejarte en claro una amarga verdad: ¡que todos los demás sí tienen muy bien calculado y bajo control todo lo que están haciendo!

En situaciones como esas, no podemos evitar preguntarnos: *¿Será que debo apresurarme y ser más rápido en lo que hago y propongo? ¿Será que tengo que trabajar más? ¿Ser más intrépido? ¿Por qué esto que publico o propongo no funciona?* Sin lugar a dudas, ¡la mayoría de nosotros ya estamos trabajando tan duro y tan rápido como nos es posible! Para muchos profesionales, literalmente, no hay límite. Todos estamos tan atrapados en el modo ejecución que apenas sí tenemos tiempo para pensar. Entonces, ¿qué más podemos hacer?

✕✕✕

Hay dos cosas que odio en este mundo. Una de ellas es el hecho de tener que poner en práctica la paciencia. Durante toda mi infancia, me molestó que me dijeran que no podía conducir un auto, ni abrir un negocio, ni votar. Por ningún motivo, estaba dispuesta a que mi vida tuviera que esperar para comenzar a ser importante. Pero he tenido que aprender a hacer las paces con la paciencia, pues comprendí que todo lo significativo que he hecho ha requerido mucho más tiempo del que quería o había planeado. Los cinco años entre el momento en que estuve presente en aquella conversación de "¿cuántos libros has publicado?" y la fecha de mi primera publicación fueron para mí como una vergonzosa eternidad. ¿Por qué estaba tardando tanto para lograr esa meta?

Sin embargo, llegó el día. Llegué al punto de comprender algo que pocos comprenden: la tasa de recompensa por perseverar durante esos días no es lineal. Es exponencial.

Me tomó cinco años mostrar *algún progreso* entre esa conversación de la cena aquella y publicar un libro. Y media década posterior a esa publicación, me las había ingeniado para construir un negocio de siete dígitos, convertirme en profesora en dos de las principales escuelas de negocios de Estados Unidos y llegar a traducir mis libros a 11 idiomas. Además, me convertí en una inver-

sionista de Broadway, en comediante y también en la productora de un álbum de jazz ganador de un Grammy.

Si fuera fácil ser paciente y hacer el trabajo, entonces, todos lo harían. Lo que me encanta de la paciencia es que, en última instancia, esa es la prueba más auténtica del mérito: *¿En verdad estás dispuesto a hacer el trabajo a pesar de que no haya un resultado garantizado?* Logramos tener éxito trabajando duro sin reconocimiento, ni elogios e incluso sin la certeza de que lo que estemos haciendo va a llegar a buen puerto. Necesitamos hacerlo por fe y realizarlo de todos modos. Eso es aplicar la que se conoce como *paciencia estratégica*. Tienes que rodearte de gente que admiras, en la cual confías y de cuyo ejemplo aprendes. Deberás estudiar lo que ha funcionado antes y elegir qué es aquello que deseas emular, así como determinar qué, dónde y por qué quieres hacer algo diferente.

Además, tienes que estar dispuesto —muchos no lo están— a elegir entre varias opciones. Necesitas reconocer que, al decirle "sí" a una alternativa, será inevitable decirles "no" a las otras que tengas. Por lo tanto, necesitarás sopesar las posibles consecuencias de tu elección y poner todas tus fichas sobre la mesa, pues, sin lugar a dudas, tratar de hacerlo todo significa que nunca llegarás a lograr nada sustancial.

En cualquier caso, es innegable que el hecho de poder elegir de manera consciente cómo vamos a emplear nuestro tiempo y, por lo tanto, nuestra vida, es monumental. Por lo tanto, tendrás que hacer tus apuestas, tus movimientos y esperar los resultados. Es por esto que he ido aprendiendo a llevarme cada vez mejor con la paciencia.

✕✕✕

Con lo que no me siento bien —y es lo segundo que odio— es con el acaparamiento de la información. Muy a menudo, la gente que ha alcanzado el éxito se olvida de lo difícil que fue ascender por esa escalera que la llevó a la cima. Para muchos de ellos, es mejor ceñirse a la narrativa heroica convencional: ¡su brillantez y sus talentos les fueron reconocidos! Según ellos, cuando eres tan excepcional no necesitas ensuciarte las manos con tácticas específicas, ni luchar para convertirte en un triunfador.

Excepto que nadie es tan excepcional.

Conocí a una artista muy exitosa —alguien del nivel de los famosos que hacen charlas en TED y saben generar importantes comisiones internacionales— y le pregunté cómo fue su camino al éxito: ¿Cuál fue su secreto?

"Simplemente, hacer un gran trabajo", fue su respuesta.

¡Si así fuera! Por supuesto que es necesario hacer un gran trabajo, pero ese es solo el punto de inicio. Tú y yo conocemos gente talentosa —tan buena en su campo de acción como el mejor de los mejores— que nunca logró sus propósitos. Siempre hay pasos, técnicas, estrategias para lograr lo que nos propongamos. Es un hecho que, cuando los triunfadores no comparten lo que ellos ya saben por experiencia propia, nadie más aprende lo que se necesita saber para también llegar a ser un triunfador y dicho proceso permanece envuelto en un manto secreto. ¡Y eso me enoja!

Todos conocemos el mantra: no existe eso de tener éxito de la noche a la mañana. Es cierto, se necesitan tiempo y paciencia para llegar a donde queremos. Pero lo que he llegado a descubrir, tanto en mi trabajo como *coaching* de ejecutivos y a través de los participantes en mi comunidad de Recognized Experts, es que, con frecuencia, no está claro cuál es el significado exacto de la palabra "paciencia". ¿Se le puede llamar paciencia al hecho de escribir dos artículos? ¿Diez? ¿Un centenar? ¿Mil? ¿Cuánto tiempo tendrá que pasar hasta que nos reconozcan nuestras ideas

y seamos capaces de construir el tipo de vida y de trabajo que queremos?

En *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo*, mi objetivo es dejar al descubierto el proceso a seguir para convertirnos en verdaderos triunfadores y compartir en qué consiste la verdadera esencia que yace detrás de lo que se necesita para construir éxito a largo plazo.

✕✕✕

El primer paso es comprender que la clave para construir una vida significativa es establecer nuestros propios términos para que así sea. Sin lugar a duda, el éxito financiero es una meta por la cual luchamos la mayor parte de la humanidad. Pero esa nunca debería ser la única métrica de lo que significa ser exitosos. Más bien, debemos pensar de manera amplia sobre cómo queremos crecer y desarrollarnos como personas, entrelazando diversas áreas en nuestra vida para ser y sentirnos cada vez más triunfadores.

El otro paso es comprender que podemos lograr casi cualquier cosa, pero no de un momento a otro. Si somos metódicos, si persistimos y damos pasos pequeños y deliberados, llegaremos allá donde queremos estar. Al principio, es posible que la marcha sea lenta, pero las ventajas de esas acciones, incrementadas con el paso del tiempo, terminarán por conducirnos a obtener resultados asombrosos.

Jugar a largo plazo —evitando la gratificación a corto plazo en aras de trabajar hacia una meta futura incierta, pero digna— no es fácil. Sin embargo, es el camino más seguro hacia un éxito significativo y duradero en un mundo que, a menudo, prioriza lo que es fácil, rápido y, en última instancia, poco profundo.

En este libro, compartiré conceptos y estrategias clave que sustentan el proceso de pensamiento a largo plazo —los cuales he ido

descubriendo a través de la experimentación en mi propia vida y debido al entrenamiento que les he hecho a cientos de ejecutivos y emprendedores de alto nivel. Esta lectura está dirigida a profesionales que quieren obtener algo más de su vida y de su trabajo y están dispuestos a tomar el camino más difícil para llegar allí. Quizá, tú seas un ejecutivo a mitad de carrera, como Jenny, y estás preguntándote qué sigue. A lo mejor, eres un emprendedor, como Ron, y te sientes frustrado, porque tus ideas no son escuchadas, ni tenidas en cuenta tanto como tú deseas. También es posible que seas alguien planificando su jubilación, como Albert, y no quieres perder tiempo, ni energía tomando decisiones erróneas. Puede que seas un profesional más joven, como Marie, listo para desempeñarte en un escenario más grande (metafórica o literalmente hablando, ya que, en el Capítulo 3, te enterarás sobre cuál fue el recorrido que Marie tuvo que hacer para llegar a actuar en el legendario Carnegie Hall).

El libro se divide en tres secciones: Espacio en blanco, Enfócate en lo realmente importante y Manteniendo la fe.

En la Sección Uno, Agenda espacios en blanco, comenzaremos con una parte de *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo* que suele ser subestimada: la necesidad de, primero que todo, despejar el camino. Si estás demasiado ocupado y frenético como para sentarte a pensar, entonces, es casi imposible acabar con tu mentalidad a corto plazo.

En el Capítulo 1, hablaremos sobre la *verdadera* razón por la que todos estamos tan ocupados. Todos tenemos mucho que hacer, es cierto. Pero también es cierto que mucho del contenido con el cual atiborramos nuestros horarios termina por convertirse en una prisión que nosotros mismos fuimos construyendo poco a poco y sin darnos cuenta. De modo que aprenderemos a manejar algunas herramientas útiles para escapar o, por lo menos, para separar un poco los barrotes que conforman esa prisión. Y en el Capítulo 2, veremos ciertas formas específicas mediante las cuales

te sientas más cómodo diciendo que no, de tal modo que puedas generar más espacio en tu agenda personal y hacer aquello que *sí* es fundamental e importante para ti.

La Sección Dos, Enfócate en lo realmente importante, desarrolla lo que es la esencia del modo de pensar a largo plazo. ¿Cómo identificar esos objetivos correctos en los cuales vale la pena trabajar y cómo alcanzarlos de manera estratégica y efectiva, dadas las otras serias demandas que afrontamos con respecto al uso de nuestro tiempo?

En el Capítulo 3, analizaremos diversas formas de identificar cuáles son esos objetivos adecuados para ti y te explicaré por qué es definitivo saber optimizar tus prioridades. El Capítulo 4 se centra en el concepto del "20% del tiempo", popularizado por Google, el cual sostiene que gastas una quinta parte de tu tiempo en nuevas ideas y en otros proyectos. Te compartiré ejemplos de profesionales que aplicaron esta estrategia en su propia vida y por qué es importante que todos le dediquemos tiempo a la experimentación. El Capítulo 5 aborda una objeción común: *quiero hacer todo lo que haya que hacer, pero ¡no sé por dónde empezar a hacerlo!* Hablaremos sobre cómo trazar tu estrategia de implementación, utilizando un concepto al que yo llamo *pensar en ondas*.

El Capítulo 6 trata de cómo ser más sabios en cuanto a la forma en que usamos nuestro tiempo. ¿Hay alguna manera de matar dos pájaros de un tiro y potencializar nuestro tiempo y nuestra energía más eficientemente con tal de lograr nuestras metas? Claro que la hay. Esta sección concluye con el Capítulo 7, que explica por qué la construcción de una red sólida es fundamental para poner en práctica la mentalidad del juego largo y por qué tanta gente duda en implementarla en su vida bien sea a nivel personal o profesional o en ambos niveles. Aquí, presentaré un marco que te ayudará a pensar en cómo construir relaciones sin tener que sentirte incómodo durante el proceso de la construcción de tu red.

Finalmente, en la Sección Tres, Manteniendo la fe, veremos en qué consiste la que es a menudo la parte más difícil del juego a largo plazo: avanzar a pesar de los desafíos y contratiempos.

En el Capítulo 8, veremos de qué se trata la paciencia estratégica, la clave para perseverar cuando llegas a una meseta (o incluso, a veces, cuando sientes que te estás deslizando, pero en reversa). El Capítulo 9 se referirá al fracaso. Por lo general, los fracasos suelen asumirse como experiencias horribles y humillantes, pero que, a pesar de todo, hacen parte de la ideología propia de Silicon Valley conocida como "fracasar brevemente". En realidad, el verdadero secreto con respecto a fracasar es saber comprender la diferencia crucial que existe entre el fracaso y la experimentación, porque, si estás aprendiendo, entonces, no estás fracasando.

Por último, en el Capítulo 10, hablaremos sobre el paso final: cómo cosechar las recompensas de tu arduo trabajo. Irónicamente, esto es algo que la gente exitosa no siempre sabe cómo hacer, debido a que, con los años, te acostumbras a esforzarte y avanzar casi a empujones, de tal modo que llega a ser difícil retroceder y detenerte a saborear el momento. Sin embargo, hoy, el juego largo significa saber construir ese tipo de éxito profesional a largo plazo que te permita mirar hacia atrás con satisfacción y alegría, debido a los resultados y al estilo de vida que has logrado construir.

✕✕✕

A nivel intelectual, todos sabemos que el éxito duradero requiere de perseverancia y esfuerzo. Sin embargo, gran parte de nuestra cultura nos empuja a hacer lo que sea fácil, lo que esté garantizado y se vea glamoroso en el momento. Por esa razón, *Piensa a largo plazo en un mundo a corto plazo* es una lectura destinada a llamar la atención en lo que en verdad es el pensamiento a largo plazo. Es un práctico conjunto de herramientas que te muestra —en esos momentos de duda más oscuros— cómo seguir prio-

rizando lo que es más importante, haciendo pequeñas cosas a lo largo del tiempo para lograr tus objetivos, estando siempre dispuesto a ir tras ellos, incluso cuando parezcan inútiles, aburridos o casi imposibles de alcanzar.

Esas son la clase de elecciones que te distinguirán de los demás. Es bloguear aun cuando nadie esté leyendo tu blog, todo con el fin de poner a prueba tus ideas y construir una audiencia; es tomar la clase de Toastmasters aun cuando parezca que a nadie le importa lo que tengas que decir, puesto que tu verdadero objetivo es convertirte en un presentador más eficaz; es asistir a eventos relacionados con la creación de redes en los cuales te sientes como la persona menos exitosa de la reunión, pero a pesar de eso sabes que lo que estás haciendo es obtener nuevos conocimientos y contactos.

No percibirás ninguna diferencia después de una semana o un mes, ni (a menudo) incluso después de un año. Los grandes objetivos tienden a parecer, y francamente lo son, imposibles en el corto plazo. Pero, de lo que pocos se dan cuenta es de que, mediante pequeñas y metódicas medidas tomadas día tras día, casi todo es alcanzable, y con frecuencia, antes de lo que uno mismo se imagina.

Así que… comencemos a pensar a largo plazo.