

**Talent is overrated, What really separates
World-class Performers from everybody else**

By Geoff Colvin

**(Apuntes de “El talento está sobrevalorado.
Lo que realmente diferencia a los profesionales
de alto rendimiento de todos los demás”)**

Esta es una traducción de un apunte hecho por la gente de *summaries.com*

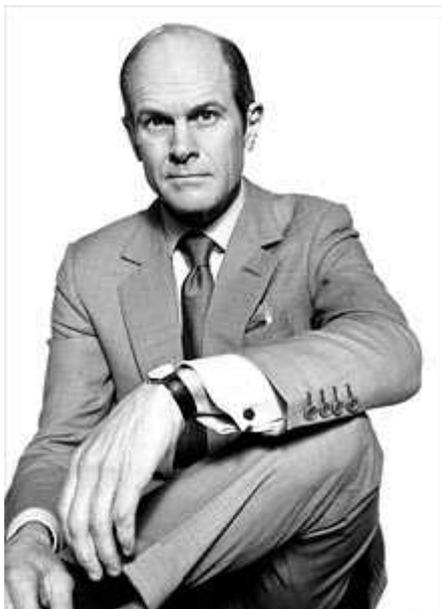
Traduje *world-class performer*, por *profesional de alto rendimiento*. Siendo que la traducción literal de la palabra *performer* al castellano sería *intérprete, artista, realizador, desempeñador*. Y *world-class*, significa simplemente *de clase mundial*. El concepto traducido, en el contexto del libro, se refiere a cualquier persona que se destaca y sobresale entre sus pares en un determinado campo de actividad humana (por ejemplo: Maradona en el fútbol; Bruce Lee en las artes marciales; Einstein en la física; sólo por mencionar casos conocidos).

Fue poquísimo lo que agregué de mi propio pensamiento. Nada más que lo necesario para darle fluidez a la escritura y continuidad al estilo. Lo único enteramente propio, son algunas citas a pie de página.

Hice uso de los siguientes formatos para facilitar, lectura, relectura y estudio de los apuntes:

- La **negrita** la usé para destacar palabras de primera línea de importancia.
- La *cursiva* la utilicé en tres ocasiones: 1) para indicar las palabras que transcribí tal cual estaban en el original; 2) para destacar las palabras de segunda línea de importancia; 3) para transcribir fragmentos enteros del original, que no pude traducir al español tal cual su significación en inglés.
- La línea de puntos discontinua, la utilicé para destacar conceptos e ideas que me parecen fundamentales en la sección donde aparecen.

**C.W.M.
Argentina, 29/1/2012**



GEOFF COLVIN es editor general de la revista *Fortune*. Además de ser moderador principal en el *Fortune Global Forum*, el Sr. Colvin es ampliamente respetado como asesor en liderazgo y administración, globalización, creación de valores accionistas, urgencia medioambiental, y otros asuntos relacionados. Graduado de la Universidad de Harvard y Nueva York, el Sr. Colvin aparece diariamente en *CBS Radio Network*. Él además ha afianzado el *Wall Street Week* de *PBS* durante algunos años.

Web

www.talentooverrated.com

www.geoffcolvin.com

IDEA PRINCIPAL

La suposición dominante siempre ha sido que los profesionales de alto rendimiento (*world-class performers*) de cualquier campo han nacido con lo necesario para alcanzar la excelencia: Es un don que tenés o no tenés. Sin embargo, una cantidad creciente de investigaciones científicas están demostrando actualmente que este, de hecho, no es en absoluto el caso. El desempeño genuinamente superior está basado en lo que los investigadores llaman **práctica deliberada** (*deliberate practice*): Un muy buen definido conjunto de actividades a las cuales los profesionales de alto rendimiento se dedican consciente y diligentemente. Mientras más práctica deliberada hacen ellos, mayor es su desempeño.

Para alcanzar un genuino desempeño de alto rendimiento, toneladas de práctica deliberada son llevadas a cabo más allá del punto en que otras personas se dan por vencidas; siendo esto lo que diferencia a las personas de grandes logros del resto.

Pongámoslo de otra manera: El éxito es 99% trabajo duro. Los grandes logros en cualquier campo no están reservados para aquellos pocos que están equipados genéticamente: Los grandes logros son posibles para todos aquellos que estén dispuestos a pagar el precio. Como individuos, si aprendemos a aprovechar completamente los principios de la práctica deliberada, nos podemos volver mejores en cualquier cosa que hagamos. Y, similarmente, si las organizaciones se vuelven mejores en la práctica deliberada, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo puede ser obtenida y, en última instancia, disfrutada.

La pregunta central yace no sobre las cosas con las que nacimos, sino sobre si estamos dispuestos a pagar el precio exigido para alcanzar la grandeza.

“Resulta que nuestro conocimiento sobre los grandes desempeños, así como nuestro conocimiento sobre todas las demás cosas en este mundo, ha avanzado bastante poco en su conjunto en los últimos milenios. Los científicos comenzaron a prestar atención a esta cuestión y a hacer progresos sobre ella recién hace unos 150 años; pero lo que es más importante: La creciente cantidad de material de investigaciones científicas que ha aparecido en los últimos 30 años¹. Estos cientos de proyectos de investigación han convergido en algunas importantes conclusiones que contradicen directamente la mayoría de las creencias predominantes sobre el alto rendimiento.” Geoff Colvin.

¹ Fecha de publicación de *TiO*: 16/10/2008

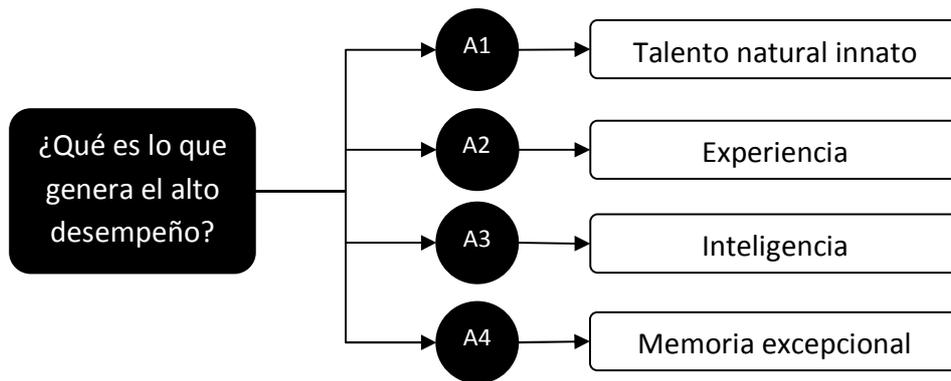
3 CUESTIONES

A, B y C

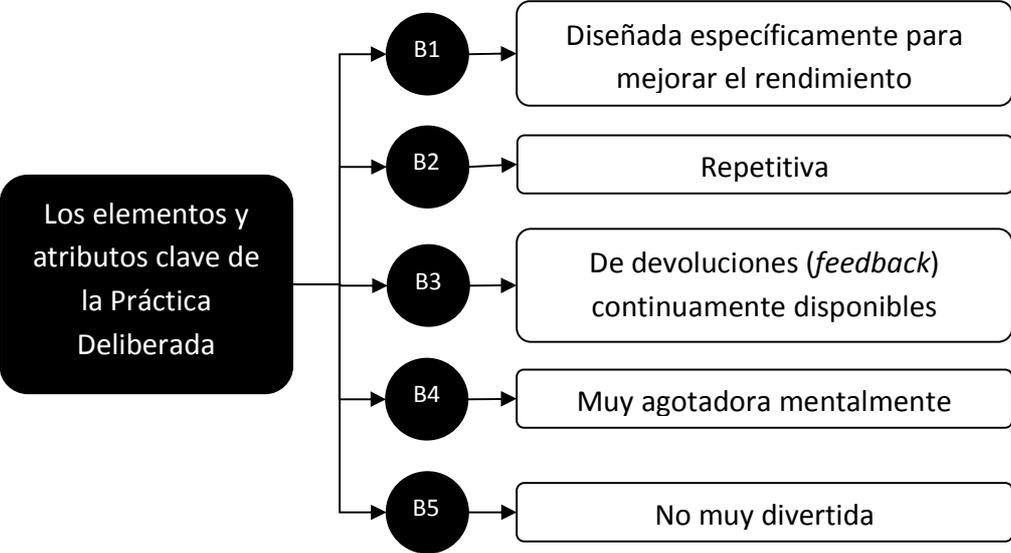
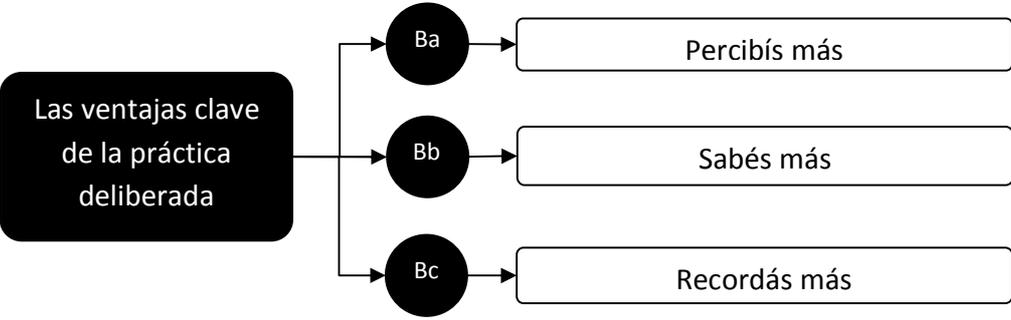
A

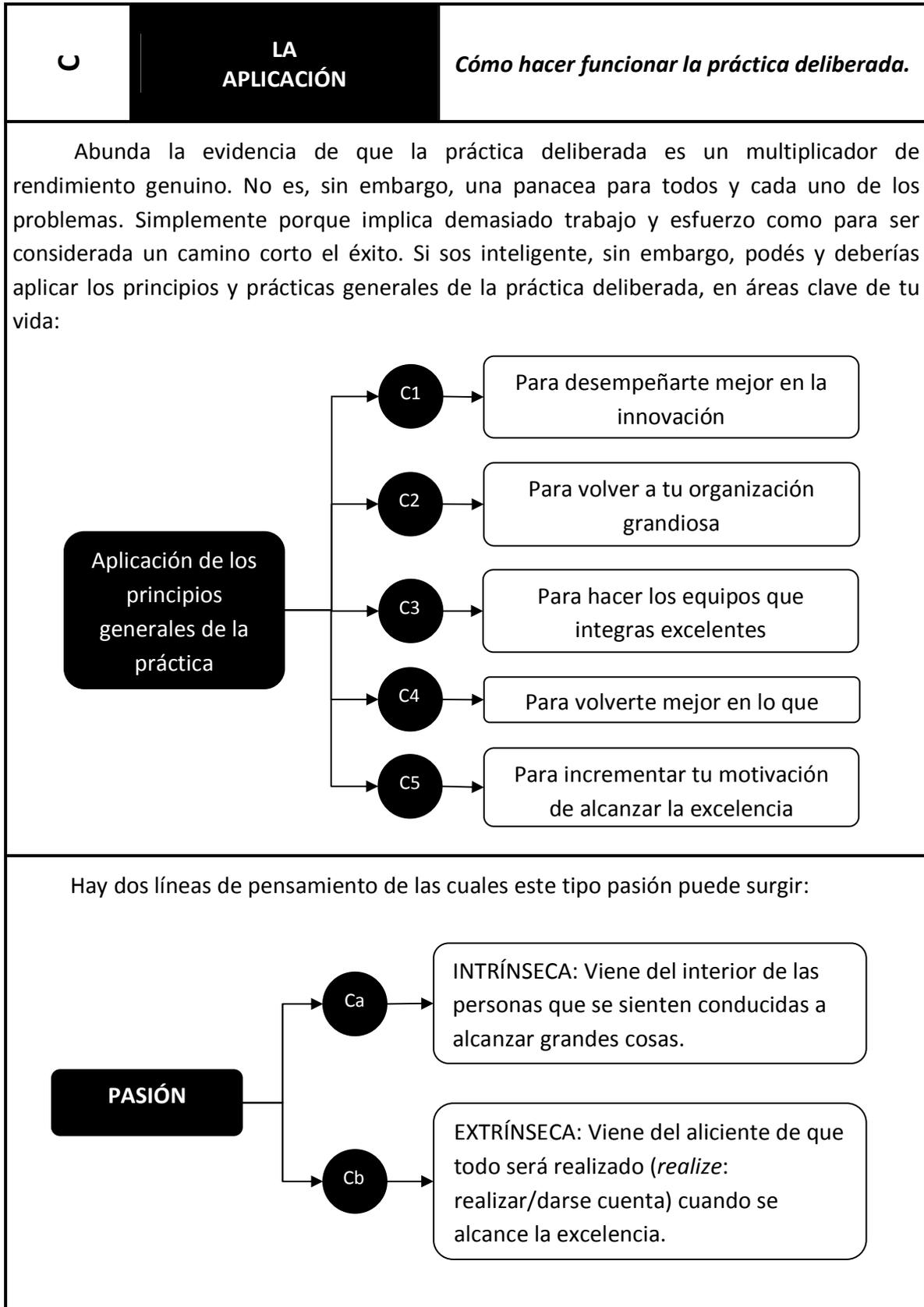
**EL
MISTERIO***¿Qué es lo que produce el alto rendimiento?*

¿Qué es lo que ayuda a los profesionales de alto rendimiento a diferenciarse de los profesionales corrientes? Toda clase de teorías y sugerencias han sido propuestas, incluyendo:



Es único problema es que ninguna de estas sugerencias resulta ser correcta cuando se las verifica con los datos aportados por los científicos.

B	LA RESPUESTA	<i>Un estilo específico de entrenamiento para el desarrollo (development training) denominado “Práctica deliberada”</i>
<p>Evidencia científica ha demostrado que la verdadera clave para el alto rendimiento es el compromiso con un estilo específico de entrenamiento para el desarrollo denominado “Práctica deliberada”. La práctica deliberada tiene algunos atributos muy específicos que son parte y fundamento de su efectividad:</p>  <pre>graph LR; A[Los elementos y atributos clave de la Práctica Deliberada] --> B1((B1)); A --> B2((B2)); A --> B3((B3)); A --> B4((B4)); A --> B5((B5)); B1 --> B1_T[Diseñada específicamente para mejorar el rendimiento]; B2 --> B2_T[Repetitiva]; B3 --> B3_T[De devoluciones (feedback) continuamente disponibles]; B4 --> B4_T[Muy agotadora mentalmente]; B5 --> B5_T[No muy divertida];</pre>		
<p>Por otra parte, hay en esencia 3 ventajas clave proporcionadas por la práctica deliberada:</p>  <pre>graph LR; A[Las ventajas clave de la práctica deliberada] --> B_a((Ba)); A --> B_b((Bb)); A --> B_c((Bc)); B_a --> B_a_T[Percibís más]; B_b --> B_b_T[Sabés más]; B_c --> B_c_T[Recordás más];</pre>		

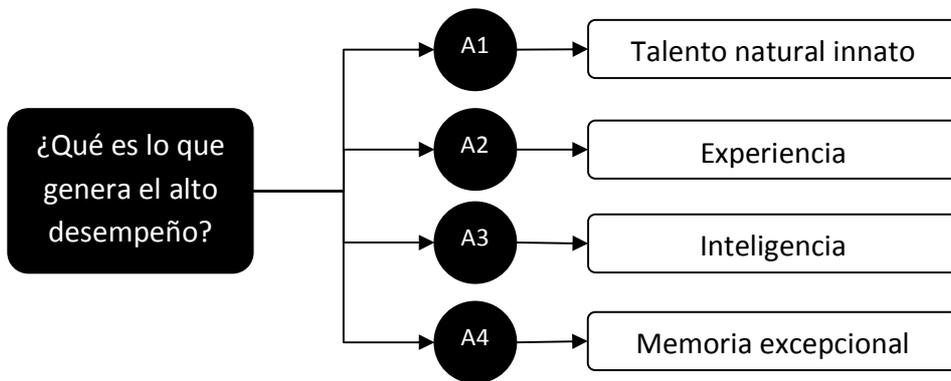


3 RESPUESTAS

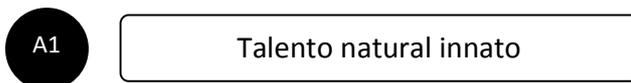
A, B y C

A	EL MISTERIO	<i>¿Qué es lo que produce el alto rendimiento?</i>
----------	------------------------	--

¿Qué es lo que ayuda a los profesionales de alto rendimiento a diferenciarse de los profesionales corrientes? Toda clase de teorías y sugerencias han sido propuestas, incluyendo:



Es único problema es que ninguna de estas sugerencias resulta ser correcta cuando se las verifica con los datos aportados por los científicos.



Es confortante pensar que las personas con desempeños excepcionales han nacido obviamente con *dones naturales* que les permiten alcanzar fácilmente la excelencia. Lo cual, llegado el caso, explica fácilmente:

- 1) Por qué quienes poseen altos desempeños encuentran fácil de hacer lo que es considerado difícil.
- 2) Por qué quienes realizan altos desempeños son tan pocos y raros de hallar.
- 3) Por qué la excelencia puede a veces surgir a corta edad.

La otra ventaja adicional de esta explicación es que puede explicar además por qué somos corrientes (o lo que es lo mismo: mediocres) en lo que hacemos: Simplemente

porque no nacimos con los genes adecuados. Esta es una salida muy limpia y racional para conformarnos con nuestro actual rendimiento antes que mejorarlo.²

El único problema con esto es que las investigaciones científicas llevadas adelante en los últimos 30 años han dejado de lado la explicación de los dones naturales como causantes de los logros excepcionales alcanzados por los profesionales del alto rendimiento. Cuando se escarba sobre la mera superficie, se encuentra que el gran éxito está fundado más sobre el trabajo duro y el entrenamiento que sobre la ejecución de un talento innato.

Cuandoquiera que la gente habla de talento natural innato, los dos ejemplos más prominentes que suelen ser mencionados, son los de Mozart y Tiger Woods. Ambos se considera fueron niños prodigios que hicieron cosas asombrosas con muy poca edad. Sin embargo, cuando mirás a estos talentosos y a los grandes profesionales en sus mismos campos de desempeño, surgen invariablemente algunas nuevas explicaciones distintas al talento natural:

- El padre de Wolfgang Mozart, Leopold Mozart, fue por derecho propio un famoso compositor y profesional. Incluso más que eso, fue un especialista en cómo se enseñaba música a los niños. Cuando nació Wolfgang, Leopold dejó de lado todos sus demás compromisos y obligaciones para poder dedicarse exclusivamente al entrenamiento de su hijo en la composición. Por lo tanto, no es sorpresa alguna que a la edad de 8 años, Wolfgang haya comenzado a arreglar sus propias composiciones musicales. Muchas de las composiciones tempranas de Mozart fueron copias evidentes e imitaciones de los trabajos de otros compositores de la época; entre ellos, Johann Christian Bach, con quien Mozart había estudiado. En otras palabras: Mozart aprendió música de la misma manera que todos lo hacemos: copiando, reorganizando e imitando lo que otros compositores hubieron creado. Para la época en que Mozart publicó su *Piano Concerto No. 9* a la edad de 21 años, ya contaba con 18 años de un entrenamiento extremadamente arduo para la música, bajo la atenta guía de un maestro experto en la enseñanza musical: Su padre.
- Un patrón similar de trabajo furioso más que de talento divino aparece en la vida de Tiger Woods. Su padre Earl fue un maestro con una pasión de toda la vida por el golf. A los 7 meses de edad, Tiger ya tenía su primer palo de golf. Su sillita de comer estaba en el garage de la familia donde Earl golpeaba pelotitas de golf en una canastita por horas y horas: Como una película que estuviera siendo

² Esta oración la traduje como mejor me salió. En el original decía: *This is a very tidy cop out and rationale for adequate performance rather than exceptional performance of our own responsibilities.*

reproducida en la mente de Tiger una y otra vez. Earl Woods comenzó a enseñarle a Tiger cómo agarrar el palo de golf y meter pelotitas al hoyo antes de que pudiera siquiera hablar. A la edad de dos, Tiger ya estaba en la cancha de golf jugando y practicando regularmente. Debería, por lo tanto, no sorprender a cualquiera que Tiger haya sido hecho miembro de la *U.S. Walker Cup Team* a la edad de 19 años. A esas alturas el ya había estado practicando golf durante 17 años bajo la intensiva tutela de su padre, entrenadores y docentes, a los cuales su padre había contratado ni bien Tiger tuvo los 4 años de edad cumplidos.

- Jack Welch³ ni siquiera se decidió a entrar en el mundo de los negocios hasta la edad de 25 años. Estudió Ingeniería Química en la universidad y consideró ir a la escuela militar antes de aceptar una oferta de trabajo en un proyecto de investigación en química en la *General Electric*. En última instancia llegaría a ser *CEO*⁴ de la compañía a pesar de que ninguno de los antecedentes tempranos de su vida sugirieron algún talento innato particular para los negocios.
- Lo cierto es que Bill Gates tuvo un comienzo razonablemente temprano en su carrera empresarial al abandonar Harvard para fundar Microsoft. Es además de destacar que Gates es considerado inteligente según los estándares clásicos de medición como el *IQ*⁵. Pero de nuevo: Hay cientos, sino millones de personas que tienen talentos y pasiones similares a las de Bill Gates. Es difícil discutir que el antecedente de Gates de fundar Microsoft y convertirla en una de las más grandes y exitosas compañías informáticas en el mundo, sea resultado de algún talento innato evidenciado en los años tempranos de su vida.⁶
- John D. Rockefeller creció pobre, trabajando duro y siendo muy ambicioso. La gente que lo conoció en las primeras etapas de su vida dijo que él era en aquellas épocas una persona corriente y bastante indistinguible del resto. Su convicción personal (conocida por todos) fue que algún día se volvería rico. Siendo que en realidad un enunciado de ese tipo, por aquella época, era moneda corriente: Todos aquellos de cuna humilde albergaban los mismos sueños y esperanzas.
- David Ogilvy fue expulsado de Oxford, trabajó como ayudante de cocina en París, vendió cocinas en Escocia y fue un granjero en Pennsylvania antes de dedicarse a

³ Para estos casos no tan conocidos de personas talentosas, bien se puede consultar Wikipedia.

⁴ *Chief Executive Officer*

⁵ *Intelligence quotient (IQ)*: Coeficiente Intelectual (CI).

⁶ Por YouTube hay un video muy interesante de una conferencia que dio Steve Jobs en 2005, en la Universidad de Standford. Video en el cual Steve habla de sus vida, y sus inicios en el mundo de los negocios.

la publicidad. Ahora él es considerado por muchos como el mayor publicista del siglo XX.

Mientras que parece mucho menos romántica que la idea de que el alto rendimiento es el resultado del talento innato y dones, la simple realidad es que el talento está sobrevalorado. La gente que llega a lo más alto en sus disciplinas lo logra por el **trabajo duro** que realizan y por su **tenacidad**. Aquellos que destacan a una edad temprana generalmente han comenzado haciendo su trabajo base bastante antes que el resto. Otros no han exhibido indicaciones tempranas de su éxito posterior, y en su lugar parece se han tropezado posteriormente con el éxito.

“Parece que necesitamos recalibrar nuestros puntos de vista sobre el significado real del talento innato. Necesitamos no ser absolutistas sobre la materia. Las discusiones acaloradas sobre si tales talentos existen o no es mejor dejarlas a los investigadores especializados⁷. Para la mayoría de nosotros, lo realmente importante es que, en última instancia, estos dones son mucho menos importantes que lo que se cree. Parecen no jugar el rol que generalmente se les asigna, y estamos lejos de saber con exactitud cuál es el papel que desempeñan.” Geoff Colvin.

A2

Experiencia

Una vez, era cosa asumida que la experiencia en negocios era algo importante. Una vez que una persona ha estado desempeñando un cargo por veinte o treinta años, la suposición inmediata es que se vuelven mejores en lo que hacen como resultado de toda esa experiencia. Hoy, los investigadores no han sino desaprobado esta teoría. En área tras área, se ha evidenciado que las personas de hecho empeoran con la experiencia. Esto es especialmente cierto en algunas especialidades donde los recién llegados se desempeñan mucho mejor que aquellos que ya llevan un tiempo en el área, y que fueron preparados de diferentes manera con el uso de técnicas distintas.

Es también evidente que las personas pueden pasar gran parte de sus vidas laborables haciendo los mismos trabajos y nunca alcanzar altos desempeños, o sin siquiera acercarse. Pasar 30 o 40 años haciendo la misma tarea no asegura precisamente que te vas a volver mejor y mejor en ella. Vas a estar en vez repitiendo una y otra vez los mismos movimientos más que empujando los límites de tu práctica.

⁷ En el original dice *scholarly researches*.

A3

Inteligencia

No hay duda de que algunos sobresalientes profesionales tienen memorias fotográficas, asombrosas inteligencias y, evidentemente, altos coeficientes intelectuales. Igualmente es cierto, sin embargo, que muchos profesionales poseen inteligencias promedio e incluso por debajo de la media (midiéndose esto según los estándares de CI): Un gran número de ellos es increíblemente mediocre fuera de su área de especialización y pericia.

Las investigaciones han demostrado que la posesión natural de una extraordinaria inteligencia o una memoria prodigiosa no son importantes en la realización exitosa de alguna empresa. Hay como mínimo una débil correlación y, en muchos casos, ninguna en absoluto, entre los posibles logros de las personas y sus coeficientes intelectuales. En las más variadas disciplinas (*In field after field*), las personas con coeficiente intelectual modesto, pero que son lo suficientemente apasionadas en su aprendizaje (de manera intensiva), terminan por superar a aquellas personas con altos CI que ya destacan en lo que hacen.

A4

Memoria excepcional

El tentador equiparar el desempeño de alto rendimiento con capacidades impresionantes de la memoria. En parte, quizá sea esto el resultado del hecho de que algunos líderes empresariales sean reconocidos por su capacidad para recordar detalles insignificantes de las empresas que integran. Jack Welch, antiguo gerente general (*former chief*) de GE⁸, era famoso por ser capaz de detectar inconsistencias en las detalladas declaraciones financieras de las operaciones subsidiarias de GE. Harold Geneen, de la ITT⁹ hacía lo mismo. Steve Ross, de *Warner Communications*, era bien conocido por su habilidad para analizar en su cabeza complejos tratados sin necesidad alguna de tener que

⁸ General Electric.

⁹ ITT: International Telephone & Telegraph. A 2006, una corporación. A 2011 desmembrada en 3 compañías menores: ITT Corporation, Xylem y ITT Exelis.

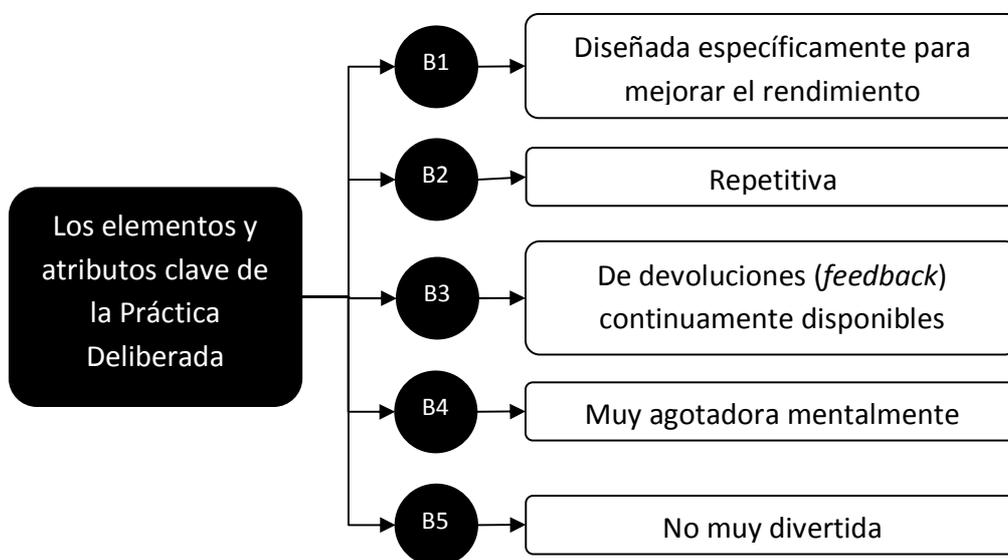
escribir dichos tratados. Lo mismo era contado sobre Andy Grove, el antiguo CEO de Intel, y de Barry Diller quien construyó numerosas compañías mediáticas de la nada.

Una y otra vez, sin embargo, investigaciones de distinto tono han demostrado que no existe una correlación directa entre una memoria excepcional y la capacidad para obtener grandes logros. Estos estudios han mostrado repetidamente que la memoria, aplicada a una determinada área, tiene más que ver con el uso que con una habilidad innata excepcional. Los profesionales de alto rendimiento encuentran maneras de desarrollar el nivel y la capacidad de sus memorias, de acuerdo a las necesidades de sus actividades, antes que conformarse simplemente con sus capacidades naturales.

| *“Los dones poseídos por los mayores profesionales no son en absoluto lo que creemos que*
| *son. Ciertamente no son suficientes para explicar los logros de tales personas; y eso sólo si*
| *tales dones realmente existen. No se es un virtuoso del clarinete desde antes de nacer, o*
| *un vendedor de autos, un comerciante de bonos o un cirujano de cerebros: Nadie lo es.”*
Geoff Colvin.

B	LA RESPUESTA	<i>Un estilo específico de entrenamiento para el desarrollo (development training) denominado “Práctica deliberada”</i>
----------	-------------------------	--

Evidencia científica ha demostrado que la clave real para el alto rendimiento es comprometerse con un estilo específico de entrenamiento para el desarrollo denominado “Práctica Deliberada”. La práctica deliberada tiene algunos atributos muy específicos que son parte integral de su efectividad total:



Cuando Anders Ericsson, Ralf Krampe y Clemens Tesch-Romer del *Max Planck Institute for Human Development and Education*¹⁰ llevaron adelante un análisis riguroso para averiguar por qué algunos violinistas eran mejores que otros, fueron a la *Academia de Música del Berlín Oeste*. Esta academia era conocida como una escuela post-secundaria que producía músicos excepcionalmente buenos, de los cuales buena parte hacían buenas carreras como solistas o como integrantes de orquestas sinfónicas mayores. La Escuela había acumulado toneladas de datos de sus estudiantes a lo largo de los años, sin jamás intentar averiguar qué era lo que hacía que algunos estudiantes terminasen mejor que otros.

Cuando los resultados fueron analizados, se encontró que los mejores violinistas pasaban alrededor de **24** horas semanales practicando, mientras que aquellos que

¹⁰ Traducido como: Instituto Max Planck para el Desarrollo y la Educación Humanos.

resultaron ser violinistas promedio practicaban por su cuenta nada más que **9** horas a la semana. De hecho, a la edad de 18, los mejores violinistas (los de más alto nivel) habían practicado intensamente durante más de 7400 horas, contra las 3400 de práctica de los violinistas promedio.

Basados en esta investigación, Ericsson y sus coautores, expusieron un muy sencillo concepto: “La diferencia entre expertos y amateurs se ve reflejada en la dedicación de vida que cada uno pone en mejorar su rendimiento en determinado dominio.”¹¹ De hecho fueron estos investigadores quienes acuñaron el término de “práctica deliberada” para describir el tipo de práctica orientado específicamente a la obtención de expertos, siendo que además fueron ellos quienes dedujeron que es la cantidad de práctica deliberada que una persona hace el medio a través del que se logra la diferencia.

En el momento en que fue hecha la publicación del estudio de Ericsson, se consideró que las conclusiones a las que había llegado eran bastante radicales. Y esto fue así porque sus ideas rechazaban el establecido lo-tenés-o-no-lo-tenés punto de vista, y porque dichas ideas contradecían directamente otros estudios que habían demostrado previamente que los logros de algunas personas tendían a disminuir en algún punto y que de los años posteriores de trabajo no se obtenía mejora alguna sobre el rendimiento. Desde entonces, el número de investigadores que ha indagado a fondo y adoptado el concepto de práctica deliberada ha ido en aumento, adoptándose ampliamente hoy día en la comunidad científica.

La clave de esto yace en el hecho de que la práctica deliberada es un tipo de actividad orientada al desarrollo intenso y específico, más que un vaga idea del tipo “la perfección hace al maestro”.

La práctica deliberada se caracteriza por encontrarse constituida por varios esenciales y necesarios elementos:

B1

Diseñada específicamente para mejorar el rendimiento

La práctica deliberada está diseñada para producir resultados usando el cuerpo de conocimientos que existe en cada campo sobre cómo es que el rendimiento puede ser desarrollado y mejorado. No es la situación en la que alguien le da varios golpes a una pelota o toca aleatoriamente un instrumento en un intento personal por mejorar. En vez de eso, la práctica deliberada está diseñada por alguien que es un experto en determinado campo y que puede enseñar a las personas a volverse mejores en determinado campo.

¹¹ Traducido de: “The differences between expert performers and normal adults reflect a life-long period of deliberate effort to improve performance in a specific domain.”

Un maestro o entrenador puede ver cosas que para el aprendiz bien pueden pasar por alto. Sabrán la teoría de cada actividad y entenderán como el rendimiento puede ser mejorado en esa área. Un entrenador efectivo también sabrá cómo un individuo puede exigir al máximo sus habilidades más allá de su nivel actual, y el tipo de actividades de entrenamiento para el desarrollo con las cuales comprometerse para mejorarlas.

Los grandes profesionales en cualquier campo aíslan campos específicos de lo que hacen y se concentran en mejorar esos elementos. Tiger Woods, por ejemplo, suele tirar pelotas de golf en trampas de arena con el objetivo de mejorar su juego en las difíciles situaciones que esos tiros implican. Una vez practicado eso pasaría al siguiente tipo de tiro.

La práctica deliberada es eso. Es un conjunto estructurado y específico de actividades personalizadas para el entrenamiento.

B2

Repetitiva

La práctica deliberada implica hacer algo tantas veces en la práctica, que puede ser ejecutado sin error en el candor de la repetición (*Deliberate practice involves doing something so many times in practice, that you can perform flawlessly in the heat of competition*). Los profesionales de alto nivel hacen la práctica de sus actividades una cantidad impresionante de veces. *Ted Williams*, el más grande bateador en la historia del baseball, practicaba hasta que sus manos sangraban. El golfista profesional Moe Norman, que jugó de 1950 a 1970, golpeaba 800 pelotas de golf por día, cinco días a la semana, desde los 16 años de edad hasta su retiro, a los 32.

“Las prácticas deliberadas más efectivas son aquellas que pueden ser realizadas una gran cantidad de veces.” Geoff Colvin.

B3

Devoluciones (*feedback*) continuamente

Las devoluciones en las prácticas deliberadas requieren que un maestro, entrenador o mentor, esté disponible constantemente para proveer *feedback* inmediato.¹² Por regla general, las devoluciones en los deportes son inmediatas y obvias: Ver los resultados de lo que estás haciendo no es problema en lo absoluto. En los negocios, por el contrario, a

¹² “Feedback” bien puede ser traducido como “devolución”. La palabra es de uso común en español.

veces puede ser difícil obtener devoluciones acertadas sobre cuál es la calidad de tu desempeño como empresario. Como quiera que lo logres, la práctica deliberada requiere que encuentres maneras sistemáticas de separar tus opiniones de tus resultados, para poder realizar las tareas específicas que generan buenos resultados.

“Steve Kerr, antiguo Jefe de Instrucción de Goldman Sachs y un altamente respetado investigador en desarrollo del liderazgo, dice que la práctica sin devoluciones es como jugar al los bolos a través de una cortina que cuelga al nivel de las rodillas. Podés trabajar en la técnica todo lo que quieras, pero si no podés ver los efectos de lo que hacés, dos cosas van a suceder: No vas a mejorar más, y va a dejar de importarte mejorar o no.”
Geoff Colvin.

B4

Mentalmente muy demandante

La práctica deliberada implica concentración y enfoque. No se trata simplemente de intentar golpear una pelota de tenis un par de veces sobre la red; como cree la mayoría de la gente se hace en una práctica de tenis. En vez de eso, la práctica deliberada se trata de averiguar exactamente cuáles son los elementos insatisfactorios del desempeño, y trabajar intensamente sobre ellos hasta mejorarlos.

Usualmente este tipo de práctica es tan intensa, que no puede ser realizada por mucho tiempo. Muchos profesionales de alto rendimiento encuentran que 4 o 5 horas por día es su límite para una práctica deliberada, con sesiones individuales que van de la hora a los 90' de duración. Este límite ha sido observado por igual en campeones de ajedrez, músicos de clase mundial y atletas de élite.

B4

No es muy divertida

Generalmente, hacer las cosas que sabemos hacer es una actividad divertida. La práctica deliberada es lo opuesto. Es tener la pasión y la voluntad de dedicar¹³ la mayor parte de nuestro tiempo a identificar las dificultades y/o inconvenientes (to seeking out the difficult and/or painful things), y luego ponerte a trabajar en esas áreas. También implica tener a otros diciéndonos exactamente qué no está bien después de cada intento

¹³ La dedicación es algo importante.

infructuoso; con el objetivo de poder seguir trabajando sobre las áreas de influencia correspondientes.

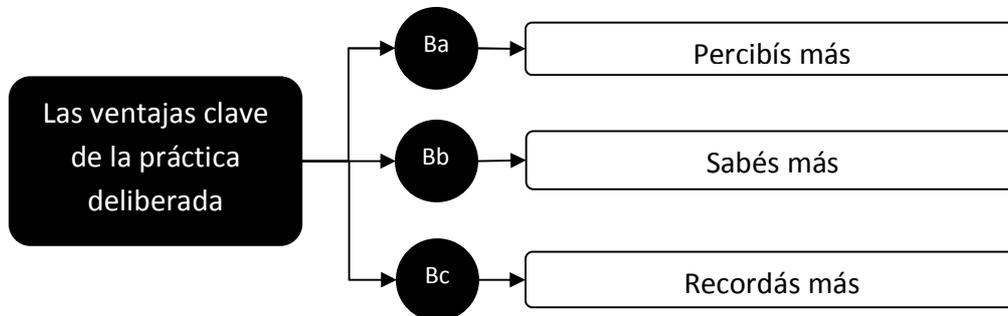
Poco importa que la práctica deliberada sea mentalmente extenuante.

“Si parece un poco deprimente que la cosa más importante que se puede hacer para mejorar el rendimiento no es divertida, se puede obtener consuelo del siguiente hecho: Así es como debe ser. Si las actividades que conducen a la grandeza fuesen fáciles de realizar y divertidas, entonces todos las harían, y no sería posible distinguir a los mejores del resto. El hecho de que la práctica deliberada sea difícil de realizar incluso considerarse como algo bueno: Esto quiere decir que la mayoría de la gente no lo realizará. Entonces, la predisposición y buena voluntad que se tenga para realizarla, te distinguirá aún más.”
Geoff Colvin.

Hay que tener en mente los siguientes puntos en la ejecución de la práctica deliberada:

- La práctica deliberada, en y por sí misma, no puede explicar por completo el desempeño de alto rendimiento. Sólo porque alguien practica tanto como el doble que otra persona, no quiere decir que automáticamente sea el doble de exitosa en lo que hace. Suerte, circunstancias personales, edad y esfuerzo realizado juegan igualmente su parte. Los grandes logros no son cosas simples como se suele creer.
- La teoría de la práctica deliberada no excluye el hecho de que algunas personas se encuentren quizá predisuestas genéticamente para sobresalir en un campo de actividad u otro. Simplemente afirma que **no** existe evidencia científica que apoye la teoría de que la genética desempeña un rol fundamental en el alto rendimiento, y que en cambio **sí** abunda la evidencia de que la práctica deliberada juega un papel clave en el alto rendimiento.
- La práctica deliberada nos permite alcanzar un estadio de competencia técnica, en el campo que hayamos elegido, en el que podemos desempeñarnos de una manera conciente y controlada. Esto no quiere decir que realicemos nuestras actividades en piloto automático sin pensar en lo que hacemos. Ese es un estadio de desarrollo que está ligeramente por debajo del desempeño de alto rendimiento. La práctica deliberada nos habilita para movernos *más allá* del “hacer las cosas en piloto”, hasta un estadio superior de conciencia.
- Cuánto tiempo invierte una persona en una práctica deliberada tendrá un gran impacto en cuánto tiempo ha de necesitar para salir de ella. Los profesionales de alto rendimiento (*World class performers*) ponen una cantidad increíble de esfuerzo para

llegar a donde están. La mayoría de la gente simplemente no está preparada para pagar el precio que la grandeza en cualquier campo de desempeño requiere.



Entonces: ¿Cómo funciona la práctica deliberada?

En esencia hay 3 ventajas clave proporcionadas por la práctica deliberada. Ellas son:

- 1) Cuando te comprometés con la práctica deliberada, percibís más. Podés percartarte de los pequeños detalles que otros pasan por alto. Por ejemplo: Los jugadores promedio de tenis, miran cuando una pelota está siendo golpeada para intentar anticipar el rumbo que seguirá. Los tenistas de clase mundial en cambio miran las caderas de sus oponentes, sus hombros y brazos, para predecir dónde irá la pelota antes de ser golpeada. La misma clase de cosas suceden en otros campos de actividad:
 - Los profesionales de alto nivel entienden el significado e importancia de indicadores que los profesionales de nivel medio ni siquiera notan.
 - Los profesionales de alto rendimiento miran más allá y se anticipan a lo que sucederá mucho antes que los profesionales promedio.
 - Los profesionales de alto rendimiento saben más mirando menos como consecuencia de intenso régimen de práctica deliberada.
 - Los profesionales de alto rendimiento adquieren la habilidad para hacer juicios y distinciones mucho más precisas que los profesionales promedio.
- 2) Como resultado de prolongados períodos de práctica deliberada, sabés más sobre tu área de especialización: Lo que funciona y lo que no. La gente que se compromete con la práctica deliberada, con frecuencia estudia y analiza como es que profesionales de antaño de su campo han respondido a circunstancias específicas y qué clase de elecciones les produjeron qué clase de consecuencias. Esta fuente de conocimientos obtenida es grandiosa porque les permite entrar en acción rápidamente. Los profesionales de alto rendimiento tienen un profundo

conocimiento sobre sus áreas de desempeño, y organizan ese conocimiento de manera que sea un conocimiento accesible y útil.

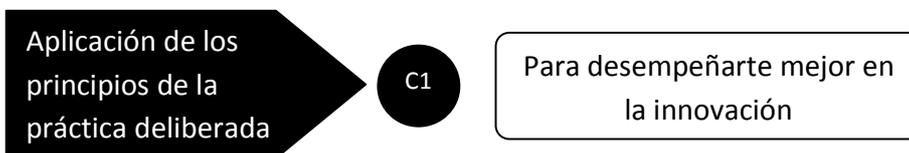
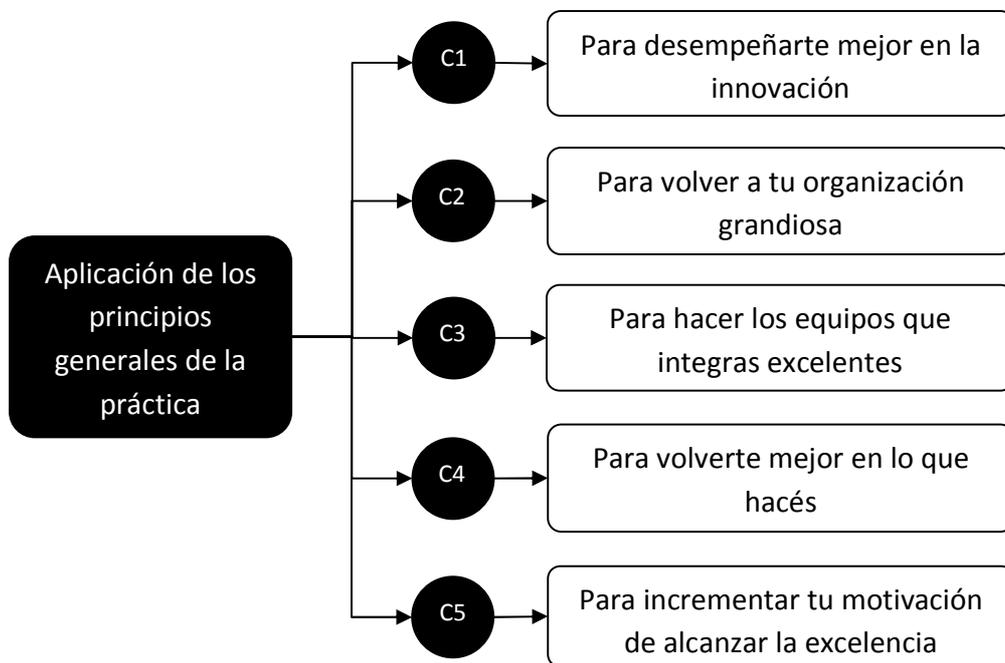
- 3) Mientras más aprovechás la práctica deliberada, más vas a recordar. – Incrementás tu habilidad para asimilar información y organizarla. Por ejemplo, cuando un jugador promedio de ajedrez mira al tablero, él o ella luchará para notar dónde estaba posicionada cada pieza. En cambio, cuando un jugador de ajedrez de clase mundial mira al tablero, él o ella será capaz de recordar precisamente la posición de cada pieza, y lo que sucede en el juego en la relación habida entre cada una de las partes. Hay una habilidad adquirida de absorber y rememorar más información porque la mente se ha visto en condiciones de hacerlo sobre un largo período de tiempo.

Una práctica deliberada bien estructurada ciertamente habilita a los profesionales de alto nivel a percibir más, saber más y recordar más. Estas habilidades son críticas para un rendimiento superior. Además, con el tiempo, la práctica deliberada cambia la manera en que funciona tu mente¹⁴. Nuevos circuitos cerebrales se forman de la misma manera en que el ejercicio deportivo regular cambia el tamaño y composición de los músculos, los huesos y las articulaciones. Los cuerpos y cerebros de los profesionales de alto nivel se desarrollan distintamente por la práctica deliberada regular que realizan. Como resultado de eso, pueden desempeñarse a un nivel más alto por períodos de tiempo mucho más largos que los profesionales promedio. En pocas palabras, los profesionales promedio se condicionan a sí mismos para la excelencia, y para generar a través de la práctica deliberada todos los recursos que requieren para alcanzarla. Esto es difícil de lograr, y el camino es extremadamente largo y exigente, pero aquellos pocos que pagan el precio terminan estando mejor física y mentalmente. Esta es la última ventaja de la práctica deliberada.

¹⁴ Me parece que esto es una idea de suma importancia.

C	LA APLICACIÓN	<i>Cómo hacer funcionar la práctica deliberada.</i>
---	------------------	---

Abunda la evidencia de que la práctica deliberada es un auténtico multiplicador del rendimiento. No es, sin embargo, la solución a todos los problemas. Simplemente requiere demasiado trabajo y esfuerzo como para ser considerada un camino corto al éxito. Si sos inteligente, sin embargo, podés (y deberías) aplicar los principios generales y prácticas de la práctica deliberada en numerosas áreas clave de tu vida.



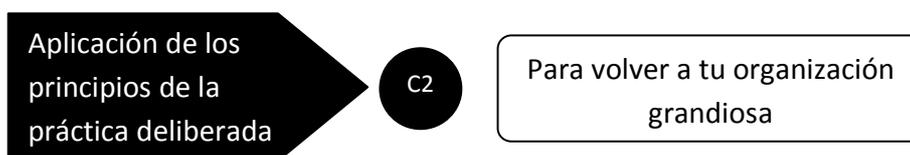
Todos hoy día quieren ser innovadores. Es la única manera de escapar a la mercantilización de los modelos comerciales, productos y todo aquello que sucede en la totalidad del mundo del comercio. Sin embargo, más y más compañías, están empezando a entender que la innovación no llega como consecuencia de un momento de inspiración del tipo “Eureka” de alguna persona excéntrica y aislada. En cambio, hoy día, la innovación

suele provenir de aquellos que han pasado muchos años inmersos en su materia. O dicho de otra manera: Las personas mejor preparadas para hacer progresos creativos son aquellas que antes se han comprometido con prolongados períodos de práctica deliberada. La práctica deliberada es una excelente base para el pensamiento creativo.

El pensamiento innovador se encuentra siempre construido sobre la base de un profundo dominio del conocimiento existente en un área (un profundo entendimiento); un dominio que es adquirido luego de largos períodos de preparación. La noción de que a veces una persona ajena (*outsider*) puede ver las cosas desde un punto de vista nuevo porque no ha sido condicionado por años de estudio es un mito. La evidencia científica demuestra indiscutiblemente que el conocimiento es un catalizador para la innovación: Mientras más sabés, más sos capaz de innovar. Los innovadores más exitosos son siempre aquellos que se han dedicado al trabajo requerido por sus carreras e inmerso completamente en ellas. Los innovadores no están atados por el conocimiento, sino que se encuentran nutridos por él. Y la única manera en que ese tipo de conocimiento puede ser adquirido es a través del proceso de la práctica deliberada.

Si querés que tu organización sea más creativa e innovadora:

- Decile a todos que es lo que se necesita.
- Dales la oportunidad de adquirir un dominio riguroso de conocimiento a través de la práctica deliberada.
- Dales la oportunidad y libertad de intentar nuevas cosas en un ambiente con tolerancia al fracaso (*in a failure-tolerant enviroment*). Quizás puedas especificar que todos deberían estar utilizando del 10 al 20% de su tiempo en tener nuevas ideas en cualquier proyecto que ellos consideren interesantes y apremiantes.
- Proveer la motivación que sea necesario proveer, sin importar su clase: Dinero, reconocimiento entre pares, etc.



Las mejores organizaciones en el mundo están aprendiendo cómo tomar ventaja del concepto de práctica deliberada. Los principios generales que deberías seguir si aspirás a que tu organización sea grandiosa son:

- 1) **Entender que las personas necesitan desenvolverse y crecer** - Así que ubicalos en posiciones en las cuales se vean forzadas a crecer más allá de sus capacidades actuales, y a adquirir nuevas habilidades y competencias.

- 2) **Encontrá maneras efectivas de acunar más líderes** – Quizás al otorgarles tareas a corto plazo fuera de su campo normal de pericia. Esto incrementa patentemente su capacidad de trabajo, y también aumenta su crecimiento personal y del desarrollo que disfrutan.
- 3) **Animá a las personas a ser más activas en sus comunidades** – Porque esto evidencia el compromiso sólido con valores como la integridad y la ciudadanía.
- 4) **Entendé la importancia de los programas de entrenamiento y tutoría** – Los cuales pueden ser específicamente diseñados para ayudar a las personas a mejorar las actividades que actualmente poseen y obtener otras nuevas. Las grandes compañías no sólo colocan a sus empleados bajo la dirección de mentores, sino que también proveen mecanismos a través de los cuales pueden obtener devoluciones (*feedback*) de manera regular. La franqueza y la sinceridad son elementos altamente deseables en una cultura de efectividad, y la retroalimentación libre (*open feedback*), contribuye directamente con esos factores.
- 5) **Identificá tempranamente profesionales prometedores en sus carreras** – Y establece programas individualizados para cada persona. Llevá los distintos sectores de la administración con los talentos administrativos más prometedores (*Fill the pipeline with future managerial talent*).
- 6) **Entendé el hecho de que las personas realizan mejor su trabajo en atmósferas de inspiración más que en atmósferas de autoridad** – Así que trabajá duró para crear un ambiente en el que las personas hacen lo que tienen que hacer porque quieren, en vez de hacerlo porque tienen miedo de perder sus trabajos. Conocé profundamente el alma de tu organización en vez de depender del comando y el control.
- 7) **Invertí recursos en el desarrollo de tu gente** – Cantidades importantes de tiempo, dinero y energía. Idealmente, alrededor del 50% del tiempo de tu *CEO* (*Chief Executive Officer*) y algún otro gerente mayor (*Senior Manager*) debería ser invertido en los distintos asuntos de las personas, y en confeccionar programas de desarrollo de personal. Al ver este nivel de compromiso personal por parte del *CEO*, los empleados recibirán el mensaje de que deberían estar haciendo lo mismo con sus trabajos de competencia directa (*the same for their direct reports*).
- 8) **Hacé del desarrollo para el liderazgo una parte integral de tu cultura** – Un estilo de vida para tu organización en vez de algo que hacés de vez en cuando. Las culturas crecen con el tiempo. Así que dejá echar raíces a las ideas y principios correctos, para luego verlos florecer.

“Los mejores empleados y los más jóvenes, aquellos de quienes dependerán los éxitos futuros, exigen a sus empleadores que los ayuden a mejorarse en su desempeño. Parece que la gente joven ha entendido la nueva naturaleza de la economía actual antes de que lo hicieran muchos CEO; y exigen que sus empleadores los sigan acompañando en sus desarrollos profesionales (and they insist on employers who will keep developing them).”
Geoff Colvin.

“La gran mayoría de las organizaciones no aplican estos principios. En la economía actual, ese hecho es más que sólo una oportunidad. Aplicar estos principios se está volviendo un imperativo para todas aquellas organizaciones que quieran sobrevivir.” Geoff Colvin.

Aplicación de los
principios de la
práctica deliberada

C3

Para hacer los equipos que
integras excelentes

Se quiere que cada emprendimiento sea llevado adelante por profesionales de primera línea (*Every enterprise wants to be filled with A-list performers*), quienes lo concreten de la mejor manera posible (*and rightly so*); pero en la economía actual eso no es posible. Para avanzar genuinamente, necesitás también aprender a formar equipos colaborativos y hacerlos trabajar bien.

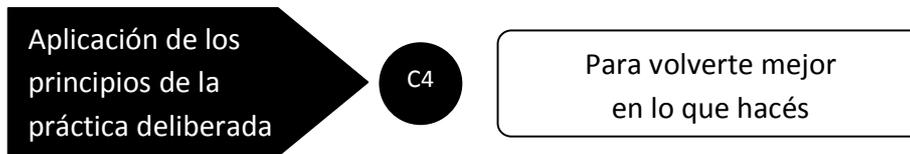
El desempeño de un equipo es siempre más que una consecuencia de la suma de las habilidades de cada uno de sus miembros. Para transformar un grupo de personas excepcionales en un equipo exitoso, se necesita aplicar algunos principios clave de la práctica deliberada.

- 1) **Trabajar duro para desarrollar tus equipos** – Y no solamente a los individuos de esos equipos. Si podés hacer que tus equipos se desempeñen apropiadamente, es posible alcanzar niveles impresionantes de desempeño como organización.
- 2) **Tené la precaución de colocar en cada equipo a la gente adecuada** – Una buena mezcla de seguidores y líderes parece ser lo mejor. Si todos están intentando hacerse con la posta todo el tiempo (*If everyone is trying to take charge all the time*) reinará el caos cuando llegue la hora de la verdad (*when push comes to shove*). Tené a las personas correctas involucradas desde el principio.
- 3) **Construí confianza en el equipo** – Alcanzá el punto donde cada miembro del equipo crea sinceramente que los demás miembros también están llevando su

propio peso. Mientras más alto es el nivel de confianza, menos tiempo es desperdiciado trabajando contra los otros.

- 4) **Eliminó cualquier competencia o agenda personal** (*Eliminate any competing personal or business agenda*) – Y podrás desatar enormes cantidades de poder latente. Si todos comparten el mismo modelo mental de dónde están, dónde necesitan estar y la mejor manera de llegar ahí, se van a estar ahorrando montones de problemas y energía.
- 5) **Traé cualquier conflicto sin resolver a la superficie** – Y discútelo abierta y francamente. Esta limpieza hogareña puede ser un gran estímulo para la efectividad de cualquier grupo. Cuando todos están unidos contra un enemigo común en vez de estar metidos en una lucha de trastienda por el control, cosas muy impresionantes pueden y van a suceder.
- 6) **Poné a todos a ocuparse de los verdaderos problemas** – En oposición a estar desperdiciando energía con otras cosas. Si todos en el grupo sienten que pueden expresar sus sentimientos sin reserva, el equipo se desempeñará mucho mejor.

“Todos hemos tenido el poderoso sentimiento, cuando miramos o contemplamos un desempeño extraordinario, que de alguna manera muy profunda esa persona simplemente no es como nosotros. Sea estudiando el desempeño de inversión de Buffet (*Buffet’s investing performance*), escuchando un disco de Pavarotti o mirando a Roger Federer golpear una pelota, no podemos encontrar una relación entre nuestro desempeño en sus mismas actividades y lo que ellos hacen; no podemos imaginarnos un camino posible que nos lleve de donde estamos ahora a donde están ellos. Y así es como caemos siempre en las mismas metáforas para describir a tales personas: Son de otro planeta; son superhumanos; son increíbles. Lo que hemos visto es que de alguna manera nuestra reacción es acertada: Los grandes profesionales son realmente, y de alguna manera, diferentes. Sus cuerpos y mentes son de hecho diferentes de los nuestros de una manera muy profunda. Además, sus habilidades de percepción, organización y remembranza están más allá de lo que cualquiera de nosotros posee. Pero nos equivocamos en creer, como muchos lo hacen, que la naturaleza excepcional de los grandes profesionales es alguna clase de misterio eterno o destino ineludible. Es, en cambio, el resultado de un proceso cuyos elementos constituyentes están claros. Hay de hecho un sendero que va del estado actual de nuestras habilidades a aquel que disfrutaban los grandiosos. Ese sendero es extremadamente largo y demandante, y sólo unos pocos lo seguirán hasta su final.”
Geoff Colvin.



Si la empresa para la que trabajás no entiende los beneficios potenciales de la práctica deliberada, probablemente tengas que establecer tu propio programa de desarrollo personal para volverte mejor en lo que hacés. Si te encontrás en esa situación, hay algunas cosas clave que podés y deberías hacer:

- 1) **Sabé bien a dónde querés ir** – Y cuáles son los pasos intermedios para llegar ahí. Probablemente no haya un plan establecido de lo que se necesita para volverse un maestro en tu campo de desempeño, así que entablá diálogo con mentores, inspirate en tus héroes y estate preparado para trazar tu propio plan de desarrollo.
- 2) **Empezá a practicar las tareas de tu trabajo de una manera deliberada** – Lo que puede resultar difícil de hacer a primera vista. Hablando a grandes rasgos, hay tres modelos posibles a los cuales hechar mano:
 - El modelo de la música – Donde un gran desempeño es escrito en papel, desglosado en sus componentes, trabajándose y practicándose individualmente sobre cada una de sus piezas antes de poner todo nuevamente en su lugar, para luego proponer lo que con suerte será una presentación superior.
 - El modelo del ajedrez – Donde los juegos de ajedrecistas de altísimo nivel son analizados, separados por temas y luego aplicados a nuevos escenarios. Las escuelas de negocios son conocidas por utilizar casos específicos y reales en sus estudios para llenar la mente de sus estudiantes con lo que ha funcionado en el pasado y quizá funcione en el futuro.
 - El modelo de los deportes – Donde los atletas trabajan primero sobre la construcción de una base de resistencia a través del acondicionamiento, y luego, sobre la adquisición de un conjunto de habilidades específicas. El acondicionamiento en el contexto de los negocios quizá implique la adquisición de las habilidades cognitivas o capacidades de procesamiento de información apropiadas. A las que serán añadidas habilidades como la capacidad de responder a las condiciones cambiantes del mercado y la impredecibilidad de los oponentes, actividades de negociación y así.

Muy poca gente en el mundo de los negocios alguna vez se propone someter sus habilidades profesionales a la práctica deliberada. De vez en cuando, quizás intenten

ensayar un discurso o presentación mayores, pero esa es probablemente la única adición de trabajo que la mayoría de las personas realizan. Hay muchas más posibilidades que podés y deberías usar.

- 3) **Encontrá las oportunidades de práctica que actualmente se encuentran en el trabajo que estás realizando** – Las cuales son probablemente más numerosas de lo que creés. Para algunas tareas, te vas a encontrar con que hay más de una manera de realizarlas. En lugar de estancarte con lo que tradicionalmente has hecho, expandé tus habilidades empresariales haciendo tus tareas de una manera diferente que te mejore.
 - Establecé una meta que te haga mejor en algún elemento específico de tu trabajo.
 - Planeá cuidadosamente cómo vas a establecer tu meta.
 - Observá lo que hacés en tu trabajo diario y preguntate cómo es que va saliendo todo.
 - Seguí preguntándote a vos mismo: ¿Qué habilidades estoy aplicando acá? ¿Puedo poner a prueba una habilidad diferente? ¿Puedo exigirme más?
 - Posteriormente evaluá en detalle tu desempeño: Juzgá los resultados y compará tu desempeño con el mejor que hayas tenido.
 - Identificá los errores que hayas cometido y determiná qué es lo que causó esos errores.
 - Planeá cómo desempeñarte mejor en el futuro.
- 4) **Profundizá tu conocimiento** – Incrementá tu entendimiento del dominio en el cual trabajás día a día. Los profesionales promedio hacen esto de una manera acorde con su desempeño promedio (*Average performers do this in an ad hoc way*), pero los profesionales de alto rendimiento son sistemáticos y minuciosos. Necesitás una meta para volverte un experto en tu línea de negocios, y entonces:
 - Estudiar la historia de tu industria y tu negocio.
 - Identificar a los expertos en tu campo y seguirlos.
 - Leé todo lo que ha sido publicado.
 - Entrevistá a personas de adentro y fuera de tu empresa.
- 5) **Construí un MODELO MENTAL de tu dominio, que sea rico y detallado** – Cómo es que funciona todo y cómo es que cada uno de los numerosos subsistemas interactúan unos con otros. Los grandes profesionales siempre hacen esto, ya que les permite realizar los cambios sutiles que en definitiva impactarán en su rendimiento. Un modelo mental rico contribuye a un mejor desempeño de muchas maneras:
 - **Un modelo mental es un buen marco de referencia (is a good framework)** – Alrededor de los cuales se pueden incorporar mayores cantidades de

conocimientos de tu dominio en el futuro. Es una buena manera de organizar y luego recordar lo que sabés. Los modelos mentales también mejoran el aprendizaje porque nuevas piezas de información pueden ser colocadas en un contexto en vez de ser tratadas como piezas aisladas de datos.

- **Un modelo mental funciona como un buen filtro** – Te permite saber qué información vale la pena retener y qué piezas de información son irrelevantes. En la práctica, esto es importante porque libera tus recursos mentales para trabajar sobre lo que es realmente importante, en vez de sobre lo meramente urgente.
- **Un modelo mental te habilitará a saber qué es lo que sucederá a continuación** – Con un alto nivel de certeza. Si tenés un modelo mental bien establecido, podés anticipar y prepararte para desenvolverte antes que todos los demás.

Por estas razones, está claro por qué los profesionales de alto nivel nunca dejan de refinar y mejorar sus modelos mentales. Se mantienen expandiendo sus modelos mentales a través de experiencias de primera mano, actividades de práctica deliberada, búsqueda de nuevos conocimientos y esfuerzo intensivo. Sería absolutamente disparatado dejar este tipo de cosas sueltas al azar.

“Podés obtener grandes beneficios como individuo al aplicar los principios del alto rendimiento en tu propia vida y trabajo. La aplicación de estos principios es siempre beneficiosa. No importa cuántos pasos elijas dar en el camino del gran desempeño, nunca jamás será mejor que si no hubieses elegido darlos. No hay obstáculo que salvar antes de que las ventajas empiecen a sucederse y acumularse (There is no hurdle to clear before the advantages start accruing). Esto es pura oportunidad.” Geoff Colvin.

“El efecto más importante de la práctica deliberada en los grandes profesionales es que los lleva más allá (o más precisamente: Alrededor) de las limitaciones que para la mayoría de nosotros pueden ser críticas. Específicamente, les permite percibir más, saber más y recordar más que la mayoría de las personas. Eventualmente los efectos van más allá de eso. Muchos AÑOS de práctica deliberada de hecho cambian/afectan el cuerpo y el cerebro. Hay una buena razón por la que vemos a los profesionales más grandes del mundo como seres fundamentalmente distintos de nosotros, como viviendo en un plano completamente distinto de la existencia. Esto es así porque ellos son distintos y hacen las cosas de manera distinta (It’s because they are and they do). Pero ellos no empezaron de esa manera, y la transformación no sucedió por sí sola.” Geoff Colvin.

“No todas las organizaciones pretenden ser grandiosas. Esa es la cruda verdad. Para aquellos que sí quieren alcanzar la grandeza (aquellos que realmente la buscan) los principios del alto rendimiento muestran claramente qué es lo que se necesita para ser grande.” Geoff Colvin.

Aplicación de los principios de la práctica deliberada

C5

Para incrementar tu motivación de alcanzar la excelencia

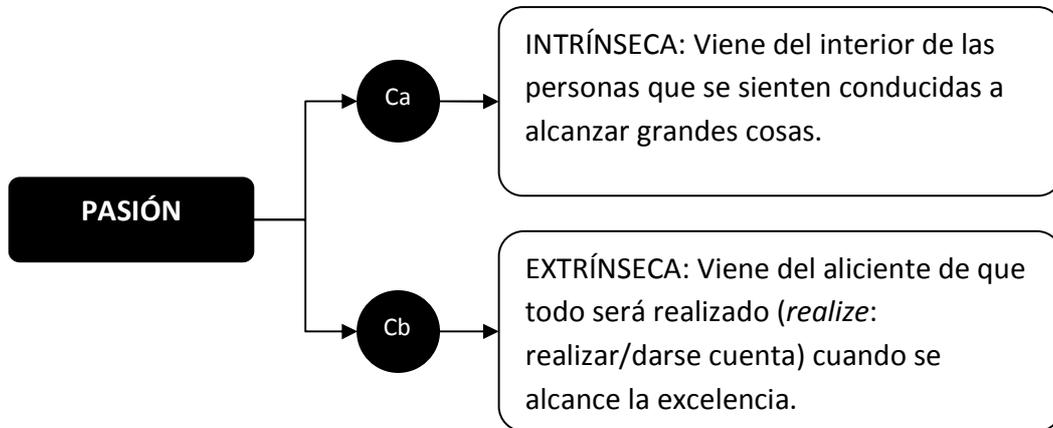
Alcanzar los más altos niveles en cualquier campo de desarrollo humano es hoy día mucho más difícil de lo que solía ser en el pasado. La edad promedio de los ganadores del Premio Nobel, por ejemplo, se ha incrementado en 6 años durante los últimos 100 años. Einstein ganó un Premio Nobel por trabajo que hizo a sus 26 años, cuando hoy día es raro encontrar un galardonado con un Nobel por trabajos que hubieran hecho antes de los 35 años (cuando no, a edad mucho más avanzada). Similarmente, la edad a la que las personas logran su primer patente se ha visto incrementada a un ritmo de 6 a 7 años por siglo.

A lo que todo esto apunta es a que les está llevando cada vez más tiempo a las personas entender todo el conocimiento acumulado existente, antes de comenzar a hacer sus propios avances. Muchos más años de preparación intensiva son requeridos. Debe haber también una vibrante red de soporte/apoyo/sostén a la que acceder durante este período de cimentación. Para cualquiera que aspire a alcanzar un nivel de clase mundial en cualquier cosa hoy día, miles de horas de práctica deliberada intensiva son necesarias. Aquellos que comienzan temprano en la acumulación de horas cuentan con numerosas ventajas, incluyendo:

- Es usualmente fácil aprender cosas cuando se es joven porque no se tiene que desaprender lo que quizás ya venías haciendo mal.
- Es más difícil dedicar tiempo y recursos a la **acumulación de práctica deliberada** cuando tenés una familia que mantener o una carrera que construir.
- Si empezás antes que tus pares, tenés una considerable ventaja sobre ellos, que jamás podrán realmente salvaguardar.

No hay duda de que la práctica deliberada es dura. De igual manera, no hay duda de que es tan dura (tan difícil) que no hay quien la aguante sin el beneficio de la **pasión**. ¿Por qué alguien estaría preparado para aventurarse a los rigores de la práctica deliberada por una recompensa que se encuentra a años de distancia y que quizá ni siquiera se dé (*and may not even eventuate*)?

Hay dos líneas de pensamiento de las cuales este tipo pasión puede surgir:



Desde hace mucho tiempo se sostiene que de las dos opciones, la motivación intrínseca es la más poderosa, ya que no hay recompensa externa que pueda hacer que una persona se someta a años de práctica deliberada. Investigaciones de distinta clase han corroborado este punto de vista con bastante amplitud. Ha sido demostrado en numerosos estudios que los logros altamente creativos y la motivación intrínseca van mano a mano. Las personas creativas están siempre más enfocadas en la tarea (se preguntan: “¿Cómo puedo resolver este problema?” o “¿Cómo puedo desempeñarme mejor?”) que en ellos mismos (“¿Qué beneficio tiene esto para mí?”). Es pasión lo que conduce a las personas creativas a trabajar en sus campos durante décadas.

Aún así, las recompensas intrínsecas no son toda la historia. Hay veces cuando el aliciente otorgado por las recompensas de origen extrínseco también juega un papel importante. Cuando los ganadores del Premio Nobel, Watson y Crick, se encontraban en plena lucha por averiguar la estructura del ADN, trabajaron casi sin parar porque sabían que otros equipos de investigación estaban al borde de hacer el mismo descubrimiento. Cuando Alexander Graham Bell estaba trabajando en la invención del teléfono, estaba perfectamente enterado de que otros estaban haciendo lo mismo. Tal cual resultó, Bell venció a Elisha Gray, uno de sus contemporáneos, por sólo unas horas de ventaja al momento de llegar a las oficinas de patentes. Sus instintos en ningún momento se equivocaron.

Muchas compañías fracasan rotundamente al momento de incrementar sus niveles de motivación. Es raro que las personas tengan la libertad de trabajar en los proyectos por los que se sienten más apasionados. Y es incluso más raro que las compañías animen a sus empleados a empezar y dirigir sus propios proyectos. Es además muy probable que la mayoría de los equipos de evaluación se pasen más tiempo diciéndole a la gente lo que

están haciendo mal en vez de poner en relieve los indicios de posibles grandes logros futuros. Es difícil prever o diseñar un sistema de desmotivación más minucioso que éste, el cual existe precisamente en muchas empresas.

Existe también lo que se denomina un “efecto multiplicador”, que entra en escena. Los profesionales de clase mundial no son lo que son desde el principio. Incluso alguien con un alto grado de motivación fallará al principio, más de lo que alguna vez triunfará. El efecto multiplicador sugiere que una pequeña ventaja en cualquier campo desencadena una serie de eventos que posteriormente genera ventajas de largo alcance. En tanto alguien comienza a hacer las cosas mejor que sus pares, comenzará a sentirse motivado a hacer más, a buscar entrenadores y mentores, a analizar el desempeño que otros han tenido en situaciones similares, y así. Esa pequeña cuota de éxito desencadenará un círculo virtuoso de resultados progresivamente mejores, que desembocará en un incremento en la motivación, el cuál a su vez mejorará las condiciones contextuales (*which in time leads to a better environment*), el cual a su vez produce aún más motivación. Repitiéndose el ciclo una y otra vez.

“¿Qué es lo que te provocaría a hacer el enorme trabajo necesario para ser un CEO, o un negociante de Wall Street, o un pianista de jazz, o un abogado de tribunales, o cualquier otro profesional de primer nivel? La respuesta realmente depende de tus respuestas a dos preguntas fundamentales: ¿Qué es lo que realmente quierés? ¿Qué es lo que realmente creés? Qué es lo que quierés (realmente, profundamente quierés) es fundamental en tanto la práctica deliberada es una práctica pesada. Volverse un gran profesional demanda la mayor inversión que una persona puede hacer (muchos años de tu vida dedicados completamente a alcanzar tu meta), y sólo aquellas personas que quieren alcanzar esa meta con todas sus fuerzas pueden lograrlo. ¿Qué querrías con tanto ahínco que te comprometerías a vos mismo al duro e interminable trabajo que fuera necesario, renunciando a tus relaciones y a otros intereses, para sólo quizá lograr lo que quierés? La segunda pregunta es más profunda aún: ¿Qué es lo que realmente creés? ¿Creés que si hacés el trabajo, diseñado apropiadamente, con horas de concentración, durante días, a lo largo de años, tu rendimiento crecerá y mejorará dramáticamente hasta alcanzar los niveles más elevados? Si creés eso, hay por lo menos una posibilidad de que seas capaz de hacer el trabajo y de lograr grandes desempeños. Pero si creés estás limitado para siempre por tu falta de talentos específicos, o por tu falta general de habilidades en un nivel que considerás es indispensable tenerlos, entonces no hay chances en lo absoluto de que seas capaz de realizar el trabajo. **Lo que realmente creés sobre el origen de los grandes desempeños, se vuelve la fundación sobre la cual se yergue todo lo que alguna vez serás capaz de alcanzar.** La evidencia muestra que entendiendo cómo es que unos pocos lograron la grandeza, es posible para cualquiera volverse mejor. Sobre todo, lo que la evidencia muestra con más fuerza es que los grandes logros no están reservados para unos pocos predestinados. Están disponibles para vos y para cualquiera.” Geoff Colvin.