

BEST SELLER INTERNACIONAL

El talento está sobrevalorado

Sobre el inigualable
poder del trabajo, la dedicación
y la perseverancia



Geoff Colvin

Geoff Colvin

El talento está sobrevalorado

Sobre el inigualable poder del trabajo,
la dedicación y la perseverancia

Traducción de Gema Moraleda

4
IMPULSA

Título original: *Talent is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody*

© Geoffrey Colvin 2008, 2010, 2018

Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Primera edición: febrero de 2025

© de la traducción del inglés, Gema Moraleda Díaz, 2025

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2025

Ediciones Península,

Diagonal 662-664

08034 Barcelona

edicionespeninsula@planeta.es

www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición

Impresión y encuadernación: Limpergraf

Depósito legal: B. 1.094-2025

ISBN: 978-84-1100-328-5

Printed in Spain - Impreso en España



Índice

Prefacio	11
1. El misterio	15
2. El talento está sobrevalorado	39
3. ¿Cuánta inteligencia se necesita?	65
4. Una idea mejor	87
5. Qué es y qué no es la práctica consciente	105
6. Cómo funciona la práctica consciente	141
7. Aplicar los principios a nuestra vida	171
8. Aplicar los principios a nuestras organizaciones	201
9. Desempeño excelente en el ámbito de la innovación	227
10. Desempeño extraordinario en la juventud y en la vejez	255
11. ¿De dónde surge la pasión?	285
Agradecimientos	313
Fuentes	315

1

El misterio

Nunca se había valorado tanto el desempeño extraordinario, pero ¿cómo se alcanza?

Cincinnati, sede central de Procter & Gamble. Estamos a mediados de 1978 y tenemos ante nuestros ojos un cubículo compartido por dos hombres de veintidós años recién salidos de la universidad. Se les ha asignado la tarea de contribuir a las ventas de la mezcla instantánea para hacer *brownies* de la marca Duncan Hines, pero dedican la mayor parte de su tiempo a reescribir memorandos ciñéndose a las estrictas normas de la empresa. Su inteligencia queda fuera de toda duda: uno se acaba de graduar en Harvard y el otro en Dartmouth. Pero eso no los diferencia de las otras muchas nuevas incorporaciones en P&G. Lo que sí los distingue de los numerosos jóvenes con ganas de comerse el mundo que la empresa contrata cada año es que ninguno de los dos es demasiado ambicioso. Tampoco tienen objetivos concretos ni han planeado mucho su carrera laboral. Cada tarde juegan a encestar memorandos arrugados en la papelera. Uno de ellos recordará años después: «Fuimos elegidos los dos tipos con menos probabilidades de triunfar».

Hoy en día, estos dos jóvenes nos interesan por un solo motivo: son Jeffrey Immelt y Steven Ballmer, quienes, antes

de cumplir los cincuenta, se convertirían en directores ejecutivos de las dos empresas de más valor del mundo: General Electric y Microsoft. Al contrario de lo que habría pensado cualquiera con dos dedos de frente al verlos en su primer trabajo, ambos llegaron a lo más alto que se puede llegar en una empresa. Y la pregunta obvia es: ¿cómo?

¿Fue por su talento? En tal caso hablamos de un talento raro que no se reveló durante sus primeros veintidós años de vida. ¿Fue por su inteligencia? Eran dos tipos listos, pero aparentemente no más que sus miles de compañeros de estudios y trabajo. ¿Fue porque se esforzaron muchísimo? La verdad es que tampoco tanto.

Y sin embargo hubo algo que los catapultó a lo más alto del mundo de los negocios. Lo que nos conduce a la que es quizá la pregunta que más confusión genera, una que no solo es aplicable a Immelt y Ballmer, sino a nosotros y a cuantos nos rodean: si resulta que ese algo no es ninguna de las cosas que solemos pensar, entonces qué es.

Mira a tu alrededor.

A tus amistades, parientes, compañeros de trabajo, la gente con la que te cruzas cuando vas a comprar o a una fiesta. ¿A qué dedican su tiempo? La mayoría, a trabajar. También a otras cosas, como el deporte, la música, aficiones o voluntariados. Y ahora pregúntate, con sinceridad: ¿cómo de bien se les da lo que hacen?

La respuesta más probable es que no se les da mal. Lo hacen lo suficientemente bien para seguir haciéndolo. No los despiden de sus trabajos y seguramente obtendrán más de un ascenso. Practican deporte o dedican su tiempo a cualquier

otra afición lo bastante bien como para disfrutarlas. Pero sin duda muy pocas personas, si las hay, de las que te rodean son realmente buenas en lo que hacen, y me refiero a extraordinariamente magníficas, entre las mejores del mundo.

¿Y por qué no? ¿Por qué no gestionan negocios como General Electric o Intel? ¿O por qué no juegan al golf como Tiger Woods ni tocan el violín como Jascha Heifetz? Al fin y al cabo, la mayoría son personas buenas, detallistas y seguramente diligentes en el trabajo. Las habrá que llevan mucho tiempo haciendo lo suyo: veinte, treinta, cuarenta años. ¿Por qué eso no les basta para haber alcanzado la excelencia? Pues porque no. Porque la incómoda verdad es que podría decirse que nadie de cuantos nos rodean ha alcanzado la genialidad, y ni siquiera están cerca, y que solo lo hará un ínfimo porcentaje en todo el mundo.

Se trata de un misterio tan ubicuo que casi ni lo percibimos, y sin embargo es de una importancia vital para el éxito o el fracaso de nuestras organizaciones, las causas en las que creemos y nuestras vidas. En algunos casos podemos dar explicaciones plausibles, como que no somos excelsos en nuestras aficiones o en el deporte porque en realidad no nos lo tomamos muy en serio. ¿Pero qué pasa con el trabajo? Estudiamos durante años para prepararnos y luego dedicamos a él la mayoría de las horas que pasamos despiertos. A casi todos nos daría vergüenza sumar el total de horas que hemos consagrado al trabajo y comparar esa cifra con la de horas empleadas en otras prioridades que afirmamos que son más importantes como nuestra familia; los números demostrarían que el trabajo es nuestra auténtica prioridad. Y, sin embargo, a pesar de tantas horas y tantos años, la mayoría de las personas no pasan de ser correctas en lo suyo.

De hecho, la realidad es aún más desconcertante. Existen amplias investigaciones que demuestran que no solo hay muchas personas que nunca llegan a ser increíblemente buenas en su trabajo, da igual los años que le dediquen, sino que, a menudo, ni siquiera mejoran con respecto a cuando empezaron. Auditores con años de experiencia no mejoraron su habilidad a la hora de detectar fraudes empresariales, una habilidad de gran importancia en su campo, respecto a cuando eran totalmente novatos. A la hora de detectar trastornos de la personalidad, que es una de las cosas que damos por hecho que los psicólogos clínicos saben hacer, los años de experiencia en consulta no se podían correlacionar en modo alguno con la capacidad de cada psicólogo en cuestión: «La correlación es prácticamente cero», concluyó uno de los investigadores principales. Los cirujanos no preveían mejor que los residentes la duración del ingreso hospitalario de los pacientes tras una operación. En todos los ámbitos, y en lo relativo a habilidades claves e importantes, recomendaciones de inversión por parte de corredores de Bolsa, valoración de solicitudes de acceso por parte de personal de admisión de universidades, las personas con mucha experiencia no eran mejores en su trabajo que quienes tenían poca.

Los estudios más recientes sobre gerentes empresariales confirman estos resultados. Investigadores de la escuela de negocios INSEAD de Francia y de la escuela de posgrado de la Marina de Guerra de Estados Unidos denominan este fenómeno la «trampa de la experiencia». Sus hallazgos clave son: aunque las empresas suelen valorar a los gerentes con experiencia, hay estudios rigurosos que muestran que, de media, los «gerentes con experiencia no producen resultados de gran envergadura».

Y, al menos en algunos campos, la cosa se pone aún más rara. De vez en cuando nos encontramos con personas que, en la práctica, empeoran con la experiencia. Los médicos más veteranos suelen sacar siempre peores notas en los exámenes sobre conocimiento médico que los novatos; con el tiempo, los médicos de familia también suelen perder habilidades de diagnóstico mediante la lectura de electrocardiogramas y radiografías. Igual que los auditores, que pierden habilidades relacionadas con determinados tipos de evaluación.

Lo que resulta más preocupante de estos hallazgos es que, en lugar de resolver el misterio de cómo alcanzar un desempeño extraordinario, lo complican. Si nos preguntan cómo explicamos que haya unas pocas personas excelentes en sus desempeños, la mayoría tenemos dos respuestas posibles y la primera es el esfuerzo. La gente desarrolla una gran capacidad para hacer las cosas porque se esfuerza. Les decimos a nuestros hijos que si ponen empeño, todo irá bien. Y resulta que eso es estrictamente cierto. Les irá bien; como a todas las demás personas que se dedican a una cosa la mayor parte de sus vidas, se les da de forma totalmente aceptable, pero nunca llegan a ser especialmente buenas en lo suyo. Las investigaciones confirman que echarle años a algo, por sí solo, no sirve de mucho si lo que buscamos es un desempeño excelente.

Así que nuestra primera respuesta instintiva a la pregunta sobre cómo alcanzar la excelencia no se sostiene.

Nuestra segunda respuesta está en el extremo opuesto a la primera, lo que no evita que creamos fervientemente en ella. Se remonta al menos 2.600 años, a la época de Homero:

Y llamad a Demódoco, el divino aedo a quien los númenes otorgaron gran maestría en el canto.

Es un fragmento de la *Odisea*, una de las muchas referencias que encontramos en esta obra y en la *Iliada* a los dones concedidos por los dioses a distintos personajes. Desde entonces, hemos cambiado nuestra perspectiva sobre muchas cuestiones (el movimiento de los planetas, las causas de las enfermedades), pero no sobre qué hace que algunas personas sean extraordinarias en lo suyo. Seguimos pensando lo mismo que Homero: que los grandes, los aparentemente sobrehumanos que nos rodean llegaron a este mundo con el don de hacer precisamente lo que acabaron haciendo, en el caso de Demódoco, componer música y cantar. Usamos la misma palabra que los antiguos griegos, solo la hemos traducido. Seguimos diciendo, igual que Homero, que los grandes son personas inspiradas, lo que significa que son los dioses o las musas quienes les infunden su excelencia. Seguimos diciendo que tienen un don, que es como decir que su excelencia se la concedió, por motivos inexplicables, alguien o algo ajeno a ellas.

Creemos, además, que esas personas tuvieron la gran suerte de descubrir su don, en general, a una edad muy temprana. Y aunque esta explicación sobre el desempeño extraordinario contradice de forma obvia la explicación del esfuerzo, está mucho más asentada y, en cierto modo, resulta mucho más satisfactoria. Explica por qué parecería que los grandes hacen sin esfuerzo cosas que la mayoría no podemos ni imaginar, desde diseñar la estrategia de una empresa multimillonaria a tocar el *Concierto para violín* de Chaikovski o golpear una pelota de golf a más de trescientos metros de

distancia. La explicación del talento natural también nos proporciona una coartada para la escasez de personas con habilidades extraordinarias: Dios no reparte sus dones a la ligera.

Esta explicación tiene una ventaja adicional para la mayoría: nos ayuda a contemplar nuestro desempeño con cierta melancolía. Los dones divinos son para uno entre un millón. O los tienes o no. Si no los tienes, y, por supuesto, casi nadie los tiene, lo que deberías hacer es abandonar la idea de acercarte siquiera a la excelencia.

Así queda claro por qué la mayoría de las personas no nos sumergimos en los misterios que rodean el desempeño extraordinario: porque no lo consideramos un misterio. Tenemos un par de explicaciones interiorizadas y, si alguna vez pensamos que la primera es claramente un error, en realidad la que nos creemos es la segunda. Y lo mejor de la segunda explicación es que nos libra de perseguir el desempeño extraordinario. A estas alturas, si se nos diera bien algo de forma natural, ya lo sabríamos. Y, como no es así, nos podemos dedicar a otras cosas.

El problema de esa explicación, que en realidad no es un problema, sino una gran noticia, es que es errónea. El desempeño extraordinario depende de nosotros muchísimo más de lo que podríamos esperar.

Nuevos hallazgos sobre el desempeño extraordinario

Resulta que nuestros conocimientos sobre el desempeño extraordinario, como sucede con todo el resto, han aumentado

bastante durante los dos últimos milenios. Los científicos empezaron a centrarse mucho en este tema hace unos ciento cincuenta años, pero lo más importante es la enorme pila de investigaciones que se han ido acumulando durante los últimos cuarenta. Cuando se publicó por primera vez este libro, esta investigación apenas se conocía fuera del pequeño grupo de expertos que se dedicaba a ella; la mayoría de la gente compartía las creencias de Homero sobre el desempeño extraordinario. Los hallazgos eran clarísimos y obviamente importantes, lo que pasa es que no estaban calando en el gran público.

Desde entonces, ha crecido enormemente el interés por el desempeño extraordinario. Un auge que ha generado una avalancha de libros y artículos, algunos rigurosos y útiles, otros no, que propiciaron a su vez una avalancha de nuevas investigaciones. En su conjunto, los nuevos estudios se sustentan casi por completo en los hallazgos claves de la investigación inicial. Algunos han intentado desacreditar la tesis global del trabajo (y de este libro) y lo mejor que se puede decir de ellos es que lograron atraer la atención de los medios de comunicación, lo que parecía ser su principal objetivo en algunos casos. Pero, al observarlos de cerca, vemos que, en su mayoría, son estudios que se dedican a «desmontar» afirmaciones que la investigación original no hacía, o cuyos datos no apoyan las conclusiones del autor, como veremos.

Lo que es más importante, el debate ha saltado de las revistas científicas al mundo real donde, en la práctica, no existe ningún debate. Los nuevos hallazgos sobre el desempeño extraordinario están revolucionando la forma de aprender nuevas habilidades en todos los ámbitos. Personas y organizaciones de todo el mundo han empleado los prin-

cipios descritos en este libro para mejorar en todo tipo de contextos: jugar a videojuegos, dibujar, sacar un arma de la cartuchera, comprar y vender acciones, insertar vías intravenosas a pacientes, programar *software*, escribir historias, vender de todo, aprender la lengua de signos, enseñar matemáticas, hacer fotografías, hacer psicoterapia con pacientes, practicar innumerables deportes, tocar instrumentos musicales y mucho más. En muchos casos, las mejoras en el desempeño son increíblemente mayores que cualquier otro progreso obtenido con anterioridad. Personas corrientes están descubriendo en sus carnes que los hallazgos de los investigadores son válidos y potentes. Estos centenares de trabajos, firmados por científicos de todo el mundo y que han investigado el desempeño al más alto nivel en una larga serie de ámbitos, que incluyen la gestión empresarial, el ajedrez, la natación, la cirugía, pilotar aviones, tocar el violín, vender, escribir novelas y muchos otros, han coincidido en algunas conclusiones importantes que contradicen del todo la mayoría de nuestras creencias sobre el desempeño extraordinario. A saber:

- Los dones que poseen los mejores no tienen nada que ver con lo que creemos. Y, desde luego, en caso de existir, no bastarían para explicar los logros de esas personas. Hoy en día, hay investigadores que sostienen que las habilidades innatas orientadas a un ámbito concreto son una ficción, es decir, que nadie nace siendo un virtuoso del clarinete, de la venta de coches, la correduría de Bolsa o la neurocirugía, porque nadie lo es. No todos los investigadores están dispuestos a aceptar esa idea, pero a los defensores del talento les cuesta muchí-

simo demostrar incluso que esos talentos naturales que creen poder hallar sean especialmente importantes a la hora de alcanzar el desempeño extraordinario.

- Más allá de los talentos innatos concretos, incluso las habilidades generales que solemos creer que caracterizan a los mejores no son lo que pensamos. En muchos ámbitos, como el ajedrez, la música, los negocios o la medicina, asumimos que los grandes poseen necesariamente una inteligencia abrumadora o una memoria descomunal. Y hay algunos que sí, pero muchos no. Por ejemplo, hay personas que se han convertido en maestros internacionales de ajedrez con un cociente intelectual (CI) inferior a la media. Así que, sea lo que sea lo que convierte en especiales a estas personas, no depende de poseer habilidades generales sobrehumanas. En este ámbito en concreto, muchísimas de ellas son sorprendentemente del montón.
- El factor que parece explicar mejor el desempeño extraordinario es algo que los investigadores denominan «práctica consciente». Es extremadamente importante definir con exactitud en qué consiste y en qué no. Desde luego, no es lo que la mayoría solemos hacer a diario en el trabajo, lo que empieza a explicar el gran misterio de los entornos laborales: por qué estamos rodeados de tantas personas que llevan décadas esforzándose pero nunca se han acercado a la excelencia. La práctica consciente tampoco es lo que hacemos la mayoría cuando pensamos que estamos practicando con los palos de golf, el oboe o lo que sea que nos interese. La práctica consciente cuesta. Duele. Pero funciona. Cuanto más se hace, más mejora el

desempeño. En cantidades extraordinarias equivale a un desempeño extraordinario.

Aunque hay mucho que explicar sobre la práctica consciente, es clave hacer unas primeras observaciones al respecto:

- La práctica consciente es una idea muy grande y afirmar que lo explica todo sería simplista y reduccionista. Enseguida nos asaltan preguntas muy importantes: ¿qué es lo que hay que practicar exactamente? ¿Y cómo? ¿Qué habilidades concretas y qué otras cosas debemos adquirir? La investigación ha arrojado respuestas que se pueden generalizar bastante bien para un rango de ámbitos muy amplio. La verdad es que parece arriesgado buscar una explicación común para la excelencia en el *ballet* y el diagnóstico médico, por ejemplo, o la venta de seguros y el béisbol, pero hay unos pocos factores claves que parecen contribuir al mejor desempeño en esos ámbitos y muchos otros.
- A la mayoría de las organizaciones se les da fatal aplicar los principios del desempeño extraordinario. Muchas empresas parecen haberse organizado casi a la perfección para evitar que las personas se beneficien de ellos tanto a nivel individual como formando parte de los equipos en los que trabajan. Como están descubriendo cada vez más organizaciones, esto supone una gran oportunidad para las que entienden esos principios y los aplican de forma amplia.
- Una de las cuestiones más importantes en torno a la excelencia es la dificultad que conlleva la práctica consciente. Independientemente del campo, el mayor obs-

táculo es el mental; sucede incluso en el ámbito deportivo, donde podríamos pensar que la exigencia física es lo más duro de todo. En todos los casos, la concentración que se requiere es tan intensa que resulta agotadora. Si la práctica consciente cuesta tanto (y la mayoría de las veces no es «disfrutable en sí misma», como afirman algunos de los investigadores principales), ¿por qué hay personas que la ejecutan día tras día durante décadas cuando la mayoría no somos capaces? ¿De dónde surge la pasión necesaria para ello? Esa es una buenísima pregunta para la que empieza a haber respuestas.

Los nuevos conocimientos sobre el desempeño extraordinario son especialmente potentes porque parecen en extremo generalizables. Los investigadores siguen haciendo pruebas en un rango cada vez más amplio de ámbitos, y los resultados continúan siendo los mismos. Así que la idea de aplicarlos a todos los campos resulta irresistible, y hacerlo parece una tarea cada vez más urgente.

Se podría pensar que estos nuevos descubrimientos han llegado justo a tiempo, porque cada vez necesitamos más la excelencia en todos los ámbitos. Y por muchos motivos. El más obvio es el incremento de los estándares en casi todas las esferas. Generalizando solo un poco, podríamos decir que en todo el mundo las personas están haciéndolo prácticamente todo mejor. Hay ejemplos por todas partes, empezando por nuestros hogares. Sabemos que los ordenadores son cada año más potentes y baratos, pero este fenómeno es común a todas las industrias. ¿Cuánto les duraba el coche a

tus padres? ¿80.000 kilómetros? Ahora a nadie le parecerá raro que hagas más de 300.000 con tu nuevo Toyota. Y lo mismo sucede con los neumáticos. Un lavavajillas Whirlpool (o de cualquier otra buena marca) tiene más funciones, usa menos agua y electricidad y cuesta menos (si tenemos en cuenta la inflación) que hace cinco años. En todas las industrias del mundo entero, las empresas tienen que trabajar con estándares más altos y mejorar continuamente para ser competitivas. El desempeño extraordinario es cada vez más valioso y necesario.

La tendencia es prácticamente la misma en todos los ámbitos del desempeño humano individual. Si observamos los deportes, veremos que no solo son interesantes en sí mismos sino también, como comentaremos más adelante, tienen mucho que enseñarnos sobre el desempeño extraordinario en el mundo de los negocios y otros ámbitos, y no me refiero a esa idea trasnochada de que ganar es lo único importante. Todos sabemos que se siguen batiendo récords deportivos, pero, en general, no apreciamos lo drástico que ha sido el progreso en este ámbito ni sus motivos. Por ejemplo, hoy en día, los récords olímpicos de hace cien años, que eran el mejor desempeño de un ser humano sobre la faz de la Tierra, se podría decir que son un resultado ni fu ni fa, al que puede aspirar cualquier alumno de instituto. El ganador de los 200 metros lisos en categoría masculina en los Juegos Olímpicos de 1908 lo hizo en 22,6 segundos; hoy en día el récord de la categoría de menores de dieciocho años de esta especialidad es dos segundos inferior a ese número, y dos segundos es un margen enorme. En la actualidad, el récord de maratón de menores de dieciocho años es veinte minutos inferior al tiempo que hizo el medallista de oro olímpico de

1908. Y si crees que es porque los jóvenes de hoy en día son más altos, te diré que no es por eso. Las investigaciones del doctor Niels H. Secher, de la Universidad de Copenhague, entre otras, muestran que la estatura no proporciona ninguna ventaja a la hora de correr, ya que cada zancada requiere cargar el propio peso. «Cuanto menor es la estatura, mejor», afirma.

En cualquier caso, ámbitos en los que la estatura o la potencia son irrelevantes muestran este mismo patrón de incremento continuo de estándares. En la modalidad de salto en natación, por ejemplo, estuvo a punto de prohibirse el doble mortal en una fecha no tan lejana como los Juegos Olímpicos de 1924, por considerarse demasiado peligroso. Hoy en día se considera aburrido.

Lo fundamental son los motivos de todo esto: los atletas contemporáneos son mejores, no porque sean hasta cierto punto distintos, sino porque se entrenan de forma más eficaz. Esta es una idea importante que debemos recordar.

En las disciplinas intelectuales los estándares están subiendo al menos a la misma velocidad que en el deporte. Roger Bacon, el gran académico inglés del siglo XIII, escribió que una persona necesitaría entre treinta y cuarenta años de estudio para dominar las matemáticas como se entendían entonces. Hoy en día, esas matemáticas (el cálculo aún no se había inventado) forman parte del temario de millones de alumnos de instituto, y a nadie le parecen gran cosa. Pero veamos las implicaciones que tiene eso. El contenido intelectual de la materia es el mismo, y los cerebros de las personas no son distintos en nada; setecientos años y pico no es tiempo suficiente para ninguna gran mejora en cuanto a potencia cerebral humana. En cambio, como sucede con los

deportes, el estándar de lo que hacemos con lo que tenemos ha crecido muchísimo. Esto es así.

Cuando Chaikovski acabó de escribir su *Concierto para violín* en 1878, le pidió al famoso violinista Leopold Auer que fuera el intérprete de su estreno. Auer estudió la partitura y respondió que no: pensaba que aquella pieza era imposible de tocar. Hoy en día, la puede ejecutar cualquier joven violinista recién salido del conservatorio. La música es la misma, los violines son los mismos y los seres humanos no han cambiado. Pero las personas han aprendido a mejorar muchísimo su desempeño.

Hoy en día, las investigaciones muestran que sigue dándose esta tendencia, incluso en ámbitos donde los estándares ya parecían muy elevados. Por ejemplo, un estudio muy bien diseñado sobre el campeonato del mundo de ajedrez halló que ahora se juega a un nivel muchísimo más alto que en el siglo XIX, cuando se celebró por primera vez esta competición. Mediante el uso de potentes programas informáticos de ajedrez, los investigadores hallaron que los antiguos campeones cometían muchos más errores tácticos que los jugadores actuales. De hecho, el nivel de los campeones de antaño sería ligeramente inferior al de los maestros actuales, y no estaría ni cerca del de los grandes maestros o los ganadores de hoy en día. La conclusión de los investigadores fue la siguiente: «Estos resultados implican una mejora considerable del más alto nivel de logros intelectuales en el ajedrez de los dos últimos siglos». Nuevamente, el juego no ha cambiado y no ha pasado tiempo suficiente para que lo haya hecho el cerebro humano. Lo que ha cambiado es que las personas ahora hacen las cosas mucho mejor que antes.

En el mundo de los negocios está clarísimo que los estándares de desempeño crecerán de forma constante y más pronunciada que en el pasado, lo que incrementará el valor del desempeño extraordinario. El motivo más importante de esto es que las tecnologías de la información han otorgado a los clientes un poder sin precedentes y, ahora que lo tienen, sus exigencias también se han incrementado. Esto es algo que entiende cualquiera que haya comprado alguna vez por internet. Como compradores, recibimos más información de la que habríamos visto jamás hace unos años. Sabemos cuánto pagó por un coche un vendedor de segunda mano. Sabemos cuánto cuestan los medicamentos con receta en los países vecinos. Sabemos que el libro de texto que se vende en la librería de la universidad por 135 dólares se puede comprar en el Reino Unido por internet por 70. Y lo que sabemos y nos ahorramos como clientes no es nada comparado con lo que saben las empresas de sus proveedores, y el recorte de costes que se puede conseguir hoy en día con esa información. Como le gusta decir al consultor estratégico Gary Hamel, si estás obteniendo beneficios de la ignorancia de tu cliente, tienes un problema.

El reto al que nos enfrentamos todos

Las empresas no son las únicas que deben mejorar su desempeño hasta niveles nunca vistos. Lo mismo sucede con las personas. Los cambios históricos en la economía hacen que la presión a la que nos vemos sometidos individualmente para obtener una mejora constante sea mayor que nunca.

Para entender qué está pasando, hay que retroceder un poco. En Estados Unidos es habitual recibir a diario por correo postal tarjetas de crédito listas para ser activadas. Y no solo los adultos, también las reciben los menores de edad e incluso las mascotas (ha pasado). En un país en el que las facturas no suelen domiciliarse, sino que se pagan mediante cheques que se mandan por correo, otra oferta habitual por parte de las entidades bancarias consiste en mandar cartas con cheques ya cumplimentados con los datos del destinatario que funcionan como préstamos preconcedidos que se pueden usar al instante para pagar facturas. Pero ¿por qué mandan los bancos dinero alegremente a los buzones de sus potenciales clientes? Pues porque tras un periodo de estancamiento tras la crisis financiera de 2008-2009, ahora les sobra el dinero. Tienen literalmente más del que pueden usar y no saben qué hacer con él, de modo que van por ahí diciendo: «¡Quédese con un poco, por favor!».

Y las entidades financieras no son las únicas que padecen este «problema». Hay empresas estadounidenses de todo tipo que tienen mucho más dinero del que necesitan. En el momento de escribir este libro, las empresas cuentan con billones de dólares en efectivo y están batiendo récords históricos. Algunas lo usan para recomprar sus propias acciones a precios récord. Al hacerlo, lanzan un mensaje a sus inversores: no se nos ocurre ninguna buena idea para gastar este dinero, así que tomad, a ver si a vosotros sí.

Todo esto son manifestaciones de un fenómeno mucho más amplio. Durante unos quinientos años, desde el auge del comercio y la riqueza que acompañó al Renacimiento hasta finales del siglo xx, el recurso que escaseaba en el mundo de los negocios era el capital financiero. Si lo tenías,

podías generar riqueza y si no, pues no. Ese mundo ya no existe. Hoy en día, mediante un cambio bastante brusco en términos históricos, el capital financiero abunda. Lo que escasea ya no es el dinero, sino la capacidad humana.

Una afirmación así corre el peligro de sonar a la típica sentencia optimista que se suelta en mitad de una conversación intrascendente, por eso es importante demostrar que es cierta. Por suerte, las pruebas que la sustentan son fácilmente observables. En los últimos años se han creado cantidades astronómicas de riqueza para los accionistas con modelos de negocio que usan muy poco capital financiero, pero montones de capital humano. Vamos a ver cuáles son las cinco empresas más valiosas del mundo: Apple, Alphabet (la matriz de Google), Microsoft, Facebook y Amazon. Ninguna de ellas fabrica prácticamente nada en talleres de su propiedad y son tan rentables que lo último que necesitan es más capital financiero; descansan sobre cientos de miles de millones de dólares en efectivo y acciones. Es un fenómeno económico ubicuo. Según el Instituto McKinsey Global: «Cada vez más, el valor se crea mediante patentes, marcas, marcas registradas y derechos de autor, y menos con maquinaria e industria pesada», es decir, que el valor procede cada vez más de las mentes y menos de las máquinas o la fuerza bruta.

Estas empresas entienden a la perfección que su éxito se construye sobre capital humano. Son famosas por la deslumbrante inteligencia de las personas que contratan y la extraordinaria exigencia de las pruebas que deben superar quienes quieren trabajar en ellas. Si les preguntas cuál es su competencia central no mencionarán nada relacionado con lo que venden. Te dirán que es la contratación. Saben cuál es el recurso que escasea en su ámbito.

Lo que hace que este fenómeno resulte muy pertinente para el tema que nos ocupa es que es aplicable a todas las empresas y no solo a los gigantes de las tecnologías de la información. Veamos el caso más extremo de una compañía que parecería depender casi en exclusiva del capital financiero: Exxon Mobil. Estamos ante una de las empresas petrolíferas más grandes del mundo, y se podría afirmar que su negocio también es el que más depende del capital. Durante muchos años ha estado invirtiendo más de 20.000 millones de dólares al año en su negocio, una cantidad gigantesca y, aun así, también ha generado miles de millones para sus accionistas mediante dividendos y recompra de acciones, un claro ejemplo de eso que comentábamos del «tomad, a ver si se os ocurre qué hacer con esto». Cuando Rex Tillerson era el director ejecutivo (cuando nadie habría podido imaginar que se convertiría años después en secretario de Estado de Estados Unidos), le pregunté por qué había implementado esa política. Al fin y al cabo, Exxon obtiene un beneficio extraordinariamente alto de sus inversiones, mucho más que cualquiera de sus grandes competidores. Así que, ¿por qué no crear riqueza para sus accionistas mediante más inversión? La limitación, me respondió, no era el dinero, sino las personas: «No puedes salir a la calle y contratar al primero que pase para cubrir un puesto de ingeniero, geólogo o investigador en Exxon Mobil». La empresa podía financiar más proyectos, pero no tenía suficientes personas con la cualificación adecuada para dirigirlos.

Para casi todas las empresas, el recurso que más escasea hoy en día es la capacidad humana. Y es por eso por lo que nunca se habían visto sometidas a tanta presión para asegurarse de que todos sus empleados se desarrollan al máximo,

y, como veremos más adelante, nadie sabe cuáles son los límites de ese desarrollo.

A esto hay que añadir otra tendencia histórica que nos somete a todos a una presión sin precedentes para acrecentar nuestras habilidades a niveles que nunca habían sido necesarios, y más allá de lo que nuestros empleadores van a contribuir a perfeccionarlas. Esta tendencia es el advenimiento del primer gran mercado laboral a escala global. Durante siglos, habíamos tenido mercados globales de productos y también de capital. Pero los mercados laborales eran distintos. Durante la mayor parte de la historia humana, el trabajo estaba ligado al territorio que se habitaba. A menudo, era indisoluble de la ubicación del cliente: los herreros debían estar donde había caballos; los panaderos, cerca de sus clientes; los banqueros, donde los depositarios y prestatarios. Otros trabajos estaban ligados a la presencia de los recursos naturales de los que dependían. Los mineros debían estar donde había carbón, y los pescadores, donde el pescado. Detroit se convirtió en la capital del automóvil porque era la mejor ubicación a la que hacer llegar, mediante el ferrocarril y el transporte marítimo a través de los Grandes Lagos, el carbón, el acero, la goma y los demás componentes de un coche, y el mejor centro de distribución para todo el país.

La deslocalización lleva décadas siendo una práctica habitual, pero la mayoría de las veces no constituía motivo de preocupación, porque resultaba algo anecdótico; antes de la era de la información, coordinar la producción en un país extranjero era un proceso lento e incómodo. Así que la mayoría de los trabajadores competían principalmente por sus empleos con el resto de los trabajadores de la zona y, cuando

el área de competencia se ampliaba, con los de otras zonas del propio país.

Pero hoy en día hay millones de trabajadores de las economías desarrolladas que compiten por su empleo con otros de todo el mundo. El motivo es que hay un porcentaje amplio y creciente del trabajo que se basa en la información y que no implica desplazar ni procesar nada físico. Todos estamos familiarizados con algunas de las consecuencias de esto: hay trabajadores deslocalizados que contestan al teléfono en las líneas de atención al cliente, programan el *software* que usamos y, en países como Estados Unidos, interpretan radiografías. Otras consecuencias de esto son aún más sorprendentes. Cada año, más de un millón de declaraciones de la renta estadounidenses se preparan en la India. En Londres, una gran empresa de contabilidad auditó a una de sus empresas clientes mandando en avión a un equipo de contables desde la India, que pasaron tres semanas en un hotel antes de regresar, porque era más barato que emplear a contables británicos.

Todo esto sucede porque el coste de la computación y las telecomunicaciones está en caída libre. Procesar información y enviarla de un lado a otro es prácticamente gratis. Y ese es también el motivo de la explosión en la deslocalización de las industrias de manufactura. La coordinación de cadenas de suministros globales se ha convertido en un proceso tan rápido y preciso que ahora sí que vale la pena aprovechar la mano de obra barata que se encuentra al otro lado del mundo.

La consecuencia de esto es un creciente número, que aumenta a gran velocidad, de trabajadores de todas partes que tienen que ser tan buenos y rentables como los mejores

que puedas encontrar en cualquier lugar del mundo. Es cierto que hay algunos empleos que seguramente puedan llegar a escapar a esta competencia brutal, pero no tantos como nos gustaría pensar. Podríamos suponer, por ejemplo, que los dentistas siempre tendrán que estar donde se encuentren sus pacientes. Pero no. Muchos clientes de Gran Bretaña, donde el dentista está incluido en la sanidad pública, pero tiene mala prensa, toman vuelos baratos a Polonia para que los traten dentistas con buena formación y precios de ganga.

Quizá piensas que tu empleo no es exportable, y quizá tengas razón, pero dale una vuelta antes de relajarte.

El «mejor del mundo» es una frase que se dice muy a la ligera. Durante la mayor parte de nuestra historia, había muy pocas personas que tuvieran que preocuparse por quiénes eran los mejores del mundo. Pero eso está cambiando. En una economía global, basada en la información e interconectada, empresas e individuos se enfrentan cada vez más a menudo a los mejores del mundo. El coste de no serlo es cada vez más alto, como también lo son los beneficios de ser realmente bueno en lo tuyo.

Entender cómo funciona el desempeño extraordinario siempre ha valido la pena. Pero ahora es vital.

Así mismo, hay que señalar que el valor de entender cómo funciona el desempeño extraordinario va más allá de lo económico. No tiene nada de malo perseguir la prosperidad económica; la mayoría de las personas quieren mejorar, así que ayudarlas a conservar sus empleos, ahorrar para la jubilación y pagar los estudios a sus hijos (ayudándolas a desempeñar mejor sus tareas) puede evitar mucho sufrimiento hu-

mano. Pero la vida no es solo trabajo, y podemos mejorar en muchas más cosas aparte de nuestros oficios.

Ser buenos en lo que sea que queramos hacer, tocar el violín, participar en una carrera, pintar un cuadro, liderar un grupo de personas, es una de las fuentes de realización personal más profundas que podemos encontrar. La mayoría de las cosas que queremos hacer son difíciles. Así es la vida. Los problemas, la desmotivación y las decepciones son inevitables. Así que cualquier dato sobre qué es lo que nos hace mejorar en los ámbitos que queremos desarrollar, datos fidedignos, sin mitos ni conjeturas, nos puede servir no solo para enriquecernos económicamente sino también para ser más felices.

Durante los últimos cuarenta años, investigadores de todo el mundo han descubierto y refinado una buena parte de esos datos, que para nosotros constituyen una enorme promesa de mejora en todo tipo de ámbitos. Esto aún no es de conocimiento general ni se entiende debidamente, lo que hace que aplicarlo se convierta en una oportunidad aún más interesante. Muchos de los hallazgos son sorprendentes; de hecho, a pesar de contener una gran promesa y constituir una fuente de inspiración importante, hay muchas personas que, al principio, se resisten a creerlos.

El humorista del siglo XIX Josh Billings dijo una vez: «Lo que nos suele dar problemas no son las cosas que no sabemos. Sino las que sí sabemos, pero en realidad no son así». El primer paso para entender los nuevos hallazgos sobre el desempeño extraordinario es usarlos para que nos ayuden a identificar qué cosas consideramos seguras cuando, en realidad, no son verdad.