



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



LOS FRUTOS DEL ENTRENAMIENTO DIARIO

Convertirse en experto en algo depende mucho más de la práctica y del entrenamiento deliberado que de condiciones innatas

POR PABLO REGENT
Profesor del IEEM

Cada vez que alguien triunfa en forma muy destacada, ya sea en el deporte, como nuestro Diego Forlán, o en el mundo de la empresa, como lo hizo el difunto Steve Jobs, surge la discusión acerca de si los expertos nacen o se hacen. La respuesta más sencilla, la que nos deja a todos más serenos, es la primera. Si el éxito de clase mundial es algo innato, no hay de qué sentirse culpable. No hay nada que se pueda hacer, si no vino con los genes, no vale la pena esforzarse.

Sin embargo, según Ericsson, Prietula & Cokely¹, convertirse en experto en algo depende mucho más de la práctica y del entrenamiento deliberado que de condiciones innatas. Según estos autores, el desempeño verdaderamente superior no es para los pusilánimes ni para los impacientes. El desarrollo de una genuina experticia requiere lucha, sacrificio y una autoevaluación honrada y a menudo dolorosa.

Ericsson se apoya en una investigación de Benjamín Bloom, en la cual estudió la niñez de 120 competidores de elite en campos tan variados como la música, el arte, las matemáticas o la neurología. Increíblemente para muchos, los resultados no arrojaron correlación alguna entre el desempeño sobresaliente y el coeficiente intelectual. Apenas halló una cierta correlación con la altura y talla corporal en los casos de los deportes.

Lo que Bloom concluyó es que todos los competidores sobresalientes que él investigó habían practicado intensamente, estudiado con entrenadores dedicados y contado con el apoyo entusiasta de sus familiares y parientes a lo largo de sus años de desarrollo.

Esfuerzo sostenido

Más de dos décadas atrás, cuando comenzábamos con el IEEM, recibimos la visita de Juan Antonio Pérez López, uno de los más distinguidos profesores del IESE, que pasó unos días en Montevideo aconsejando cómo desarrollar la Escuela. Cuando le dijimos que el



“ Hay que hacer esfuerzos sostenidos en las cosas que uno no sabe hacer bien”

cuerpo de profesores apenas llegaba a los treinta años de edad, nos explicó con mucho cariño y no sin cierta condescendencia que un profesor del Método del Caso necesitaba como mínimo diez años para poder llegar a serlo.

Esos diez años son los mismos que Ericsson menciona cuando dice que entre los que llegan a expertos es casi imposible saltarse la regla de las 10.000 horas. Pero no se trata de pasar diez años haciendo lo mismo, sino de tratar de hacer esfuerzos sostenidos haciendo las cosas que uno no sabe hacer bien.

En el ejemplo del golf se ve claramente que es algo muy diferente repetir una y otra vez las mismas rutinas, que desarrollar una práctica inteligente, que busca mejorar y perfeccionar en cada uno de los factores críticos para alcanzar el nivel de experto.

Tener un norte claro

Parece que una condición básica para aspirar a ser un experto en

la ocupación que cada uno elija es desear alcanzar ese estatus. Y tal deseo debe estar presente en los años en que comenzamos nuestras carreras. En el arte y en el deporte es bastante evidente que los sacrificios de entrenamiento sostenido han de comenzar desde la niñez, pues en caso contrario es imposible descontar la ventaja en horas de práctica acumulada del resto de los competidores. Pero algo similar ocurre en las profesiones o en el mundo de la empresa.

La juventud, tiempo de formación básica por excelencia, así como los primeros años de trabajo han de estar orientados a desarrollar competencias que apunten a algún norte. Muchas veces la tentación de un buen salario en los primeros años de trabajo, arruina la posibilidad de perfeccionamiento de jóvenes profesionales que podrían haber seguido un camino de entrenamiento que escalón a escalón los podría haber llevado a un nivel

EN RESUMEN

EL EJEMPLO DEL GOLF

Imaginemos que usted está aprendiendo a jugar golf. En las etapas iniciales, usted tratará de entender los golpes básicos y evitar los errores más burdos. En un plazo muy corto de cincuenta horas usted desarrollará más control y su juego mejorará. Usted perfeccionará sus capacidades y participará en más partidos hasta que sus golpes se vuelvan automáticos, y su juego se volverá por intuición. En este punto su desempeño puede mantenerse en el mismo nivel durante décadas. Esto ocurre cuando usted juega solo y tiene una oportunidad de tiro desde cada punto de partida. Si se permitiera efectuar cinco tiros desde el mismo punto del campo, usted empezará a ajustar su estilo de juego para lograr más control sobre el tiro. Muchos profesionales hacen múltiples tiros desde el mismo punto cuando entrenan antes de una competencia. (Ericsson et al, pág. 126)

de perfeccionamiento que ya nunca alcanzarán.

No es necesario que todos decidan convertirse en expertos en algo, pero tampoco es necesario que se abandone esa aspiración. Cuando la discusión de la educación nacional se focaliza en alcanzar niveles básicos que apenas aspiran a la contención social, quizás el daño más grave está en no creer que entre esos chicos problemáticos esté en potencia la posibilidad de desarrollo de grandes artistas, empresarios, políticos o deportistas.

El camino de la exigencia inteligente de la mano de buenos mentores es mucho más redituable para cada joven y para la sociedad en conjunto que cualquier actitud generalizada de complacencia y facilismo irresponsable. ●

1. La formación de un experto, Ericsson, Prietula & Cokely, HBR, agosto 2007