

EL GRAN RETO: ENSANCHAR EL TALENTO

Por Luis Huete, Profesor del IESE Business School y Javier García Arenalillo,
Director de Proyectos de Huete & Co.

EL GRAN RETO AL QUE SE ENFRENTAN LOS PROFESIONALES ES COMO CONVERTIRSE EN UNA ESTRELLA CON LA QUE TODO EL MUNDO QUIERA TRABAJAR. PARA ELLO HAY QUE SENTAR UNAS BASES MUY SÓLIDAS, NO SÓLO EN LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS SINO SOBRE TODO EN LAS ACTITUDES DE TRABAJO EN EQUIPO, DE NEGOCIACIÓN, COMERCIALES, DE APERTURA A LO NUEVO, DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, ETC.

El talento es, desde siempre, uno de los aspectos que más han fascinado al ser humano. Esa capacidad de co-crear, de acometer hazañas increíbles, tanto en el plano físico como en el intelectual. Pocos halagos inciden más en el ánimo de alguien que un escueto “tienes talento”. Desde la Antigüedad se ha venerado a aquellos que demostraban sus dones: desde los deportistas en las Olimpiadas griegas hasta las grandes mentes de la ciencia.

Mucho se ha escrito sobre los genios, aquellos que han brillado en sus categorías. Pero solo recientemente, conforme avanzaban nuestros conocimientos en psicología, hemos empezado a preguntarnos por las claves del talento... y sobre si éste puede “reproducirse” mediante herramientas concretas. Es decir, ¿nacemos con talento... o lo labramos a lo largo de nuestra vida?

Cómo no, la respuesta no es unívoca: no podemos afirmar que el talento se explique solo por condiciones de nacimiento; ni que cualquiera, con esfuerzo y dedicación, puede llegar a la genialidad en cualquier área que se proponga. Ahora bien: que no podamos afirmar rotundamente ninguno de los extremos no quiere decir que no podamos decir nada sobre el talento.

En la historia del deporte es quizá donde más

claramente se ha planteado la pregunta sobre el talento natural y los límites del esfuerzo personal: parece claro, por ejemplo, que los mejores velocistas son de ascendencia africana (jamaicanos, afroamericanos, etc.), con marcas a las que no llega nadie más. ¿Conseguirá alguien de, pongamos, Dinamarca alcanzar las marcas de los Usain Bolt o los Asafa Powell? Muchos sostienen que ni con todo el entrenamiento del mundo.

Pero aquí entra una primera distinción fundamental: no estamos ante una dicotomía (talento vs. entrenamiento) sino ante una integración (talento y entrenamiento). Puede parecer de Perogrullo, pero lo olvidamos con cierta frecuencia. Tendemos a pensar que por tener un cierto don o predisposición ya vamos a destacar siempre; o que, por el hecho de no ser el más dotado en otro aspecto, ya nunca podremos hacer un buen papel. Aquí, como en los aspectos más cruciales de la vida, la clave está en integrar aparentes

opuestos e ir creando una espiral positiva en donde los avances dan pie a la “aparición” de nuevas oportunidades, que a la vez generan más talento. Ponemos entre comillas el término aparición, ya que la mejora del talento hace de imán de nuevas oportunidades. Así hasta llegar a la categoría de virtuoso de algo, que Malcolm Gladwell cifra en una preparación equivalente a 10.000 horas en una edad temprana.

Lecciones de ajedrez

En 1927 ocurrió algo que cambiaría el ajedrez para siempre. Antes de los famosos duelos entre Bobby Fischer y Spassky. Mucho antes de que Kasparov se enfrentara a Deep Blue Sea. Y desde luego muchísimo antes de que el nuevo genio del ajedrez, el jovencísimo Magnus, provocara una expectación sin precedentes en este deporte fascinante, convirtiéndose en una auténtica celebrity. En fin, mucho antes de los sucesos que los profanos del ajedrez recordamos como más relevantes, un enfrentamiento marcó este deporte para siempre.

Desde el torneo mundial celebrado en 1927 en Argentina, todo gran maestro del ajedrez se ha decantado, en su aprendizaje y su estilo de jugar, por las dos grandes escuelas o corrientes que se enfrentaron entonces. Hablamos de dos de los mayores genios que han combatido en el cuadrilátero de sesenta y cuatro casillas: José Raúl Capablanca y Alexander Alekhine.

En esta confrontación podemos ver una resonancia de la dicotomía talento-método: Capablanca, el Frank Sinatra de la época (tanto por arte como por presencia en los tabloides sociales) era el incontable número uno del ajedrez. Nunca el mundo había conocido un genio semejante en este deporte, que si por algo se ha caracterizado es por alumbrar a muchos de ellos. Todos le consideraban invencible. A veces perdía alguna partida aislada, pero enseguida vapuleaba al rival en las siguientes. Jugaba al ajedrez desde los cuatro años, cuando sus padres se dieron cuenta de que era un niño prodigio: tras presenciar una partida entre su padre y un amigo, el niño llamó “tramposo” a éste por haber hecho un movimiento incorrecto. Para sorpresa de los dos adultos, Capablanca volvió a situar las piezas en la posición previa al error. Con cuatro años. Desde entonces el ajedrez pasó a ser su pasión y su medio de vida. Y también su tarjeta de presentación para su otra gran pasión: la buena vida, las fiestas y las mujeres. Capablanca fue, desde muy joven, un arquetipo de celebrity frívolo.

Lo llamativo de Capablanca era que jugaba sin esfuerzo. No entrenaba nunca, y en muchas ocasiones empalmó fiestas o excesos nocturnos con un torneo al día siguiente. Y ganaba siempre. Ante semejante perfil, uno esperaría que su juego fue-



se como él: genial, impredecible, fantasioso... Nada más lejos de la realidad. Jugaba de forma monótona, pragmática, segura, sin tomar riesgos, exprimiendo la más mínima ventaja posicional que alcanzase. Era lo más parecido a una calculadora humana.

Su oponente era el ruso nacionalizado francés Alexander Alekhine. Persona huraña y asocial, era obsesivamente metódico en la preparación de los torneos, estudiando al rival y ensayando movimientos. Eso sí, en cuanto se sentaba frente al tablero ofrecía a los afortunados espectadores algunas de las jugadas más bellas que ha podido ofrecer el ajedrez. Su estilo de juego era como una endiablada pieza de violín, imprevisible, con movimientos audaces e intercambios de piezas que parecían una verdadera locura. Según los entendidos, muchas de las más bellas partidas de ajedrez son suyas.

En 1927 resultaba claro que, pese a no haberse enfrentado nunca, el único aspirante posible al trono de Capablanca era Alekhine. Así que, caballeramente, Capablanca le retó (entonces, el campeón vigente tenía el privilegio de escoger rival y condiciones para el duelo). Argentina patrocinó el enfrentamiento y lo acogió. Y la prensa mundial se congregó para ver un triunfo más del dios del ajedrez, de aquel que, por mucho que se preparasen sus rivales, siempre vencería con facilidad.

Un duelo para la eternidad
La noche antes del gran torneo en Buenos Aires Capablanca hizo lo que solía hacer antes de cualquier torneo: disfrutar

de los encantos de la ciudad, de sus locales y, sobre todo, de sus mujeres. Acudió al primer enfrentamiento con signos evidentes de no haber dormido mucho. Pero era Capablanca: a nadie le extrañó... Hasta que Alekhine lo derrotó, por primera vez en la historia de sus enfrentamientos. Uno a cero, para sorpresa de todo el mundo, empezando por la inmensa mayoría de los expertos, que pronosticaban un aplastamiento del genio cubano a su rival. Claro que siendo la primera partida y habiendo pasado una noche movidita, podía entenderse que a Capablanca los excesos le hubiesen pasado factura. Pero hubo algo en esa partida que apuntaba a un problema mayor. Algo que de hecho se confirmaría en las siguientes partidas, que fueron empates: Alekhine había abandonado, aparentemente, su estilo fantasioso y temerario, y le estaba jugando a Capablanca con su propio estilo: metódico, frío, calculado y exacto. Aunque Capablanca se rehízo y en las siguientes victorias le dio la vuelta al marcador, le costó un esfuerzo que nadie habría augurado. Para entonces la noticia estaba dando la vuelta al mundo: había alguien que podía jugarle al gran genio del ajedrez en su mismo estilo; un estilo que tenía de forma natural, desde que era pequeño. Alekhine, a base de estudiar hasta el más leve detalle del juego de su oponente, era ahora capaz de adoptar su forma de jugar, hasta el punto de superarla en ocasiones. Cosa que, de hecho, sucedió al cabo de siete empates: una partida jugada con una frialdad y precisión matemáticas sirvió al ruso para ponerse 2-2.

Así, para sorpresa de todos (empezando por Capablanca), el teóricamente inferior Alekhine, gracias a una preparación admirable, había conseguido recortar la que hasta entonces parecía una distancia abismal entre el genio de Capablanca y el resto de los mortales.

Cuando el marcador estaba 4-3 a favor de Alekhine, habían transcurrido más de veinte partidas, cada cuál más exigente. Y la falta de costumbre de Capablanca en esas lides acabó por pasarle factura definitivamente. Siempre, siempre había superado a sus rivales de forma clara, rápida y sencilla. Nunca había experimentado la clase de tensión que se siente al tener que ir al límite, sabiendo que un simple fallo es lo único que necesita el rival para ganar. Alekhine, sin embargo, estaba

familiarizado con ese tipo de presión. Acabó ganando 6-3, con una inédita cifra de empates: 25. La partida más larga hasta la fecha. Y la había ganado el que mejor se había preparado.

Esta confrontación marcó un antes y un después en la historia del ajedrez. Desde entonces, nadie osó acudir a un torneo sin analizar minuciosamente el juego de los rivales, elaborando estrategias distintas para cada partida. Esa preparación se convirtió en ciencia, y los jugadores pasaron a contratar séquitos enteros que les ayudasen a entrenarse para cada torneo.

Años más tarde, algunos comentaban jocosos la costumbre de un joven jugador por entrenar también su físico, con un programa más propio de prueba de atletismo que de ajedrez. La joven promesa se llamaba Gary Kasparov, y al poco tiempo nadie cuestionaba sus métodos de entrenamiento; de hecho, no pasaron muchos años hasta que la preparación física se consideró tan importante como la más propiamente ajedrecística (análisis de juego, estrategias, etc.).

Lo que sucedió en el torneo de Buenos Aires en 1927 es una de las muchas historias sorprendentes que insisten en enseñarnos que el talento tiene una naturaleza dual: es a la vez arte y ciencia; tiene un componente natural o "heredado"... pero ese don puede ser emulado y fortalecido a través del esfuerzo, o se puede acabar perdiendo por no desarrollarlo.

Si bien todos podemos trazar una cierta radiografía actual de nuestras fortalezas y debilidades, de nuestros dones o condiciones naturales, basta echar una mirada atrás para darnos

El talento tiene una naturaleza dual: es a la vez arte y ciencia; tiene un componente natural o "heredado"... pero ese don puede ser emulado y fortalecido a través del esfuerzo, o se puede acabar perdiendo por no desarrollarlo.



Desde entonces, nadie osó acudir a un torneo de ajedrez sin analizar minuciosamente el juego de los rivales, elaborando estrategias distintas para cada partida. Esa preparación se convirtió en ciencia, y los jugadores pasaron a contratar séquitos enteros que les ayudasen a entrenarse para cada torneo.

cuenta de que el ser humano cambia hasta en aquello que considera más característico suyo en un momento. Así, un primer paso en este recorrido sobre el talento es el reconocer que está en cada uno la posibilidad de desarrollarse, de crecer en las cualidades y habilidades que más necesariamos vemos hoy.

Por eso entendemos que una parte esencial de la habilidad para ensanchar el talento está en la forma en la que miramos y pensamos la realidad. En nuestra psicología personal. Para expresarlo de forma sencilla: hay una psicología ganadora que ensancha el talento, en contraste con una psicología perdedora que bloquea las posibilidades de desplegar el potencial de talento que tenemos dentro.

Una sencilla gráfica para ilustrarlo: cuando analizamos nuestra realidad hoy en el trabajo, por poner un ejemplo muy característico, podemos "mapear" nuestra postura según dos parámetros: el foco propiamente dicho (si nos centramos en lo que tenemos o en lo que nos falta) y el locus (a dónde miramos a la hora de buscar quién

debe de tomar la iniciativa para resolver el problema). El genio humano se despierta cuando el locus es interno y el foco en lo que se tiene. Ese es el pensamiento que genera creatividad, energía, hambre, pasión, emprendedurismo. Por el contrario, un locus externo y un foco en los recursos que faltan suele crear una psicología de victimismo

Gráfica 2: Probabilidad de reducción de empleos por automatización para los próximos años

Trabajo	Probabilidad (sobre 1)
Dentistas	0,004
Entrenadores deportivos	0,007
Ingenieros Químicos	0,02
Editores	0,06
Actores	0,37
Técnicos de salud	0,40
Economistas	0,43
Pilotos comerciales	0,55
Tipógrafos	0,81
Comerciales inmobiliarios	0,86
Escritores técnicos	0,89
Comerciales de retail	0,92
Contables y auditores	0,94
Telemarketers	0,99

que a la postre suele acabar en depresión. Alekhine pudo quedarse en una realidad irrefutable: no tenía el don natural de Capablanca. Pero supo ver más. Entendió que podía aprender su estilo de juego... y sumarlo al que él mismo había desarrollado. En las mejores partidas de esa final, la fantasía natural de Alekhine complementaba el tipo de juego más frío que había adoptado para equipararse a Capablanca... produciendo una síntesis preciosa de juegos aparentemente opuestos.

El talento, resumiendo, es mezcla de dones innatos y de ingentes horas de preparación. Lo que vulgarmente se dice de inspiración vs. transpiración. Para ensanchar el talento a

través de la preparación hay que crear un hábito mental con los elementos de la psicología ganadora que hemos mencionado anteriormente. El segundo elemento, que veremos a continuación, incide en el cómo: una vez que hemos ajustado nuestra mirada para ver qué necesitamos realmente abordar, precisamos de herramientas para hacerlo. Y muy de la mano de esas herramientas vendrá el tercer elemento: el para qué. Ahí hablaremos de otro caso paradigmático en el mundo del deporte, y concluiremos la historia del enfrentamiento entre Capablanca y Alekhine, que se prolongó durante lustros y que nos permitirá llegar a la cuestión central de este fascinante tema.

Qué queremos decir cuando hablamos de talento

En su Technology Report de 2013, McKinsey Quarterly publicaba un extenso informe con una conclusión más bien obvia: la naturaleza del trabajo está cambiando. Alguno de los datos más interesantes en los que apoyaba la tesis eran:

- En 2012 había más de 230 millones de trabajadores en tareas de corte intelectual pero con un carácter rutinario.
- En los años venideros se prevé una progresiva automatización de estas tareas, en proceso análogo al vivido con trabajos más mecánicos, gracias a la irrupción de tecnologías como Siri en la gestión de incidencias con clientes o búsqueda de información, por ejemplo.

- El informe acaba con una estimación de probabilidades, para diversas profesiones, de que la automatización conlleve pérdidas de puestos de trabajo.

Una vez que hemos ajustado nuestra mirada para ver qué necesitamos realmente abordar, precisamos de herramientas para hacerlo.

Gráfica 3: Productividades del 1% superior frente a la media

COMPLEJIDAD	LOS MEJORES SUPERAN A LA MEDIA EN UN:
Baja	52 %
Media	85 %
Alta	127 %

Gráfica 4: Productividades del 1% superior vs el 1% inferior

COMPLEJIDAD	LOS MEJORES SUPERAN A LOS PEORES EN UN:
Baja	300 %
Media	1.200 %
Alta	Los peores no aprenden a hacer su trabajo

Estos datos se pueden sumar a los que nos gusta utilizar en nuestras sesiones para mostrar la paradoja de la gran elasticidad en la productividad de personas con similares salarios y contenidos de trabajo. La productividad del 1% mejor contra la productividad media se muestra en la gráfica 2. La productividad del 1% mejor contra el 1% peor se muestra en la gráfica 3. Las diferencias van del 50% al infinito...

La conclusión de McKinsey no tiene vuelta de hoja: la naturaleza del trabajo va a cambiar... y a gran velocidad. Para que el cambio permita a los individuos volar alto en este mundo cambiante del trabajo se precisa conocer las raíces de las que venimos. Hablar de raíces en este contexto es tornar la mirada a lo esencial, a aquello que tiene un carácter cuasi-inmutable.

Lo esencial en el mundo cambiante del trabajo es el

talento. Entendemos el talento como la capacidad potencial o real de la que dispone alguien para el ejercicio brillante de algo.

Así pues, ¿cuáles son los elementos que integran el talento? Hemos visto que es una realidad dual, fruto de condiciones previas (heredadas) y de aquello que hemos construido "encima". Trasladado al trabajo, podríamos decir que es una combinación de dos variables: fruto de nuestro trabajo y nuestra educación, habremos adquirido una serie de conocimientos y habilidades a sumar a nuestras condiciones naturales o más claramente heredadas.

A esa variable (conocimientos/habilidades) se le unen dos: la actitud (la disposición con la que afrontamos nuestro trabajo, las relaciones, los retos, el aprendizaje, etc.) y la forma de pensar, que como venimos diciendo interpreta la realidad.

Arquímedes afirmaba convencido: "Dadme un punto de apoyo sólido y moveré el mundo". Usando su metáfora, podemos ver que la fuerza que aplicamos para "levantar" el ejercicio brillante de algo es equivalente a las habilidades y los conocimientos que tengamos... Pero poco vamos a poder levantar, no importa la fuerza que apliquemos, si no contamos con el apoyo sólido de una actitud, de una disposición que active la magia de lo humano y una forma de pensar sana que haga perdurable esas actitudes.

Las actitudes y la psicología personal son el fermento de la masa que son los conoci-

mientos y las competencias. El conocimiento no es poder, es potencial poder. La ejecución, a través de las actitudes y la calidad de los estilos explicativos (que veremos en

las siguientes páginas), siempre le acaba ganando la partida a los conocimientos.

La actitud, base de la "liquidez" profesional

En un reciente artículo en la Harvard Business Review, Claudio Fernández-Arcoz explica dos momentos muy elocuentes de su carrera como cazatalentos. El primero es relativamente reciente, de hace pocos años: Egon Zehnder, la consultora para la que trabaja Fernández-Arcoz, es contratada por una empresa familiar del mercado de la electrónica porque buscan un nuevo CEO que les ayude en su proceso de expansión. Fernández-Arcoz encuentra a un candidato óptimo: tenía la experiencia adecuada para el puesto, así como todas las competencias requeridas tanto por la empresa como por el propio cazatalentos. Además, el candidato había cursado un MBA en una de las escuelas de negocio más prestigiosas. Sin embargo, tres años después de ser contratado salía de la empresa, incapaz de adaptarse a los cambios continuos en el mercado y a las nuevas exigencias que surgían en la industria.

La segunda historia es en cierto sentido opuesta, y data de los inicios de su carrera. Quinsa, una de las más importantes empresas de bebidas de Sudamérica (principalmente cerveza), buscaba un Director de Proyectos para una destilería pequeña que acababan de abrir en el marco de su expansión. Por intuición, Fernández-Arcoz pensó en un directivo que conocía de sus años estudiando en Stanford: Pedro Algorta, uno de los pocos supervivientes del accidente de avión de los Andes que inspiró la pe-

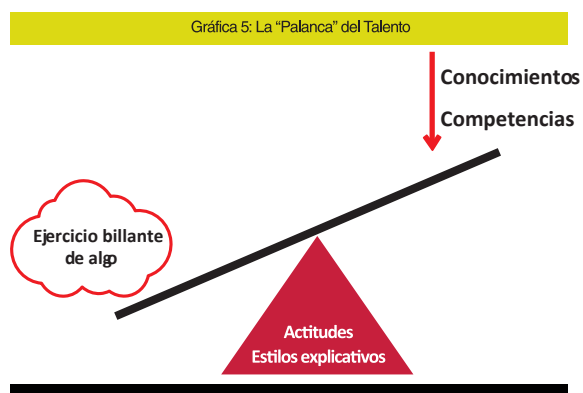
Lo esencial en el mundo cambiante del trabajo es el talento. Entendemos el talento como la capacidad potencial o real de la que dispone alguien para el ejercicio brillante de algo.

lícula ¡Viven! El caso es que Algorta no tenía ningún tipo de experiencia previa en un puesto similar al que Quinsa quería cubrir, ni tampoco ningún tipo de experiencia en la industria de bebidas y destilerías. Pero Fernández-Aráoz tuvo el presentimiento de que era el candidato ideal. En poco tiempo Algorta pasó a formar parte del equipo directivo de Quinsa que llevaría a la empresa a ser una de las marcas más reconocidas y respetadas de Sudamérica.

El caso de Algorta refuerza mucho la idea que resaltábamos en el apartado anterior: el punto de apoyo clave no lo encontramos en las competencias o habilidades (en el conocimiento), sino en la actitud y en la forma de interpretar la realidad. Ambos términos explican la predisposición que tiene uno para adaptarse a las circunstancias cambiantes. De las ganas de abrazarse a una realidad que nos fuerza constantemente a salir de las zonas de confort y a desafiar el statu quo.

Es, además, la respuesta al entorno profesional que también comentábamos en el punto anterior: la realidad del trabajo está cambiando a marchas forzadas y los conocimientos o experiencias en muchos trabajos quedan obsoletos al cabo de pocos años. ¿Qué queda entonces? Una actitud abierta ante los desafíos, una capacidad de aprender, y una sana seguri-

La paradoja a la que asistimos es que la inteligencia analítica y la experiencia profesional previa no son necesariamente buenos predictores del rendimiento en el trabajo.



dad en la capacidad personal de adaptarse a los cambios y de hacer frente a los miedos e incomodidades que todo cambio trae consigo.

Peter Drucker, uno de los padres del management, sugería a las empresas: "Contrata por actitud, y forma las habilidades". Es muy probable que sea más fácil cambiar los conocimientos que no las actitudes; éstas tienen unas raíces más hondas en la personalidad y por ello son menos versátiles que los conocimientos. Lo tremendo es la cantidad de empresas que siguen haciendo lo contrario a lo que acertadamente sugiere Drucker.

La paradoja a la que asistimos es que la inteligencia analítica y la experiencia profesional previa no son necesariamente buenos predictores del rendimiento en el trabajo. Ayudan, sí; y para muchos trabajos son necesarios; pero no son los principales condicionantes del rendimiento futuro. La inteligencia analítica es como la altura en el baloncesto, como le gusta decir a Malcolm Gladwell: necesaria pero hasta cierto punto, ya que un exceso de altura te puede

volver lento y patoso. Se podría decir que hay una relación de U invertida entre inteligencia analítica y desempeño en el trabajo.

La inteligencia práctica, esa habilidad de saber qué decir, a quién hablar, cómo y cuándo hacerlo y por qué hacer-

lo es mucho más relevante para el desempeño de la mayor parte de los trabajos. Pues bien, esta inteligencia práctica y nuestra noción de actitud y estilos explicativos son realidades cercanas.

Nuestros colegas Frances Frei de HBS y Marco Tortoriello del IESE utilizan matrices con esos dos conceptos que nosotros también solemos utilizar. En las acicisas ponemos conocimientos o competencia profesional. En el eje de coordenadas ponemos actitudes o atractivo como persona. Por cierto: evaluaciones sobre estas dos P (cómo es como profesional y cómo es como persona) las oímos cada vez más en las discusiones para la configuración de equipos de alta dirección.

Volviendo a la matriz del párrafo anterior, podemos decir que los humanos nos podemos mover en un territorio (bajo - alto) entre dos grandes variables: conocimientos/competencia profesional y actitudes/atractivo como persona. Hay personas que han conseguido acumular un gran conocimiento en un área, pero están de vuelta de todo y sin predisposición a cambiar, a evolucionar, a aprender o afrontar nuevos retos. O, sencillamente, que carecen de habilidades sociales, comerciales, etc. En el

extremo opuesto tendríamos el clásico perfil del recién licenciado, ávido por conseguir su primer trabajo y con ganas de aprender para afrontar cualquier reto. Podemos decir que la mayoría de los profesionales habitan cerca de la diagonal. La diagonal, por cierto, es la expresión de la media de la población tanto de salarios como de expectativas de conseguir mejor trabajo (la liquidez profesional).

Se podría decir que las personas que se sitúan en la diagonal tienen una liquidez media, entendiendo por liquidez el tiempo que tardan en recibir una propuesta de trabajo mejor de la que tienen. Una discusión que nos gusta plantear a los académicos es la de qué es preferible para una empresa (estaríamos hablando de los extremos de la diagonal): una persona fácil de trato pero no muy experta en lo suyo, o alguien difícil de trato que es un experto en lo suyo. La discusión está servida, pero lo que nos parece observar es que los primeros suelen ser favorecidos sobre los segundos en la mayor parte de las empresas.

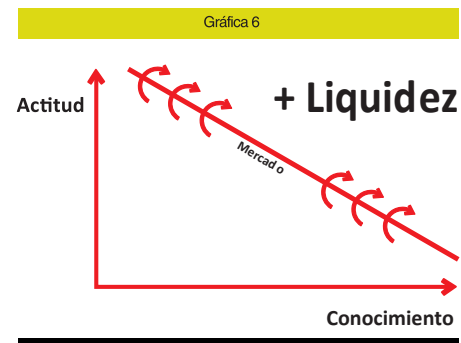
La gran oportunidad a la que se enfrentan los profesiona-

les es rebasar la diagonal por arriba. Convertirse en una estrella con la que todo el mundo quiera trabajar. Para ello hay que sentar unas bases muy sólidas, no sólo en los conocimientos técnicos sino sobre todo en las actitudes de trabajo en equipo, de negociación, comerciales, de apertura a lo nuevo, de gestión de la diversidad, etc.

Aunque a veces coincidan en el tiempo, no hay que confundir la actitud con el entusiasmo. El entusiasmo por sí solo no se sostiene en el tiempo, pero podemos trabajar para adquirir una mirada más atenta, más completa hacia las cosas, más capaz de descubrir las mil oportunidades que cada día salen a nuestro encuentro. El entusiasmo es más bien consecuencia de una forma de pensar en la que se interpreta la realidad en base a unas creencias que despiertan esos sentimientos positivos de intensidad alta.

Podemos imaginarnos en este punto al directivo que describía Fernández-Aráoz al principio, hiper-preparado, afrontando cada decisión de negocio desde la atalaya del "sé cómo se hace esto", y tropezándose contra una realidad tozuda que no se amoldaba a lo que "debería ser" según sus parámetros intelectuales y experienciales.

Frente a esa postura, tenemos la opuesta: la de Algorta. Afrontando sus primeros días en una empresa nueva, en una industria que no conocía. Y con la serenidad y la profundidad que dan el haber pasado por lo que pasó, no dando por supuesto desde entonces nada; empezando por el hecho de estar vivo. Desde esa perspectiva, desde luego, se interpreta la realidad de una forma más plena, se desarrolla un sentimiento más poderoso y se acaban tomando decisiones más inteligentes desde el punto de vista práctico.



En el próximo artículo, continuación de éste sobre el talento, profundizaremos en los elementos clave que nos permiten incidir en nuestra forma de afrontar los problemas, en todo aquello que cuenta al configurar una forma de ser que permite desarrollar

todo nuestro talento. Y concluiremos la historia de ese gran enfrentamiento entre Capablanca y Alekhine, que aún tiene una gran lección que contarnos.

BIBLIOGRAFÍA

RODRIGUEZ, E. J. "Capablanca vs. Alekhine: los Mozart y Salieri del ajedrez". Jot Down Magazine.
FERNANDEZ-ARAOZ, C. "21st-Century Talent Spotting". Harvard Business Review, Junio 2014.

SOBRE LOS AUTORES

Luis Huete. Uno de los gurús de referencia del management internacional y para tres de cada cuatro directivos españoles "el mejor gurú del management de España", según datos del Institute for International Research. Es miembro de los Consejos de Administración de empresas como Six Senses Luxury Resorts & Spas (Tailandia), Alta Consultores, Corporación Financiera ARCO y EcoIntegral. Asimismo, forma parte del Consejo Asesor de la Oxford Leadership Academy (Reino Unido), IBS (México), VipScan (Madrid), Abypersonaliza (Madrid) y es patrono de la Fundación de Arte Contemporáneo NMAC. Colabora con consejeros delegados de empresas como Banco Santander, BBVA, IBM, Oracle, McDonald's, Adecco, Intercom Group, Opel, Iberostar, Grupo Pascual, Ricoh, Loewe, Campofrío, Lilly, Vodafone, Gilead, Six Senses (Tailandia), Banesto, Larrain-Vial (Chile), ISS (Dinamarca), Telesp (Brasil) y Movistar (Argentina, Chile y Centro América) entre otras.

Javier García Arevallillo. Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Catalunya. Fue Asistente del Departamento de Operaciones del IESE y en 2012 comienza a trabajar en Huete&Co, consultoría de alta dirección, como Project Manager. Su trabajo junto a Luis Huete le permite además sumergirse en otros campos como la gestión de clientes, la innovación en los modelos de negocio y la gestión de equipos de alto rendimiento.

