

Creer a partir de lo que nos hace únicos para no patinar

En su afán por aumentar los ingresos, los expertos en estrategia empresarial a menudo olvidan un principio básico: construir a partir de las fortalezas. Las empresas de mayor éxito son aquellas que tienen una idea clara y articulada de qué es lo importante para ellas y para sus clientes. Saben que sus logros dependen de *lo que hacen*, no de *lo que venden*.

También saben que “lo que hacen” es lo que les convierte en únicas, con unas capacidades propias que ninguna otra compañía es capaz de replicar, aunque lo intente. Construir a partir de tus fortalezas es la forma más fiable para diferenciar a tu compañía.

Esto es fácil de decir y difícil de hacer –no solo en el mundo de los negocios, sino en todos los ámbitos de la vida-. Centrarse lo que uno sabe hacer mejor se le ocurre a cualquiera de manera intuitiva pero pocas empresas son capaces de diseñar su estrategia desde sus puntos fuertes. Es muy fácil caer en la tentación de hacer lo mismo que los demás.

Pero cuando te das cuenta de en qué eres bueno y diseñas tu estrategia en torno a ello, te conviertes en el dueño de tu propio rumbo y puedes decidir tu futuro en lugar de esperar a que otros lo hagan por ti. La historia de John K. Coyle, patinador olímpico y uno de los mayores expertos mundiales en *design thinking*, es muy ilustradora de esta tesis. El mismo nos la cuenta:

La historia

Después de graduarme por la Universidad de Stanford en 1989, había dos cuestiones que me apasionaban. La primera era el *design thinking*: un método de resolución de problemas, íntimamente ligado a mi especialidad en diseño de producto, y que implica un ciclo de innovación continuo para comprender y resolver las cuestiones más relevantes. La segunda, el patinaje de velocidad.

En aquel entonces, confiaba en que podría clasificarme para los Juegos de Invierno de 1992 en Albertville, Francia. Durante mi último año en Stanford, mientras estudiaba y entrenaba por mi cuenta –sin entrenador, sin programa y dedicándole poco tiempo- quedé en la posición número doce en el campeonato mundial de velocidad en pista corta. Y estaba seguro de que al incorporarme al equipo olímpico a tiempo completo pronto sería sexto y, después, primero.

Lo que no sabía era que mis dos pasiones se cruzarían, enseñándome cómo construir a partir de mis fortalezas. Y, sobre todo, que tendría que hacer lo contrario de lo que me decían los expertos: centrarme en mis fortalezas naturales en lugar de intentar compensar mis debilidades.

Por aquel entonces, yo no sabía nada de esto pero, a partir de mi experiencia he identificado cuatro pasos para ayudarte a diseñar una estrategia a partir de tus fortalezas.

1. Acepta tus debilidades

Tras graduarme, me uní al equipo olímpico de patinaje de velocidad. Estaba confiado y lleno de esperanza, emocionado de trabajar con los mejores entrenadores del mundo. Al llegar, me sometieron a una prueba de capacidad. Me esforcé al máximo y estaba orgulloso de mi trabajo, hasta que vi los resultados: eran los peores del equipo. No tenía ninguna oportunidad de llegar a ser un gran patinador.

Los entrenadores y yo nos negamos a aceptarlo, así que me sometí a otro test. Los resultados fueron aún peores aunque, al menos, obtuve un dato interesante: era muy rápido en los 15 primeros segundos de cada carrera. Resulta que tenía un pequeño reactor nuclear en cada cuádriceps, es decir, una gran capacidad anaeróbica; la que se emplea en los primeros segundos de competición. Lamentablemente, ninguna carrera duraba menos de 40 segundos. Después de discutirlo, mis entrenadores decidieron

‘arreglarme’. “John, entrenarás más duro que todos los demás del equipo para fortalecer su capacidad aeróbica (en esfuerzos de larga duración)”, dijo uno de ellos.

Todos –individuos, equipos y empresas– tenemos debilidades. No son capacidades que se puedan corregir con el aprendizaje, sino “deficiencias de talento” que no se pueden cambiar ni con los esfuerzos más agresivos. Su aceptación es el primer paso para construir las fortalezas.

2. Reconoce tus puntos fuertes concretos

Como individuo, o como compañía, conocer la naturaleza específica de tus fortalezas es muy importante. Yo siempre había sido rápido. Después, se hizo evidente que era bueno en competiciones cortas. Pero no en todas: solo en aquellas que requerían incrementos de potencia de forma repetida, con descansos cortos. Mi fortaleza era un don único. Era como un súper poder, solo que aún no sabía qué hacer con él.

Por eso, durante un año trabajé sin descanso para eliminar mis debilidades, y esto fue lo peor (pasé de la posición número doce a la 34). Poco a poco me consumía como persona: solo comía, dormía y entrenaba. Me sentía un fracasado, a punto de abandonar. Empecé a aceptar que nunca sería un gran atleta aeróbico, pero me di cuenta de que no lo necesitaba. Y, solo cuando lo acepté y cambié mi vida de acuerdo a ello, fui capaz de seguir adelante.

3. Resuelve el problema correcto

Cuando dejas atrás las emociones, puedes evaluar tus alternativas más fríamente y, en términos de *design thinking*, aprendes a hacerte las preguntas adecuadas. Quizás te estás enfrentando al problema equivocado. Así era mi caso. En lugar de preguntarme: ¿Cómo puedo cambiar mis debilidades?, me dije: ¿Cómo puedo potenciar las fortalezas que me hacen único? Aplicando el método del *design thinking*, decidí probar una nueva técnica: correr dando zancadas cortas. Este sistema, una vez perfeccionado a base de entrenamiento, podría fortalecer mi capacidad natural: descargar grandes cantidades de energía durante unos segundos, una y otra vez.

4. Duplica tus fortalezas

A menudo, las debilidades son el espejo de las fortalezas, y yo tenía que averiguar cómo sacar partido de ellas. Después de las Olimpiadas de Lillehammer, me retiré de los entrenamientos y empecé un duro régimen de trabajo, estudio y entrenamiento en solitario. Muchos piensan que ser un atleta olímpico implica mucha disciplina, pero no solo es física... Trabajar tus capacidades en solitario implica mucha disciplina mental.

Al cabo de unos meses, visité el centro de entrenamiento olímpico, pensando que me recibirían con los brazos abiertos. Pero no fue así. Mi antiguo entrenador estaba allí y me dijo: “Lo siento John, los patinadores y entrenadores han votado. Tienes que irte”. Esto me enseñó lo difícil que es desafiar lo convencional.

La primera prueba para mi nuevo sistema de patinaje fue un año después, en las competiciones para conformar el equipo que llevaría Estados Unidos al mundial de 1995. Estaba nervioso. No quería ser humillado: el niño rebelde que entrena sin equipo. Además, una semana antes contraí la gripe, de modo que apenas pude entrenar esos días. Sin embargo, me presenté a la prueba. En este tipo de carreras, dos patinadores compiten, cada uno en el lado opuesto de una pista circular, a ver quién alcanza al contrario.

Cuando sonó la pistola entré en trance. Sentía que me movía a cámara lenta, como si ni siquiera fuese rápido. Tras un par de vueltas, me di cuenta de algo extraño: estaba alcanzando a mi oponente. Así que pensé que mi rival debía estar en muy mala forma. Sin embargo, decidí centrarme en mi camino. En la cuarta vuelta, le adelanté.

Cuando terminé la carrera, vi al que había sido mi entrenador olímpico. Saltó al hielo, avanzando hacia mí. Parecía enfadado, y me gritó: “Coyle, ¿qué demonios has estado haciendo?”. Estaba a punto de romper a llorar. Todo mi miedo a la humillación surgió: me habían echado del equipo, había estado un

año solo, era la primera vez que aplicaba mi técnica... Conseguí balbucear que había estado enfermo. El entrenador me miró a los ojos. “No lo entiendes –dijo-. Acabas de rebajar en cinco segundos el récord nacional. Y has batido el récord del mundo”. No había patinado más deprisa. No estaba usando nueva tecnología. No me estaba dopando. Yo era el mismo. Simplemente había patinado con pasos más cortos y, así, había reforzado mis fortalezas.

Cuando cuento mi historia, personas de todo el mundo se identifican con la lucha para encontrar su propio camino –no solo para desafiar el *status quo*, sino para encontrar lo diferente que nos lleva a cada uno al éxito-. No es fácil conocer tus puntos fuertes, y es aún más complicado construir a partir de ellos.

Adaptación del artículo Design four your Strengths, escrito para Strategy+Business por Paul Leinwad, managing director de Strategy&, y John Coyle, atleta olímpico, experto design thinking y fundador de The Art of Really Living. Para acceder al texto completo hacer click [aquí](#).