Lecciones de la Copa América de vela para los líderes de equipos de alto rendimiento

Grant Dalton comparte lecciones sobre liderazgo basadas en su carrera como regatista de élite y como CEO de la organización de la competición más antigua del deporte moderno.

19 de septiembre de 2023

El laureado regatista Grant Dalton no siempre tuvo una opinión favorable de la Copa

©IESE Business School

América, la prestigiosa competición que ahora timonea. Veterano de siete carreras alrededor del mundo, Dalton pensaba que carecía del espíritu de camaradería que caracterizaba a la circunnavegación competitiva. Sin embargo, en 2003, recibió el encargo de reestructurar el Emirates Team New Zealand después de que este perdiera la Copa.

Su prioridad fue reenfocar al equipo en la innovación por la que era conocido. No en vano, cuando se trata de innovar, "no se puede parar nunca", afirmó Dalton en la sesión inaugural del programa de continuidad de los alumni del IESE, celebrada en Barcelona. Allí compartió lecciones sobre liderazgo basadas en su carrera como regatista de élite y como CEO de la organización de la Copa América.

Bajo su liderazgo, el Emirates Team New Zealand recuperó finalmente el trofeo, que defenderá cuando la 37ª edición de la Copa América recale en Barcelona en 2024. "Nos llevó 14 años recuperar la Copa [en 2017]. Tuvimos que aguantar hasta que volvimos a dominar la competición. El gran cambio entre casi ganarla y empezar a dominarla fue asumir riesgos y vivir en el filo", explica.

La reestructuración del Emirates Team New Zealand

Cuando se le encomendó reestructurar el equipo, Dalton decidió hacerlo de cero. "Les dije que lo primero que iba a hacer era despedir a todos los directores. Quería esa facultad, la de entrar y hacer limpieza", recuerda. El siguiente paso fue incorporar a las personas idóneas para cada trabajo y empoderarlas. La adopción de una visión a largo plazo también fue crucial. En lo que a innovación se refiere, una de las fortalezas más importantes de cualquier equipo es la capacidad de decir que no, sostiene Dalton: "Muchos equipos terminan con un montón de proyectos que nunca han hecho y con recursos mal gestionados, porque la mayoría de ellos tienen tanto dinero que no saben qué hacer con él. Nunca dicen que no y no priorizan".

"Como somos un equipo con recursos limitados, priorizamos y decimos mucho que no. Por cada tres proyectos que se ponen sobre la mesa, descartamos al menos dos", añade. Dalton menciona dos razones habituales por las que renuncian a ellos: no ser capaces de alcanzar resultados demostrables ni de acabar los proyectos en el plazo requerido.

©IESE Business School

Una regata tanto tecnológica como de vela

La Copa América, la competición más antigua del deporte moderno, vivió una gran transformación tecnológica en 2013, cuando el Emirates Team New Zealand introdujo las hidroalas. La clase de velero que se utiliza ahora es el AC75, un monocasco que básicamente vuela, gracias a sus brazos móviles y su reducida fricción, a velocidades de más de 50 nudos (casi 93 km/h). Además, los equipos se valen cada vez más de la IA para optimizar el rendimiento. Hoy, la Copa América es tanto una carrera tecnológica como una regata (el IESE ha publicado un caso sobre este aspecto). Dalton lo describe así: “Somos una organización tecnológica que navega”.

De hecho, de los 160 miembros del Emirates Team New Zealand, solo 12 son navegantes, incluidos el timonel, los *trimmers* (a babor) y los *grinders* (a estribor). El resto son ingenieros y técnicos, además de abogados y administradores.

Como la Copa se celebra más o menos cada cuatro años, los equipos planifican sabiendo que es probable que la tecnología con que terminarán compitiendo aún no se ha inventado; una tendencia que el uso de herramientas de inteligencia artificial ha amplificado.

Los avances tecnológicos no solo están transformando la naturaleza de este deporte. Dalton también destaca su contribución a una mayor diversidad: “Como los mecanismos de propulsión de los barcos están cada vez más automatizados, podemos incorporar a más mujeres”, dice.

Admite que ha habido “una falta real de diversidad en el deporte de la navegación a vela, con mucho tokenismo”. Pero, añade, “desde nuestra posición de liderazgo en este deporte, podemos hacer algo al respecto. No tenemos que pedir permiso, lo hacemos y ya está”.

A este respecto, junto con la próxima edición de la Copa, se celebrará la primera Puig Women’s America’s Cup, que busca promover la inclusión de la mujer en este deporte. La empresa que da nombre a la nueva competición apoya desde sus inicios el talento y el servicio a la sociedad: su CEO, Marc Puig, es miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, y la compañía patrocina la Cátedra Puig de Global Leadership Development, cuya titular es la profesora del IESE Anneloes Raes.

©IESE Business School

Cultura sin culpas

Para ganar ventaja competitiva en la batalla tecnológica en que se ha convertido la Copa América, Dalton fomenta un ambiente en el que los errores se consideran oportunidades para aprender.

“Somos una organización con una cultura de no culpabilización”, asegura. “Muchas empresas son organizaciones verticales que petrifican a la gente por miedo a cometer errores. Nosotros somos horizontales y estamos acostumbrados a cierto nivel de caos. El que una idea no funcione no es un problema, sino una oportunidad”.

En las primeras fases de un ciclo de desarrollo, el equipo no es restrictivo y da margen a los ingenieros para que lancen ideas y sean todo lo creativos que quieran, explica. Después, los procesos en torno a esas ideas viables se vuelven altamente disciplinados para garantizar su fiabilidad.

Dalton rechaza el concepto de refinamiento o innovación incremental: “El refinamiento viene a indicar que te estás ralentizando, que no estás profundizando, espoleando ni buscando”.

Define el lema de su equipo como “lanza la bola lo más lejos que puedas y después intenta atraparla”. Esto significa que el equipo buscará nuevas ideas donde y como puedan, generando innovación que se pueda implementar dentro del ajustado margen de tiempo de la siguiente campaña.

“A menudo, en este sector se piensa que ‘si no lo inventé yo, no puede ser muy bueno’. Los ingenieros suelen ser un poco así”, dice. “Pero nosotros no seguimos esa filosofía. Si otros tienen una idea mejor, no dudaremos en robársela. Vemos ideas aquí, allá y en todas partes. Y mediante ese proceso iterativo dinámico, esperamos crear un barco mejor y más rápido”.

Salir a ganar

Según los términos del documento fundador de la Copa América, escrito en pergamino en 1851, el equipo defensor del trofeo marca las normas y elige la sede de la siguiente edición, un protocolo único en el mundo deportivo. De ahí que Dalton dirija la organización tanto de la competición como del equipo neozelandés, y que eligiera Barcelona, en lugar de Auckland, como sede de la edición de 2024, una decisión que le valió algunas críticas.

La justifica por razones de pragmatismo: además de los severos recortes económicos que su

©IESE Business School

equipo sufrió en Nueva Zelanda a raíz de la pandemia, pensó que los suyos se concentrarían mejor para la competición lejos de las distracciones de su país. Pone el grito en el cielo cuando le insinúan que deberían haberse quedado en casa y "limitarse a competir".

"¿Cómo podía decirle eso a mi equipo?", responde. "¿Por qué querría nadie hacer algo así? ¿Cómo podría dirigir a ningún equipo deportivo de éxito hacia otra cosa que no fuera dar lo mejor de sí mismo, es decir, ganar?".

El impacto de la Copa América en la ciudad anfitriona de Barcelona

Allí donde va, la Copa potencia el desarrollo de sus sedes anfitrionas. Se estima que la próxima edición podría tener un impacto económico de 1.200 millones de euros en Barcelona, además de promover la imagen de la ciudad en todo el mundo.

Dalton subraya que eligió Barcelona por su compromiso con la sostenibilidad, incluida su estrategia para impulsar la economía azul –el uso de los recursos marinos para el crecimiento económico–, estrechamente alineada con los valores de la Copa. También lo atribuye a los esfuerzos de entidades locales públicas y privadas.

"La decisión de venir a Barcelona ha sido un acierto, porque hay muchísima expectación" por el evento, dice. Un auditorio del IESE abarrotado de alumni entusiastas de la Copa parecía darle la razón.

Grant Dalton, sobre dejar su legado

De cara al futuro, y dado que la Copa América es cada vez más intensiva en tecnología, Dalton predice que los seguidores serán cada vez más jóvenes, "y así debería ser".

En cuanto a su propio legado, a sus 66 años, sentencia: "No dejaré ninguno. Dejaré un equipo, con suerte mejor de lo que lo encontré. Porque me encontré un equipo roto, destruido, y ahora tengo un equipo fuerte, feliz, agradable y que trabaja duro".

"Cuando me vaya –y eso ocurrirá–, haré otra cosa", aunque sea no hacer nada, bromea. "Pero espero que el legado que deje sea un equipo fuerte capaz de perdurar y alcanzar aún mayores metas", concluye.

©IESE Business School

El espionaje empresarial está aceptado en la Copa América

Espiar a otros equipos para enterarse de nuevos diseños de barco y equipamiento forma parte de la tradición de la Copa América, y es algo aceptado. Este espíritu de rivalidad amistosa seguirá presente en la 37ª Copa, pese a que se han prohibido los equipos de vigilancia encubierta para reducir costes y riesgos de seguridad. Cada equipo tendrá asignado un barco y un fotógrafo para recopilar imágenes y datos sobre los competidores, y esa información se compartirá con todos ellos en la nube.

Dalton divirtió al público con unas cuantas historias de espionaje. En una ocasión, miembros del Emirates Team New Zealand visitaron un apartamento que pensaban alquilar cerca de su base, y se encontraron con que el actual inquilino lo había equipado con micrófonos y cámaras con objetivo ultralargo para espiarlos.

En otra, mientras varaban su barco, a un submarinista que estaba espiándolo no le dio

©IESE Business School

tiempo a saltar. El hombre rana acabó en la policía, donde tuvo que entregar su cámara.

En otra acción furtiva más, los espías instalaron cámaras en dos ojos de buey de su embarcación, atracada cerca de la de Dalton. Así, cuando esta zarpara, podrían fotografiarla mientras pasaba por delante suyo. Eso les permitiría calcular sus dimensiones exactas, basándose en los vectores y la velocidad. “Fue un movimiento muy astuto”, admite Dalton. A veces, hay que admirar lo ingeniosa que es la competencia.

+INFO:

El IESE ha publicado un caso multimedia sobre la Copa América. Centrado en la creciente importancia de la toma de decisiones basadas en datos en esta competición, en él los alumnos han de modelar con datos la 37ª edición, incluida la elección del velero con la mayor probabilidad de ganar. “Flying across the sea” (AD-382-E), del profesor del IESE Rafael de Santiago, está disponible en IESE Publishing.

Una versión de este artículo se publica en IESE Business School Insight (Enero-Abril 2024).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School