

10-31-00

“I Can Only Compete Through My Crew.”

De todos los entornos para probar la capacidad que tiene uno para ser un líder, uno de los más difíciles es la cubierta de un yate de carreras —un lugar donde Simon Walker ha pasado gran parte de su vida adulta—.

Escrito por Bill Breen

Simon Walker, 32
Managing Director, Challenge Business
Plymouth, Inglaterra

“No lo hare. Tengo problemas de espalda”. Cuando Simon Walker recuerda sus desafíos más difíciles como líder, estas palabras de resistencia salen a flor. En su primer comando de un gran yate de vela, Walker soportó cualquier pesadilla de todo líder: un miembro de su propio equipo le llamó la atención.

Era el año 1994 y Walker era patrón en la expedición de navegación de Spitsbergen, un viaje de siete semanas desde Plymouth, Inglaterra hasta Svalbard, una isla a medio camino entre Noruega y el Polo Norte. Originario de Shrewsbury, Inglaterra, Walker tenía 26 años con apenas cinco años de graduado en ingeniería informática por parte de la Universidad de Manchester. Algunos de los miembros de la tripulación tenían el doble de su edad.

Un día a las ocho de la mañana, Walker y su tripulación se alinearon en la cubierta del barco y se prepararon para tomar el ancla de 100 libras. “Había un tipo en particular que probablemente había bebido demasiadas cervezas la noche anterior. De repente, justo en frente de toda la tripulación, dice que tiene problemas de espalda”, recuerda Walker. “Todo el mundo sabía que su espalda estaba bien y, por eso, los ojos se vuelven hacia mí para ver qué voy a hacer. ¿Me enfrento a él? ¿Dejo que se salga con la suya? Tuve una fracción de segundo para decidir”.

Walker decidió ser “irrazonablemente razonable”. Jugaría el juego de los chicos. “La única forma de aferrarme a mi autoridad era hacerlo parecer estúpido. Le dije que cambiara de lugar con esta mujercita, Kirsten, que estaba al volante. Ahora, este tipo enorme y corpulento acaba de perder su lugar ante alguien de apenas cinco pies de altura. Al día siguiente, no le dejé tomar el ancla ni el timón. Le pedí que fuera abajo y prepara té. “Los muchachos necesitarán una taza después de su arduo trabajo”, le dije, “y no queremos poner tensión en tu espalda mala”. Como si no lo supieras, su espalda se curó mágicamente y terminó convirtiéndose en una de las estrellas de la expedición.

De todos los entornos para probar la capacidad que tiene uno para ser un líder, uno de los más difíciles es la cubierta de un yate de carreras —un lugar donde Walker ha pasado gran parte de su vida adulta—. Ha navegado a través del Océano Atlántico siete veces. Ha dirigido dos expediciones al Océano Ártico. Ganó la primera carrera Techer's Whisky Round Britain Challenge en 1995. Pero en el mundo de navegación, la carrera más dura de todas es la BT Global Challenge —un maratón de 30,000 millas “en sentido contrario” alrededor de todo el planeta, es decir, contra los prevalecientes vientos y corrientes—. Más personas han viajado por el espacio de las que han dado la vuelta al mundo en sentido contrario. Walker, sin embargo, lo ha hecho dos veces: la primera vez como primer oficial y la segunda, a los 28 años, fue el patrón más joven en competir en el evento.

Ahora, en lugar de liderar una tripulación de 14 personas, Walker encabeza una organización de 120. Como director gerencial de Challenge Business, con sede en Plymouth, Walker es el hombre para una empresa masiva: examinar las tripulaciones, seleccionar los patrones, alinear los patrocinadores y la logística de las regatas más duras. Mientras lees esto, los 12 yates que compiten en el BT Global Challenge 2000 navegan furiosamente por la costa de América del Sur con destino a Buenos Aires a mediados de noviembre.

El concepto detrás del Global Challenge es sencillo y ultrademocrático: brindar a la gente común —muchos de los cuales no tienen experiencia alguna en navegación— la experiencia en navegación, la oportunidad de asumir el desafío de sus vidas y navegar alrededor del mundo. Las lecciones que imparte la carrera son valiosas y universales. Si quieres aprender lo que realmente se necesita para ser un líder, dedica un tiempo a navegar los desafíos de esta carrera.

El BT Global Challenge ofrece una gran prueba por distintas razones. Primero, es físicamente abrumador. Los equipos deben luchar contra el clima violento, la fatiga abrumadora, las lesiones, el calor de 100 grados en los trópicos y el frío lacerante en el Océano Austral. Andrea Bacon, de 32 años, que participó en el yate Grupo 4 durante el Global Challenge 1996-1997, recuerda que en la primera noche se enfrentaron con vientos huracanes y 10 miembros de la tripulación se marearon violentamente. “Eso significó que quedaron cuatro personas para administrar el barco”, dice Bacon. “No podían dejar de vigilar. Tenían que seguir trabajando las veinticuatro horas del día. Luego tuvimos otro extremo: alcanzamos temperaturas increíblemente altas a medida que nos acercábamos al ecuador. El barco de acero se calienta y abajo se convierte en un horno. No hay aire y estás acostado empapado de sudor en tu litera. No puedes dormir. No puedes comer. Pero casa seis horas, tienes que volver a cubierta para cumplir con tu turno”.

Incluso cuando la carrera te agota físicamente, pone a prueba tu agilidad mental. Tanto el patrón como la tripulación de la misma deben hacer frente a las fallas del equipo, tomar decisiones tácticas complejas sobre la marcha y mantenerse lo suficientemente ágiles para enfrentarse a las condiciones climáticas y oceánicas que cambian cada día. Pero, sobre todo, la carrera pone a prueba la capacidad de liderazgo de un líder. Reconociendo esto, compañías como British Airways, Microsoft y Xerox se han unido al grupo de consultoría del Reino Unido Inspiring Performance Ltd.

y al Henley Management College de Oxfordshire para estudiar la dinámica de equipos y liderazgo durante la carrera de este año.

“En la última regata, descubrimos que el rendimiento de cada barco tenía muy poco que ver con la navegación”, dice Walker. “Tenía mucho más que ver con el liderazgo que exhibíamos como patrones y con nuestra capacidad para desarrollar todo el potencial de nuestros equipos. Todos los capitanes eran muy buenos navegantes. Todos sobresalieron en la gestión del barco. Pero, en última instancia, la carrera se trata de gestionar personas”.

Durante una navegación de verano a través de la Bahía de San Francisco, Walker recordó el BT Global Challenge 1996-1997 cuando era capitán del Toshiba Wave Warrior. Contó alguna de las lecciones de liderazgo que tomó de una carrera a toda velocidad alrededor del planeta.

Para terminar primero, primero debes terminar.

Nueve meses antes de que se disparara la pistola de arranque para el desafío 1996-1997, el fundador de la carrera Sir Chay Blyth anunció las listas de tripulantes de cada yate. Para los 14 capitanes, la “carrera” antes de la carrera —para formar una tripulación rápida— había comenzado. La mayoría de ellos llevaron a sus tripulaciones al agua para registrar tantas millas de entrenamiento como fuera posible. Simon Walker se dirigió a terreno elevado. Llevó a su tripulación a una gran casa de vacaciones en Gales, donde pasaron dos días hablando de la carrera. Su razonamiento: no se puede formar un equipo sin haber antes acordado el objetivo.

“Soy bastante competitivo, pero sólo puedo competir a través de mi equipo”, dice Walker. “Así que primero tuve que aprender la agenda de cada miembro de la tripulación. Un tipo quería ganar a toda costa. Otro chico quería simplemente dar la vuelta al mundo. La clave fue evitar estar de acuerdo con el mínimo común denominador. Así que le dije al tipo que sólo quería una aventura: “no eres competitivo en tu navegación, pero sin duda eres competitivo en tu vida laboral”. Y creo que disfrutarás más de la carrera si navegamos rápido y si hacemos las cosas de manera profesional”.

“Pero también tenía que ser realista porque establecer una meta como ‘ganar la carrera’ simplemente no es creíble”, dice Walker. “Así que le dije al tipo de todo o nada: ‘Pata terminar primero, primero tenemos que terminar. Tenemos que navegar con inteligencia. Si vamos a por todas, tarde o temprano estallaremos’”.

Después de mucha discusión, el equipo elaboró una declaración de intención estratégica: construir una campaña que sea de ganar el BT Global Challenge. Eligieron las palabras con cuidado. “Construir una campaña” significó que el trabajo comenzaba ahora, nueve meses antes de la carrera; “Que sea capaz de ganar” significó que toda su planificación y preparación se dedicó a un objetivo: hacer que el barco vaya más rápido.

Los miembros de la tripulación harían más que conducir rápidamente o recortar las velas como demonios de velocidad. Navegar rápido significaba agregar valor a cada tarea. Limpiarían la cabeza como profesionales para disminuir la posibilidad de que todos contrajeran un virus estomacal. Utilizarían una hoja de cálculo de Excel para planificar cuatro comidas al día durante lo que serían 163 días en el mar —porque la forma en que comían 800 kilos de comida afectaría el asiento del barco—. El compromiso de ser rápido incluso afectó la forma en que dormían. Para ayudar a equilibrar el bote, cambiaban las literas cuando las condiciones lo dictaban. Incluso en el caos del Océano Austral, donde navegaron a través de seis vendavales y tres tormentas, los Wave Warrior “se acobardaron”.

“Hay un cambio de reloj a las dos de la mañana”, explica Walker. “Así que siete personas que han estado en cubierta durante cuatro horas en inmensas olas y viento helado llegan abajo. Están cubiertos de aguanieve. Están magullados. Están exhaustos. Y tienen cuatro horas antes de que regresen a cubierta. Se quitan los trajes secos. Extienden sus sacos de dormir mohosos en las literas en el lado alto del bote y suben. Ya han usado 30 minutos. Después de otra media hora, el viento cambia y los muchachos en cubierta necesitan virar el barco. Eso significa que los chicos de abajo tienen que despertarse, agarrar sus sacos de dormir, cruzar el bote y acostarse del otro lado. Ahora han perdido aún más sueño”.

Esté al pendiente, por 30,000 millas, los Wave Warriors se calientan. “Si se me hubiera ocurrido esta idea en medio de la carrera, podría haber sido el líder más carismático del mundo y nunca hubiera logrado que ellos estuvieran de acuerdo”, continúa Walker. “todo se remonta a nueve meses, cuando nos sentábamos en esa casa de Gales. Después de eso, no hablamos de eso, lo hicimos. Esa era nuestra vida”.

El conocimiento disipa el miedo.

Hay una expresión de un viejo marinero: "No hay ley, no hay Dios". Vaya más allá de los 40 grados de latitud sur y estará en el Océano Austral. En sentido figurado, estás más allá del alcance de todas las naciones. Pasa 50 grados al sur, y estarás más allá de los límites de la civilización misma y entrarás en un mundo que es completamente extraño. En su extremo más al sur, el tramo de 6.600 millas de Río de Janeiro a Nueva Zelanda llevó a la flota a 60 grados al sur. Sin ley, sin Dios, y para los miembros de la tripulación, gran temor.

Walker y su tripulación navegaron desde Río de Janeiro por la costa de América del Sur, giraron hacia el oeste en el Cabo de Hornos y golpearon la ferocidad del Océano Austral. El Cabo de Hornos es temido por su mal tiempo y sus grandes mares. Las razones son geográficas. Los vientos del oeste chirrían a través de la superficie de la tierra, sin impedimentos por ninguna masa terrestre importante. Los vientos, tormentas y corrientes se combinan para batir enormes mares, impulsando fuertes olas sobre olas masivas. Si eso no fuera suficiente, el lecho marino en el Cabo de Hornos se inclina dramáticamente desde alrededor de 10,000 pies hasta varios cientos de pies. Al igual que las

olas rompiendo en una playa, el fondo marino menos profundo obliga a las olas a acumularse sobre sí mismas, comprimiéndolas y haciéndolas aún más empinadas, afiladas y feas.

Andrea Bacon, del Grupo 4, recuerda haber tratado de armarse de valor en la seguridad de la escalera antes de subir a la cubierta y entrar en la vorágine. "El yate se inclinaba a 35 grados y el esfuerzo por subir los escalones era increíble", dice ella. "Aterrorizado y sin palabras, me acurruqué, me abroché el arnés de seguridad y me agarré a los objetos seguros más cercanos mientras las olas chocaban sobre mi cabeza. Lo único que temía era tener que dejar ir y hacer algo".

Aún así, para sobrevivir, las tripulaciones tuvieron que navegar. Eso significaba cambiar de vela con vientos de 60 nudos y mares enormes, mientras que altísimas capas de agua se elevaban sobre la proa del yate. Walker utilizó varias tácticas para aplastar el miedo. El primero fue simple: les dio a los miembros de su tripulación una descripción del mundo real de qué esperar. "El conocimiento disipa el miedo", dice. "Así que hablamos de cada escenario: lo que encontraríamos cuando rodeamos el Cabo de Hornos, lo que haríamos si chocamos con un iceberg o si nuestra plataforma se dañara. Si les dijeras que el Cabo de Hornos sería fácil, y luego les dejarían boquiabiertos, nunca volverían a confiar en ti, ¿verdad? Aún así, mantienes una actitud positiva. Les dices que va a ser difícil, pero estamos preparados para ello y que el barco es fuerte. Se trata de decir lo que puedes hacer, no lo que no puedes".

Walker no se inmuta al admitir que él también estaba asustado. ¿Entonces que? En un yate de carreras en el mar, un líder solo puede confiar en su equipo, si decide confiar en absoluto.

"Si compartiera todas mis preocupaciones y mis aflicciones con una persona, él pensaría que lo estoy perdiendo por completo. Así que mi estrategia fue elegir a varias personas y compartir un elemento de mis preocupaciones con cada uno de ellos, pero solo ese elemento. Entonces, por ejemplo, iría a Spike, nuestro médico, y le diría que estoy preocupado por el brazo roto de Jo. O iría con nuestro ingeniero y le diría que la plataforma no se ve tan bien.

"Gracias a Dios, nadie entendía el panorama completo", se ríe Walker. "Pero confiar en cada uno de ellos fue la única forma de manejar la soledad del mando, que es muy, muy real".

Tenía razón al preocuparse por el aparejo. Estaban en lo profundo del Océano Austral, a medio camino entre el Cabo de Hornos y Nueva Zelanda, cuando fallaron los aparejos. Alguien tendría que subir 60 pies por el mástil y reemplazar un accesorio de acero que unía el aparejo al mástil, un trabajo que implicaba aflojar todo un lado del aparejo. Fue aquí donde entró en acción la tercera táctica de Walker para manejar el miedo: en una situación de alto riesgo, un líder elige a la mejor persona para el trabajo. En este caso, resultó que la mejor persona era el propio líder.

"Estábamos en el Océano Austral, sintiéndonos muy insignificantes en una gran parte del planeta", recuerda Walker. "En cualquier momento, vendría otra tormenta. Hicimos un plan: Spike y yo treparíamos y montaríamos el montaje como jurado. Cuando comenzamos el ascenso, le dije a la

tripulación que debían pilotar el yate con mucho cuidado en la virada opuesta, ya que el aparejo solo sostenía un lado del mástil. Si el timonel cometía un error mientras estábamos en el mástil, caeríamos por el costado con todo el aparejo encima de nosotros ".

Si eso sucediera, es muy posible que la tripulación hubiera perdido tanto a su patrón como a su aparejo en los mares más bravos del mundo. ¿Por qué correr ese riesgo? "Como era joven, estaba en forma, pero lo más importante, era miembro del equipo", dice Walker. "Y enviarme allí fue el mejor uso de los recursos del equipo. Así que lo hice ".

Es más difícil cuando las cosas se ponen fáciles.

La navegación más desafiante fue en el Océano Austral. Pero el desafío del liderazgo fue comparativamente fácil. "Fue lodo y balas: liderazgo en el campo de batalla", recuerda Walker. "Estos tipos se agarraban de las uñas. Siempre que fuera técnicamente competente, liderar era bastante sencillo ".

En términos de liderazgo, fue más difícil cuando las cosas se pusieron fáciles. Esa sería la "etapa del paraíso" de la carrera, desde Ciudad del Cabo hasta Boston. Con 7.000 millas, es la etapa más larga de la carrera. Pero las tripulaciones navegan a favor del viento con el spinnaker levantado. Están navegando por los trópicos y su mayor preocupación es si deben usar protector solar SPF 20 o 30. Olvídense del miedo. Ahora el tiempo de inactividad pasa factura. Hay chismes. Y el patrón comienza a ganar su sueldo.

La moral de la tripulación tocó fondo cuando el Wave Warrior golpeó el estancamiento, un área cerca del ecuador que es conocida por su calma y sus vientos suaves y cambiantes. A medida que se acercaban al ecuador, todos los datos sobre el clima, el viento y las corrientes apuntaban a tomar una ruta hacia el oeste.

Pero estaban en segundo lugar, aproximadamente un día detrás del líder, el Grupo 4. Apostando para recuperar el tiempo, Walker y sus gurús de la navegación trazaron una ruta hacia el este.

Giraron hacia el este y, poco después, perdieron la apuesta. El viento amainó, se perdieron la posición más favorable para cruzar los Doldrums, y se deslizaron al undécimo lugar. Hartos de las condiciones, los miembros de la tripulación comenzaron a perder la fe en su estrategia. Un miembro de la tripulación se quejó de que había desperdiciado tres años de su vida entrenando para la carrera. La solución fue reiniciar la portería. "Llamé a la tripulación a cubierta y hablamos de lo que había sucedido", dice Walker. "Estamos en la undécima posición", les dije. "No podemos pensar en ganar. Nos vamos a fijar nuevos objetivos para vencer a tantos barcos como podamos, un barco a la vez ".

El primer objetivo: pasar el bote del décimo lugar, que estaba cinco millas por delante del Toshiba Wave Warrior, en las próximas 12 horas. Los miembros de la tripulación lo hicieron. Luego,

adelantaron al siguiente barco y al siguiente. Unas 1.000 millas más tarde, el Wave Warrior irrumpió en Boston en tercer lugar. "La carrera consistió en aprender: el equipo que aprendiera más rápido ganaría", dice Walker. "Mi ambición era que la tripulación aprendiera tan bien que no me necesitaran. Realmente siento que el objetivo de un líder debería ser hacerse superfluo".

Walker cree que la tripulación logró su ambición cuando navegaron hacia el puerto de Boston. Fue todo un desafío. Después de 7.000 millas en el mar, la perspectiva de llegar repentinamente a tierra es abrumadora. Sin embargo, la tripulación levantó el gran spinnaker rojo del barco (4.000 pies cuadrados de vela) y corrió con fuerza. Pilotaron alrededor de rocas y a través de arrecifes fuera del puerto, pasando por carriles de navegación, faros y boyas en su interior. Para alterar el rumbo, se burlaron. Es decir, cambiaron la vela de un lado a otro, una maniobra complicada en un barco tan grande. Cuando el barco estaba más cerca del viento, la tripulación tenía que pelar o levantar un nuevo spinnaker en el interior y alejar el spinnaker grande. En total, hicieron siete burlas y dos despegues navegando hacia Boston. Cada movimiento fue perfecto.

En cuanto a Walker, se paró en la cubierta y tomó fotos. "Pensé, qué logro. Estos supuestos aficionados se han transformado en una de las tripulaciones más profesionales con las que he navegado". Walker se había hecho redundante.

Construido para traslapar.

El aprendizaje nunca se detuvo, incluso en el último día de la carrera. A dos millas de la línea de meta en Southampton, Inglaterra, el Toshiba Wave Warrior tuvo que retroceder alrededor de una última boya. Por última vez, la tripulación bajó el spinnaker y levantó la vela de proa, sin ningún problema.

"Pero luego me di cuenta de que dos de los muchachos estaban parados en la cubierta de proa", dice Walker. "Estaban apuntando hacia el mástil, discutiendo algo. Resulta que uno de ellos había notado algo pequeño y estaban hablando de una mejor manera de derribar el spinnaker. Fue absolutamente increíble. Aquí habían hecho este cambio de vela miles de veces antes, y nunca lo volverían a hacer. Pero la cultura de la mejora continua, de revisar y revisar todo, estaba tan arraigada en ellos que todavía estaban buscando una mejor manera, incluso cuando la carrera había terminado.

"Algunos de los otros barcos hicieron todo exactamente de la misma manera, de principio a fin. En nuestro barco, no hubo una sola operación al final de la carrera que hicimos de la misma manera que al principio. Estabas aprendiendo, cambiando y evolucionando todo el tiempo. Si no lo hacías, estabas muerto".

La tripulación aprendió rápido, pero no lo suficientemente rápido. Al final, el Wave Warrior nunca alcanzó el Grupo 4. Después de 30.000 millas, los dos barcos terminaron segundo y primero, respectivamente. Pero los Wave Warriors derrotaron al resto de la flota.

Andrea Bacon, coautora de un libro sobre la carrera 1996-1997, dice que la razón por la que el Grupo 4 y el Toshiba Wave Warrior se desempeñaron tan bien como lo hicieron tuvo poco que ver con la navegación y todo que ver con el liderazgo que exhibieron sus patrones: los equipos que construyeron, las culturas que ayudaron a crear. Y resulta que Simon Walker y el patrón del Grupo 4 Mike Golding son líderes diferentes.

La tripulación del Grupo 4 era un equipo de especialistas altamente enfocados: cada miembro de la tripulación tenía una, y solo una, función principal claramente definida. En el Toshiba Wave Warrior, los miembros de la tripulación intercambiaron varias responsabilidades. Golding era independiente y en gran medida su propio jefe. Walker fue más colaborativo y accesible.

“Mike y yo apenas hablamos durante la carrera”, recuerda Walker. “Pero después, salimos a tomar unas cervezas y aprendimos algo: él aspiraba a ser más como yo, y yo aspiraba a ser más como él.

“Quería que mi equipo se especializara en áreas particulares y se apegara a funciones particulares, pero no fui yo. Y Mike quería ser más sensible con su equipo y colaborar más, pero no era él. En última instancia, no se trata de qué estilo funciona mejor que el otro. Todo se reduce a qué estilo funciona mejor para ti ”.

Walker es un hombre competitivo, y puedes sentir detrás de su gran sonrisa la decepción por terminar segundo. Pero, aunque su equipo no pudo ganar, está claro que lo lograron. "Al final de la carrera", dice, "cuando sabíamos que no tomaríamos el primero, uno de los muchachos dijo:" Terminar segundo no es malo para la primera vuelta. ¿Qué vamos a hacer con el próximo? "Y realmente me impactó: habíamos creado algo con longevidad. Habíamos construido algo que duraría ”.

Bill Breen (bbreen@fastcompany.com) es editor senior de Fast Company.

Póngase en contacto con Simon Walker por correo electrónico (simonwalker@challengebusiness-box.com)