

Muchos creen que el paracaidismo es un deporte de locos, pero requiere una fuerte preparación mental y una instrucción sistemática. Más aún cuando se salta en grupo formando figuras en el aire. Seguimos a Josep Lagares, empresario y apasionado del paracaidismo, en un día de entrenamiento.

Diario de un PARACAIDISTA

Fotos: BRUNO BROKKEN



sobre el desierto de Arizona dibujando formas como las que puede ver en las fotografías.

¿Cómo se consigue semejante hazaña? Básicamente con entrenamiento, una misión, visión y compromiso comunes y compartidos, trabajo en equipo, guía externa y una buena dosis de autocrítica. ¿Se atreve? Respire hondo. ¡Saltamos!

El valor del trabajo previo

9.00 h

Trescientos paracaidistas suben al avión siguiendo el orden inverso que utilizarán al saltar. El avión despega y comienza a ganar altura. El paisaje se va haciendo pequeño, hasta que apenas se distinguen los colores. Nos colocamos las máscaras de oxígeno y el alboroto inicial cede paso a la concentración. Hay que revisar interiormente todo lo que hemos aprendido para ponerlo en práctica.

Ascendemos en avión hasta los 4.000 metros de altura. Se acerca el momento de la verdad. Todos los compañeros del equipo nos miramos en silencio. Se abre la puerta. Salta el primer grupo. En unos segundos, estaremos en caída libre a una velocidad de unos 200 kilómetros por hora durante 3.000 metros. En el momento adecuado entraremos en la formación y nos uniremos al resto. Un segundo de diferencia podría arruinar el salto en grupo. Después nos separaremos. Abriremos el paracaídas y descenderemos suavemente unos 1.000 metros hasta el suelo.

Conseguir que un salto en formación salga bien no dista tanto de dirigir una empresa. Así lo cree Josep Lagares, director general de Metalquimia. Su afición por el paracaidismo en grupo le llevó en 2002 a conseguir el récord mundial de salto en formación junto con otras 300 personas que se lanzaron desde 14 aviones

Tanto en el paracaidismo como en cualquier actividad profesional, la mejor improvisación es la que se ha preparado a través de la repetición y del esfuerzo por mejorar en cada intento. Todos los movimientos han sido planificados y estudiados en numerosas ocasiones, pero conviene repararlos mentalmente para una ejecución. La concentración es vital.

También lo es el autoconocimiento, ya que ayuda a mantener el equilibrio en los momentos de máxima tensión. El paracaidista debe conocerse y aceptarse con sus defectos y virtudes. El entrenamiento mental es habitual



Algunas cualidades no técnicas no se reflejan en el currículum vitae pero conocerlas es esencial para lograr que el equipo funcione.

en los deportes de riesgo, pero no tanto en el mundo empresarial, donde raramente se conoce a las personas en su plano emocional.

Has de conocer también a tu equipo. Es necesario saber quién explota a la primera y quién aguanta bien la presión; o quién confunde intercambiar puntos de vista con imponer sus ideas a gritos... Cuando todos los miembros han hecho este ejercicio de autoevaluación, es momento de ponerlo en común y diseñar un plan para solucionar posibles problemas.

El rendimiento individual depende del equipo. En los momentos críticos, debes saber que puedes confiar en tu gente.

Una persona para cada lugar

9.30 h

Hemos alcanzado los 7.000 metros de altitud. Se abre la puerta y el fuerte aire que entra en el avión y el ruido de los motores nos advierten de la temperatura y velocidad que vamos a experimentar en unos momentos. Miro a mis compañeros: primero salta el centro de la base, y les seguirán los que ocupan posiciones más exteriores. Por último, los que se encargarán de filmar nuestra proeza.

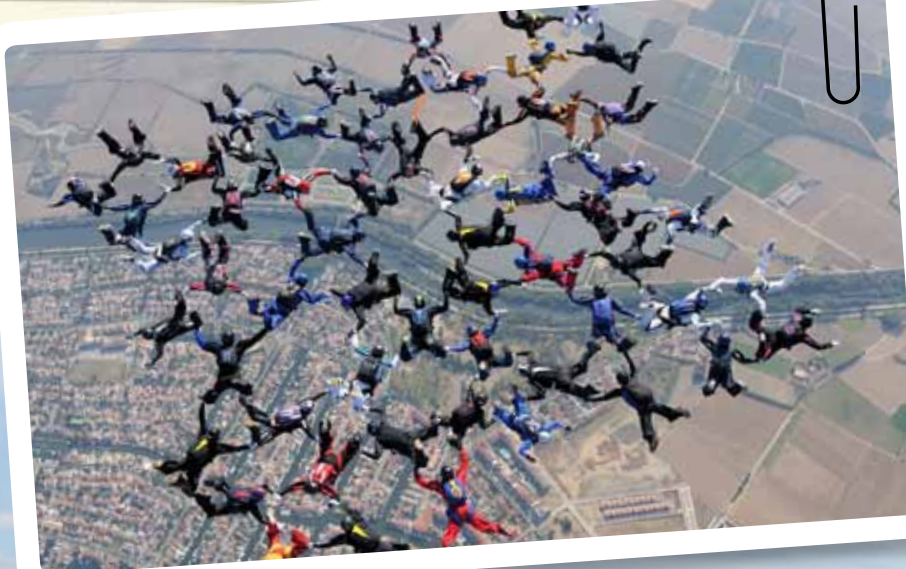
En los saltos en formación cada persona ocupa una posición concreta, más o menos visible, pero siempre importante. No hay lugar para el ego.

La decisión de quién ocupa cada lugar depende de sus características. Los que saltan primero son menos visibles, pero son el núcleo de la formación, imponen el ritmo de velocidad de caída y marcan el rumbo de la formación. Los que ocupan posiciones más visibles deben poder apoyarse en otros miembros que sustenten la organización.

Los que saltan al final se exhiben más, porque están más tiempo surcando el cielo. Algunas personas prefieren ser visibles y otras no se preocupan tanto por el reconocimiento público como por hacer bien su trabajo.

Estas cualidades no técnicas de la persona no se reflejan en un currículum vitae, pero conocerlas es esencial para lograr que el equipo funcione. Todo directivo debería esforzarse por aprovecharlas para el buen funcionamiento de la organización.

El reto es que cada miembro se sienta parte del equipo y entienda que si alguien falla, fallan todos. El papel del líder es infundir ánimo, optimismo y certeza de que es posible alcanzar el objetivo. Se trata de transmitir la visión "creer para ver". Es importante que todos crean en la visión para que puedan ejecutarla.



Gestionar la incertidumbre

9.30.45 h

Llega mi turno. Salto y noto la fuerza de la velocidad en mi cuerpo... !Oh, no! La visera del casco se ha empañado y no veo nada. Estoy a punto de dejarme llevar por el pánico cuando recuerdo lo que nos han enseñado sobre las situaciones de emergencia. Respiro hondo, repaso las opciones posibles y escojo la que me permita continuar. Arranco la visera empañada. El aire frío a 200 km/h puede dañar mis ojos de por vida, pero mejor eso que perder la vida o poner en peligro la del resto de compañeros. Cierro los ojos con fuerza y los abro apenas un hilo. De repente, noto el contacto con un compañero. !Consigo unirme al grupo!

Ante una situación límite, la tendencia natural es querer solucionar el problema rápidamente, pero la precipitación nunca es buena compañera. En paracaidismo, cuanto más rápido caes, más calma has de tener. Lo mejor en estos casos es ralentizar el salto, recuperar el tiempo y reinvertirlo. En los momentos críticos "despacio significa deprisa". Todo un ejercicio de autoliderazgo que puede aplicarse a muchos otros ámbitos.

Guste o no, los problemas aparecen. Asumirlo a priori nos permite tener la cabeza más fría y ser más efectivos a la hora de resolverlos. Sólo hay que saber gestionar la incertidumbre del momento.

Marcar el ritmo

9.32 h

Apenas tenemos 1 minuto y medio para realizar la gran formación mientras caemos a una velocidad de 200 km/h. Todos seguimos los planes que tan minuciosamente hemos diseñado y por fin los últimos paracaidistas completan la figura. !Lo hemos conseguido! Antes de separarnos dejaremos algo de tiempo a los fotógrafos para que immortalicen el momento.

El éxito de un salto en caída libre exige una perfecta sincronización. Cada movimiento sigue y precede a otros y respetar el momento de cada uno es imprescindible para que la figura llegue a completarse y se deshaga de forma segura. En una empresa ocurre lo mismo.

En paracaidismo hablamos de segundos, en la empresa de meses y años. Pero en ambos casos es clave prever y marcar esos tiempos para completar la estrategia de forma exitosa: cuánto queremos crecer, cuándo tomar una decisión de expansión, cuándo señalar a un sucesor... Todo debe hacerse de forma perfecta, simultánea y sin margen de error.

■ Un empresario de altos vuelos



Fotografía de JORDI ESTRUCH

Josep Lagares es Director General de Metalquimia, empresa familiar que se ha convertido en una referencia mundial en el estudio de la ciencia y tecnología de la carne, y cuyas aportaciones fueron reconocidas con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en 2007. Es codirector de Idfood Automation, empresa de soluciones basadas en la identificación electrónica y RFID para el sector cárnico. Actualmente

participa en diversos consejos de entidades y asociaciones y compagina esta actividad con el paracaidismo, deporte en el que ha obtenido dos récords del mundo de Grandes Formaciones en Caída Libre. De este cóctel nace su primer libro, *Plan de vuelo*, escrito junto con el profesor del IESE Josep Tàpies y el periodista Martí Gironell, en el que relaciona el paracaidismo con la gestión de la empresa familiar y la gestión de equipos de alto rendimiento.

Puede leer sus experiencias en www.joseplagares.com.



La mente es como un paracaídas: sólo es útil si está abierta. Aceptar el consejo de los demás es crucial. Permite mirar la realidad desde otra perspectiva.

Paso a paso

9.32.07 h

Todavía estamos en plena euforia por haberlo conseguido cuando suenan los altímetros digitales. Faltan 2.000 metros para el suelo y apenas quedan 30 segundos para separarnos y abrir el paracaídas. Hay que estar muy atentos. Somos 300 paracaidistas y no podemos invadir el espacio libre del otro. De ello depende que haya espacio para abrir el paracaídas y aterrizar sin rozar a nadie.

En realidad, la gran figura es sólo una etapa más de todo el proceso. Todas las etapas son igual de importantes y hay que ir completándolas para llegar al momento cumbre. Las empresas no sólo viven de grandes éxitos, sino del camino que han recorrido hasta alcanzarlos. Para poder cosechar los frutos de nuestro esfuerzo tenemos que trabajar en grandes objetivos a largo plazo e invertir en cada uno de los pasos.

La visión desde fuera

9.40 h

Ya estamos todos en tierra. Nos abrazamos y reímos rememorando cada anécdota. El entrenador aprovecha para felicitar me por haber reaccionado tan rápidamente cuando arranqué mi visera. Me hincho de orgullo pero sé que el análisis pormenorizado de las grabaciones y la visión externa de los observadores (que miraban desde abajo) revelarán algunos errores.

Desde la altura del salto uno presencia un espectáculo visual sin parangón pero no ve todo lo que sucede. Por esta razón algunos paracaidistas llevan acoplada una cámara al casco y graban todo lo que sucede. Luego se visiona el resultado y se analizan los aciertos y los errores. Desde la visión privilegiada de las cámaras es más fácil detectar problemas y posibles mejoras. La proximidad no es una buena aliada.

También se cuenta con el apoyo de otros profesionales: el denominado Shadow Strategy Team. Son paracaidistas de primer nivel que, como su nombre indica, trabajan a la sombra. Detectan los problemas y proponen mejoras. Están muy bien formados y cuentan con experiencia, porque de otra forma no podrían detectar los errores. Deben tener un espíritu crítico y constructivo y ser independientes. En la empresa, este asesoramiento experto se puede conseguir a través de consultoría o de consejeros independientes.

Las opiniones y críticas de terceras partes son clave, pero más importante aún es la actitud mental de quién las recibe. La mente es como un paracaídas: sólo es útil si está abierta. Aceptar el consejo de los demás es crucial porque permite mirar la realidad desde otro ángulo y con cierta perspectiva.





Los reservas tienen que prepararse al mismo nivel que los titulares. En cualquier momento pueden tener que saltar al ruedo.

Crisis en equipo

12.00 h

Segundo salto. Llega mi turno. El compañero que me precede ha calculado mal y ha invadido mi espacio. Intento desviar mi trayectoria, pero ya es tarde. El siguiente compañero ya ha saltado y en unos segundos impactará contra nosotros. Se forma un embudo de paracaidistas en un espacio muy reducido. Un "funnel", en nuestro argot. De rebote, todos los compañeros que van cayendo se encuentran sin el colchón de aire que tienen habitualmente para moverse con comodidad. El efecto vacío nos absorbe y vamos cayendo uno sobre otro sin capacidad de control ni de reacción. De repente, alguien logra soltarse. El resto de compañeros nos vamos separando como podemos.

Para que los movimientos tengan sentido en un momento de máxima tensión, es vital haber asimilado unos fundamentos estables y sólidos y un sentido de misión en el equipo. Sin embargo, debería dejarse libertad suficiente para que cada persona alcanzara la meta a su manera. Muchas veces, en las empresas se dan unas directrices tan marcadas para alcanzar los objetivos que no se deja espacio para la iniciativa y la creatividad. En este contexto, la persona acaba cumpliendo las órdenes de forma automática pero sin ningún tipo de implicación.

La importancia del plan B

14.00 h

Uno de los compañeros ha sufrido una contusión leve en el brazo y ha perdido movilidad. Se lamenta, no tanto por el dolor como porque le cuesta abandonar el terreno de juego. Sin embargo, decide retirarse para evitar que la lesión vaya a más y para no entorpecer el trabajo del resto del equipo. Hemos de recurrir al Alpha Team, el equipo de reserva.

Ante cualquier imprevisto que implique un cambio en la formación inicial uno de los miembros del equipo de reserva entra en escena. Como en cualquier deporte, los reservas tienen que prepararse como si fueran a jugar todos los días, han de entrenar duro y rendir al mismo nivel que los titulares. También en la empresa, los segundos de a bordo de los departamentos han de estar listos para salir al ruedo cuando se les necesite. En cualquier momento, una persona puede caer enferma o alguien puede dejar repentinamente el trabajo.

Por ello, a la hora de formar el equipo hay que elegir a los mejores. Incluso si deben trabajar en la retaguardia o como reservas, han de ser buenos en su especialidad y destacar por capacidad de trabajo y de superación.

15.00 h

Volvemos al entreno. En el último momento he recibido una llamada que ha acabado en discusión. Estoy emocionalmente resentido, pero prefiero no pensar en ello. Me enfundo rápidamente el equipo y cojo el paracaídas sin hacer las comprobaciones pertinentes. Llega mi turno. Entro en la formación a deshora y con exceso de velocidad. Nos separamos para aterrizar



y no encuentro la anilla del paracaídas. Caigo en picado. Busco desesperadamente la anilla para abrirlo, pero no la encuentro. "Ha de estar ahí", me digo. ¡Aquí está! Debajo de un pliegue del jersey, pero no puedo tirar de ella. Con las prisas, no me he quitado el suéter. Estoy a unos 750 metros del suelo, demasiado cerca para abrir el paracaídas. Sólo queda una opción: que funcione el cypres, el sistema automático de apertura del paracaídas de emergencia. Estoy a 225 metros del suelo cuando ¡buf!... Se abre.

Incluso el plan más perfecto puede fallar. Por eso, la empresa necesita unos mecanismos de control capaces de detectar los errores y solucionarlos. Establecer unos procesos y seguirlos de forma estricta permite verificar que todo marcha según lo planeado y, en caso contrario, identificar dónde se ha producido una desviación y corregirla antes de que sea demasiado tarde. De igual modo que el paracaídas cuenta con un dispositivo de emergencia que se dispara en caso de que el saltador no haya actuado según el protocolo, hay que dotar a nuestra organización de elementos que nos sirvan de "plan B".

Escuchar a la base

16.00 h

Voy a devolver mi paracaídas al equipo de plegadores profesionales. Al entregarlo, uno de ellos me avisa de que la campana está rasgada. Me sorprende, porque no he detectado ninguna anomalía. Es una rasgadura pequeña, pero podría jugarme una mala pasada en el aire.

Aunque silencioso, el papel de estos profesionales es relevante porque dejan los paracaídas preparados para el siguiente salto. Tienen una vista casi científica para detectar cualquier anomalía en la tela. En la empresa, muchas veces, nos sorprende que un operario de la fábrica detecte un problema con una máquina nueva que acaban de instalar, inaprecia-

ble a simple vista. Esa persona tiene un conocimiento técnico y práctico que el directivo quizá no posea, y es importante saber aprovecharlo, no sólo para detectar problemas sino también a la hora de diseñar estrategias.

Más allá del éxito

16.30 h

Hemos acabado por hoy. Decidimos descansar mientras tomamos un café en el Club de Paracaidismo. Si seguimos practicando a este ritmo y aprendiendo de los errores, podríamos presentarnos al Campeonato del Mundo de Vuelo en Formación que se celebrará dentro de seis meses. Nuestro objetivo es mejorar con cada salto que hacemos.

El éxito es un mal maestro. Seduce a las personas inteligentes haciéndoles creer que nunca pueden perder. Que las cosas vayan bien no debe ser un freno o una excusa para relajarse. En el deporte y en cualquier actividad es indispensable una filosofía de búsqueda de la excelencia y mejora continua. Sólo así se alcanza el verdadero éxito.

Redacción de **Cristina Aced**.

PARA SABER MÁS



- ◀ Gironell, M., Lagares, J. y Tàpies Lloret, Josep. *Plan de vuelo. La gran aventura de la empresa familiar*. Barcelona: RBA, 2009.
- Entrevista "Volar en familia" en www.ieseinsight.com.