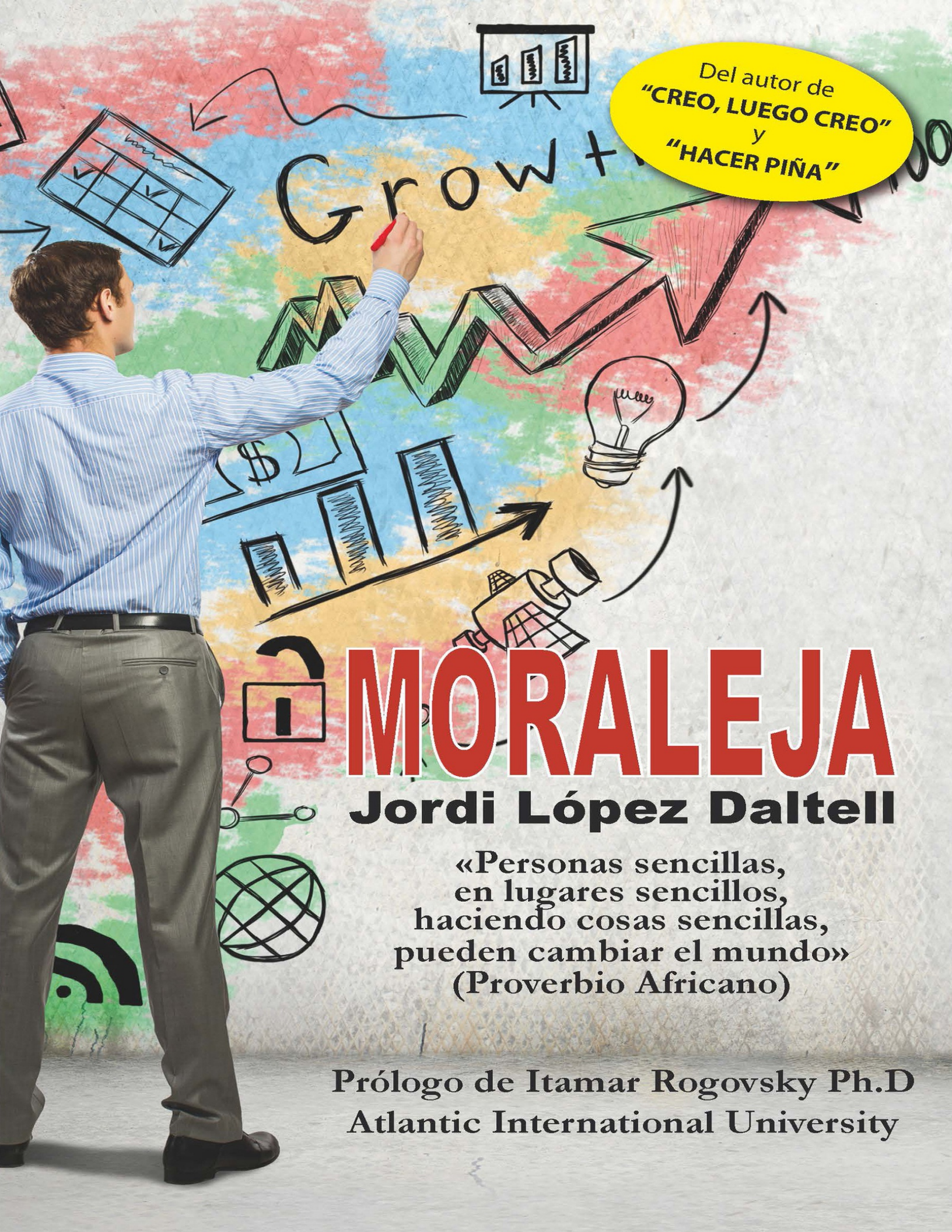
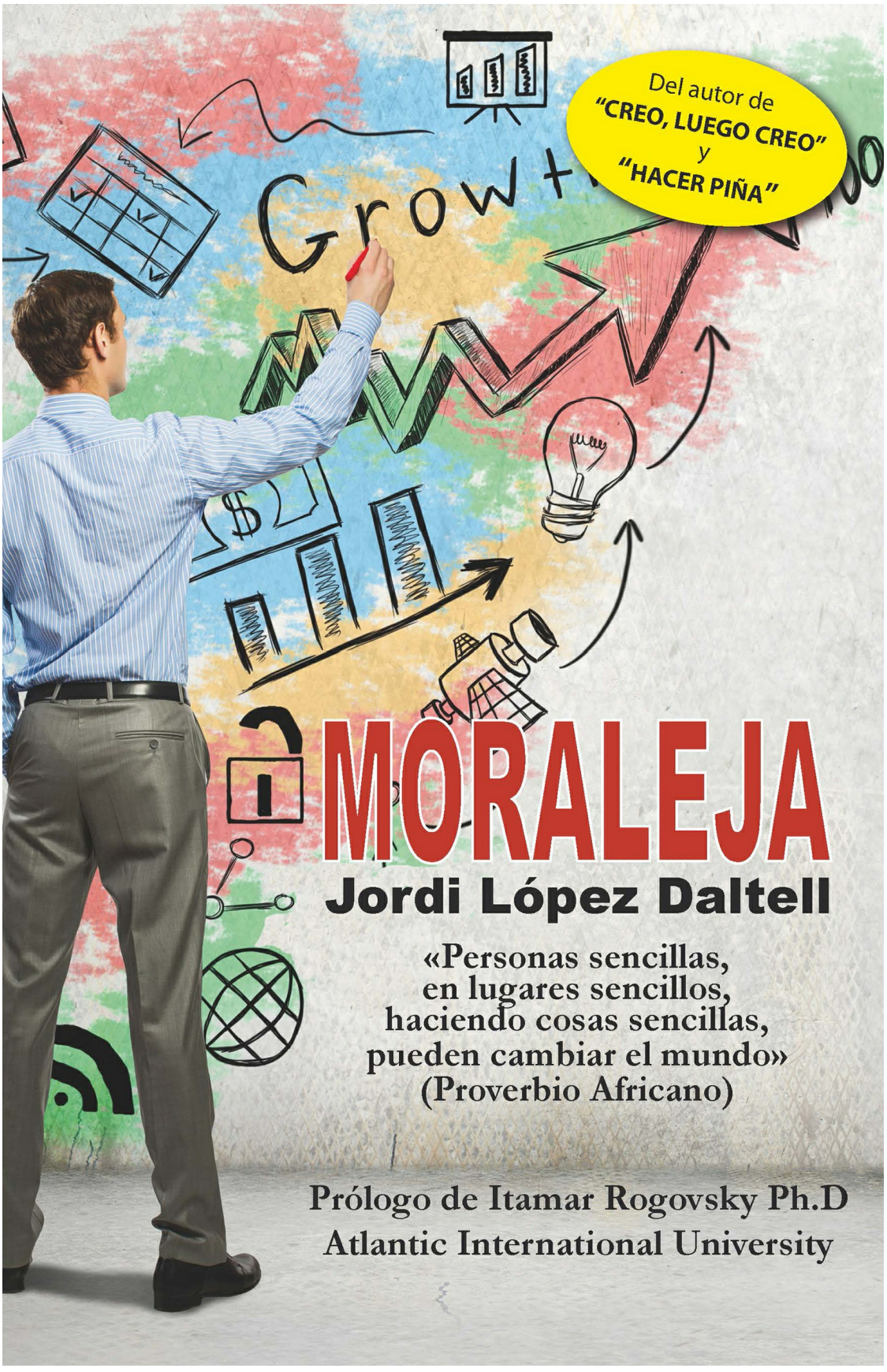


MORALEJA

Jordi López Daltell

«Personas sencillas,
en lugares sencillos,
haciendo cosas sencillas,
pueden cambiar el mundo»
(Proverbio Africano)

Prólogo de Itamar Rogovsky Ph.D
Atlantic International University


Del autor de
"CREO, LUEGO CREO"
y
"HACER PIÑA"
MORALEJA
Jordi López Daltell
«Personas sencillas,
en lugares sencillos,
haciendo cosas sencillas,
pueden cambiar el mundo»
(Proverbio Africano)
Prólogo de Itamar Rogovsky Ph.D
Atlantic International University

JORDI LÓPEZ DALTELL

MORALEJA

GENTE CORRIENTE, HISTORIAS EXTRAORDINARIAS

© 2020 JORDI LÓPEZ DALTELL

© de las características de esta edición: Stonberg Editorial - Gran Vía de les Corts Catalanes 636-08007 Barcelona (Catalunya) - Tel. 933435562 - stonberg@stonbergeditorial.com - www.stonbergeditorial.com

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia sin permiso previo de la marca editorial.

ISBN: 978-84-945156-3-7

Contents

PRÓLOGO

MORALEJA

B

C

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

O

P

Q

R

S

T4S

V

Sobre el autor

PRÓLOGO

"Mientras el muy Ilustre y especulativo Her Professor explicaba todo lo que existe ha olvidado, por distracción, como se llamaba el mismo, que es un hombre, simplemente un hombre..."

S.Kierkegaard,(citado por MORIN 1993) [1]

Los seres humanos contamos cuentos desde los albores de nuestra existencia y han sido y siguen siendo un género muy importante en el desarrollo de nuestro pensamiento.

Los cuentos y las cuentas son "contados", las letras y las palabras, los números y las cifras tienen un origen común.[2, 3]

Tres significados tiene el verbo contar: a. narrar, relatar; b. Computar. Ambas son significantes de las dos orientaciones capitales del desarrollo del conocimiento. Orientaciones en disputa por su predominancia y simultáneamente, complementarias.[4] El tercer significado es incorporar a alguien, contar con alguien, hacer participar.[5]

Es en esta esfera donde la orientación narrativa y la computacional se integran: Para desarrollar pensamiento debe haber simplemente humanos, personas que piensan, el sentimiento y el razonamiento no pertenecen solamente a los individuos, se aúnan y se desenvuelven en el diálogo humano.[6]

Jordi López Daltell conjuga con gran maestría ambas orientaciones de las que extrae enseñanzas, "moralejas", principios que traslada a las organizaciones que son entes y procesos donde conviven y se integran valores, comportamientos y números.[7]

"Personas sencillas, en lugares sencillos, haciendo cosas sencillas, pueden cambiar el mundo" cita Daltell un proverbio africano.

Como cuentista, Daltell narra historias y episodios simples. Su lenguaje es simple. No utiliza la jerga profesional. No se vale de conceptos sino de un relato, de una expresión pictórica[8] que expone y facilita comprender sin parangón y tanto mejor que sofisticados conceptos. Narrativas que esclarecen, dan sentido y tienen el poder del descubrimiento y la invención y donde prima la espontaneidad y la naturalidad. Conocimiento desde la óptica de la cotidianidad. Sus cuentos son un feliz intento de liberar a nuestra mente de los confinamientos propios de las elaboraciones conceptuales.[9]Es a su vez un intento de suturar la ruptura entre los conceptos abstractos y la vida.[10]

Tres son las fuentes del conocimiento humano: a. Conocimiento científico, b. Conocimiento por el arte; c. Conocimiento místico revelador [11]. Pero hay en nuestra modesta opinión un nivel más alto de conocimiento: la Sabiduría. ¿Quién es un hombre sabio? a. Un hombre sabio es el que integra estas tres fuentes de conocimiento.; b. Sabe que sabe lo que sabe. c. Sabe que no sabe todo; d. Sabe que sabe cosas que él no es consciente que las sabe. [12]; e. su conocimiento parte de la así llamada "Sabiduría del Corazón" [13]. La Sabiduría del Corazón es un conocimiento profundamente sentido en el que está involucrado todo el ser y que le permite ver las cosas y los hechos desde otras perspectivas, desde la perspectiva del otro. El aprendizaje que nos aproxima a esta sabiduría lo denominamos "Metanoia" o sea el desplazamiento mental o cambio de enfoque el tránsito de una perspectiva a otra, un cambio fundamental de perspectiva.[14]

“Los conceptos enrevesados cual Golem deforme, es algo incompleto y monstruoso.” Daltell nos tiende su mano de excelente artífice otorgándonos; amen del placer de la lectura, la oportunidad de adquirir una mirada renovadora, capaz de generar nuevas vivencias, nuevas ideas y nuevas acciones., que nos aproximen a la Sabiduría del Corazón.

Efectivamente Daltell nos sumerge, sutilmente, episodio tras episodio en sus diecinueve cuentos de su libro ***Moraleja*** y nos invita a reflexionar junto con él, vía sus veintisiete moralejas, aprendizajes clave para el éxito organizacional en el siglo XXI.

Destacan la elección del diálogo y la negociación a la hostilidad., la comunicación transparente a los rumores y secretos, compartir la información y el conocimiento como fuente de poder en lugar de retenerla o escamotearla, la relación humana al abuso de las tecnologías, la formación vivencial y activa, a la mera absorción de información, el desarrollo de las capacidades a la mera ejecución repetitiva, el reconocimiento y las celebración en lugar de la presión y el castigo, la visión de largo alcance a la simple ejecución y mucho más.

Para terminar, quisiera enfatizar la brillante utilización de la fábula del hormiguero y su mensaje de paz y solidaridad entre los hombres, capitulo que fue objeto de un ensayo ya publicado.[15]

Jordi López Daltell escribió otros dos libros, “Creo, luego Creo” y “Hacer Pina: De su lectura coligo que estas obras responden a los mismos principios que “Moraleja”: El talento reside en todas y cada una de las personas de la organización, no solo en la cumbre de la organización, liderar desde el ejemplo, la sencillez y la comunicación abierta. En suma, desde la “Sabiduría del Corazón”.

Professor Itamar Rogovsky, PhD SCL

Doctor en Desarrollo Organizacional
AIU- Atlantic International University, Honolulu.

REFERENCIAS

1. MORIN, E. *El método.* Catedra. Madrid. 1993
2. JARED, D. *Armas, Germenes y Acero, Breve Historia de la Humanidad en los Últimos Mil Años*. Ed. Raudon House Mandadori Lta.Bogotá. 2006
3. MENINGE, K. *Number Words and Number Symbols. A Culture History of Numbers.* Dover. N.Y. 1969
4. GUEDJ, D. *El Imperio de las Cifras y los Numeros.* Ed. B, SA. Barcelona. 1998
5. REAL ACADEMIA ESPANOLA, *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid. 2014
6. URE, M. *El Dialogo Yo—Tu.* Eudeba. Buenos Aires 2001
7. WEICK, K. *Making Sene of the Organization*. Blackwell Pub. Oxford.2001
8. CASTORIADIS – AULAGNIER, P. *La Violencia de la Interpretación. Del Pictograma al Enunciado*. Amorrurtu Ed. Buenos Aires 2001
9. PERETTI, C. *Derrida Texto y Deconstrucción*. Anthoopos Ed. Barcelona, 1999
10. RICOEUR, P. *La Metáfora Viva*. Ed. Trotta. Madrid 2001
11. WAGENSBERG, J. *Ideas Sobre la Complejidad del Mundo* Tusquets Ed. Barcelona. 2003
12. EISOLD K. *What You Don't Know, You Know*.Other Press. N.Y.2009
13. Éxodo, 25:36

14. SENGE, P.M. *La Quinta Disciplina*. Granica. Barcelona. 1993
15. ROGOVSKY, I. Ensayo: *"Lassius Neglectus"* por Jordi Lopez Daltell. Moraleja. AIU. USA 2016. AEDIPE. No.35 Barcelona. 2014

MORALEJA

Personas sencillas, en lugares sencillos,
haciendo cosas sencillas, pueden cambiar el mundo”
(PROVERBIO AFRICANO)

B

BILLETES PEQUEÑOS, USADOS Y CON NÚMEROS DE SERIE NO CORRELATIVOS

"Eso es lo importante. Si tú vas y robas el neumático, resulta que eres un ladrón, pero si él intenta robarte cuatro dólares por un neumático reventado a eso lo llaman buen negocio".

"Las uvas de la ira"; JOHN STEINBECK

"En billetes pequeños, usados y con números de serie no correlativos". Siempre me había hecho gracia esa frase cuando la oía en alguna serie o film. Los atracadores de banco y secuestradores de las películas, sin excepción alguna, incluso los más aficionados; eran capaces de repetirla de carrerilla. Probablemente ellos también la habían visto en algún film o serie de televisión. O seguramente sus guionistas; ¡qué más da!

La estaba oyendo ahora, una vez más. *"Un millón de euros en billetes pequeños, usados y con números de serie no correlativos".* Pero ahora no me hacía ninguna gracia. De hecho, aunque me hubiera hecho gracia, no podría haberme reído. Un gran pedazo rectangular de cinta aislante, mal cortado, tapaba totalmente mi

boca de oreja a oreja y desde la barbilla hasta cubrir el labio superior dificultándome respirar con normalidad, sí que es la palabra "normalidad" podía aplicarse a esa situación.

Pero no estaba solo en mi recién adquirida "mudez" o silencio. Los otros seis clientes de la entidad bancaria que recién habían entrado en la oficina, también me acompañaban, atados de pies y manos, en ese rincón, el más alejado de la cristalera. Y nos acompañaban, a su pesar, los tres empleados del banco.

Uno de los dos secuestradores, Alfa; hablaba por teléfono con la policía. Parecía tener la situación bajo control; mientras el otro, Beta, se paseaba nervioso, delante de nosotros, sin dejar de apuntarnos con la escopeta de cañones recortados y de chillar *"diles que tienen media hora para dejar el dinero y un todo terreno con el depósito lleno o mataremos un rehén cada diez minutos".*

La media hora pasó. Lentamente, solo interrumpida por una llamada de la policía. Alfa colocó el teléfono en modalidad "altavoz" para que todos pudiéramos oír la conversación.

"Necesitamos más tiempo"; "no es fácil reunir esa cantidad de dinero", "libera unos cuantos rehenes como muestra de buena voluntad". Las frases típicas y tópicas, oídas hasta el aburrimiento en series y films por parte del negociador de la policía se acumulaban, una tras otra, en la conversación.

Beta iba a protagonizar otra de sus salidas de tono, cuando Alfa le tapó rápida y violentamente la boca. Alfa acabó de escuchar pacientemente las mil y una excusas y trucos tácticos de su interlocutor y añadió tranquila, fría y lentamente:

"¿Has acabado? Muy bien. Así pues; ahora hablo yo y tú escuchas atentamente; ¿te parece? Hablaré muy despacito y con palabras muy sencillas porque me da la impresión que tienes serios problemas para entender lo que te digo. Dentro de quince minutos nos traerás lo que te hemos pedido. Eso es lo que vas a hacer. Y lo harás porque si no,

mataremos los rehenes de uno en uno. Si me has entendido di "si". Es una palabra corta y sencilla. Si te concentras y esfuerzas lo suficiente, incluso tú puedes pronunciarla".

Alfa calló durante unos segundos esperando un "si" de su interlocutor que este no pronunció. Y prosiguió.

"Pero si tienes problemas para decir "si" o no sabes tomar una decisión; me lo dices. Buscas alguien que sepa y pueda decir "si" y me lo pasas. Pero no te equivoques; introducir "alguien" más en la negociación no nos va a dar ni un solo minuto más de tiempo. Ni a ti; ni a mí; ni a los rehenes. ¿Me he explicado lo suficientemente claro? ¿O necesitas que te lo repita, mientras el tiempo sigue pasando?"

Alfa seguía manteniendo el volumen de voz bajo, el tono contenido y el ritmo pausado; pero para aquellos que podíamos ver su cara y cuello, su piel fuertemente enrojecida y su vena yugular sumamente inflada, no había duda alguna, comenzaba a estar muy irritado y estaba perdiendo la paciencia.

Como si oyera nuestros pensamientos y temiera que pudieran llegarle a su interlocutor; calló por segunda vez, tomó un par de sorbos de agua y prosiguió.

"Ahora yo voy a colgar y tú vas a hacer lo que debes hacer".

Y colgó. Y se hizo el silencio. Y el tiempo pasó. En silencio, lentamente; hasta casi agotarse.

La aguja de los minutos avanzaba imparable. Quedaba poco más de cinco minutos para cumplirse el plazo estipulado. Los secuestradores se miraron entre si y realizaron su particular estudio demográfico para seleccionar la primera víctima.

"Vamos a ver, Beta, trae la documentación de esos tres del rincón"; dijo señalando el lugar donde yo estaba.

"¿Y por qué solo esos tres?".

"No vamos a dispararle a un joven, una mujer o un anciano."

"¿Y qué más da?"

“Da. Y mucho. La gente puede llegar a entender que sacrifiquemos un rehén como medida de negociación, pero nunca a una mujer, un joven o un anciano. Una cosa es ser un criminal que mata niños, ancianos o mujeres y otra un pobre atracador que se ve obligado a robar bancos para sobrevivir y que utiliza rehenes para negociar. Y todo el mundo sabe que no siempre todas las negociaciones acaban bien.”

Probablemente Alfa se asustó de los terrenos por lo que estaba adentrándose su razonamiento; porque dejó de hablar y de mirar a Beta para mirar nuestras asustadas caras, o lo que podía ver de ellas tras nuestras mordazas.

Probablemente Alfa quiso entonces conciliar en sus siguientes palabras, un mensaje para ser “didáctico” con Beta y clarificador con nosotros.

“De todas maneras, esto no tiene porqué acabar mal. Es cierto que no les dejaremos ir sin obtener nada a cambio, porque sin ustedes no tenemos una posición negociadora de fuerza; pero si los del otro lado del teléfono son inteligentes y se preocupan realmente tanto por ustedes como dicen, todo esto acabará pronto y bien para todos”

De sus últimas palabras y el tono distendido con el que fueron pronunciadas parecía deducirse la intención de provocar en nosotros relajación y en su colega de delitos comprensión, pero lo único que obtuvo fue nuestro silencio temeroso.

Beta calló y dudó unos segundos antes de quitarnos las carteras y entregárselas a Alfa.

“Y ahora; vamos a ver si hay fotos de niños; parejitas y familia feliz”

¿Por qué?

Porque si podemos elegir a alguien sin cargas familiares, no vamos a matar a un abnegado padre de familia

Beta se rascó en silencio la cabeza con la culata del arma antes de añadir con cara de asco “Tú sabrás; para eso eres el listo; el que se supone que sabe lo que

hay que hacer. Pero después de este primero vendrá un segundo y después un tercero".

Esto último dicho prácticamente a grito pelado mientras nos miraba con cara de odio desbocado. Parecía, sin ningún tipo de duda, que en vez de víctimas ocasionales, puros "efectos colaterales" de su acción criminal, fuéramos víctimas cuidadosamente seleccionadas para una venganza.

"Beta; calla o serás tú el primero; y te pongo la ropa de uno de estos pringaos y pasas como el primer rehén muerto".

Tras una larga pausa cargada de tensión, en la que podía oírse galopar a nuestros corazones, Alfa añadió en el tono más tranquilo, pausado y cordial que le fue posible y sin dejar de mirarnos *"No tenemos nada contra ustedes. Solo queremos el dinero y cuando lo tengamos marcharemos todos. Ustedes a casa y nosotros lejos de aquí. Ustedes han tenido la mala suerte de estar en el sitio y momento equivocado. Nada más; solo eso".*

Y Alfa volvió a examinar las billeteras. Tras descartar las dos primeras llegó el turno a la mía. Tras dos billeteras de abnegados esposos y padres de familia, había llegado el turno de la billetera de un abnegado chófer de coche oficial; con toda una abnegada vida de abnegado servicio. Alto, corpulento y poco agraciado. Algún que otro revés amoroso en la juventud, combinado con unos horarios extensos, invasivos e imprevisibles me habían privado de vida privada y conducido por los caminos de la soltería.

Varón, soltero, sin hijos, maduro, ni joven ni viejo. Alfa levantó la vista de la billetera y me miró. Probablemente por su cabeza pasó algo parecido a *"Reúne el perfil; será el daño colateral que menos rechazo provocará; ninguna esposa llorará por él en televisión y ninguna cámara se acercara al colegio de sus hijos".*

Alfa se acercó unos pasos, se agachó hasta estar a mi altura y me susurró *"No es nada personal, pero tampoco tengo otra opción. Tú en mi lugar habrías hecho lo*

mismo".

Alfa se incorporó y miró el reloj de pared de la oficina. La aguja de los segundos iniciaba su última vuelta. Al menos para mí.

Mirando al resto de rehenes, Alfa dijo. "No es nada personal; solo dinero. Nosotros no podemos elegir. La policía si podía. Podía traer el dinero para liberarles a ustedes y podía no traerlo y dejarles morir. Estas son las reglas del juego y ellos las conocían. Ellos han elegido; nosotros nos limitamos a hacer lo único que podemos hacer para conseguir nuestro objetivo".

Miré el reloj. No recuerdo pensamiento alguno, tan solo la visión omnipresente del reloj y el sonido, ahora ya un ruido insoportable, de las agujas de los segundos.

Tic, tac, tic, tac, tic, tac, tic, tac……

Quedaban poco más de quince segundos cuando Alfa me apuntó a la cabeza.

Tic, tac, tic, tac, tic, tac, tic, tac……

"Te llamas Luis, ¿verdad?", a lo que yo asentí con la cabeza. "Te diría si quieres un último deseo, pero no tenemos tiempo. En cambio, si quieres decir algo; puedes; pero rapidito".

Pero el omnipresente Toc, toc, toc, toc, toc, toc, toc…. de las agujas del reloj me impedía pensar con claridad.

¿Toc, toc, toc? Ese no es el ruido que hacen las agujas de un reloj, recuerdo que pensé. Alfa y Beta miraron también el reloj sorprendidos sin dejar de apuntarme, ahora ya ambos, a la cabeza. El sonido del reloj no era el habitual y cada vez se oía más rápido y más fuerte, aunque la aguja de los segundos, y eso quizás era lo más sorprendente, se había parado a dos segundos de la hora crítica.

"Vaya desastre de reloj; contamos hasta dos y disparamos"; dijo Beta.

"Llegó tu finiquito"; añadió Alfa, con una mirada no exenta de cierta ternura

mientras acercaba su arma a mi frente.

Y cuando ambos se disponían ya a disparar y los "toc, toc, toc" sonaban a un ritmo frenético y a un volumen ensordecedor; desperté.

Los "toc, toc, toc" seguían sonando.

Doña Paz, entrada sobradamente en la cincuentena y a duras penas en su traje chaqueta de color gris perla, golpeaba cada vez más rápido y con más fuerza el cristal del conductor. El mío. Me había dormido.

No había opción alguna para disimular. Me había dormido mientras la esperaba y ella me había pillado. Tampoco había necesidad alguna para hacerlo. Yo era su chófer desde hacía suficientes años como para que ella tolerara mis ocasionales cabezaditas.

"Luis, ya le dije ayer que se tomara la mañana libre y descansara"

"Lo sé, Doña Paz; pero si usted puede salir de una reunión a las dos de la madrugada y volver a entrar en otra a las ocho de la mañana; yo puedo esperarla y llevarla. Es mi trabajo y, además -añadí- es más seguro".

"De acuerdo; pero ahora me deja en el despacho y se toma la tarde libre"

Y durante el resto de trayecto, no se dirigieron palabra alguna, como de costumbre. Los poco más de quince minutos hasta su despacho Paz repasaba las dos reuniones que había tenido en las últimas horas.

Miraba sus apuntes a través de sus gafas rectangulares de pasta blanca. Ambas, ella y sus gafas, se habían convertido en inseparables desde que hacía ya una decena larga de años le diagnosticaron vista cansada.

Años de papeleo, juicios, trámites, recursos, oficios y tribunales la habían llevado a aquella visita al oculista a finales de los años 90 de la que saldría con unas gafas que ya nunca más se quitaría, salvo para dormir.

Poco después, la llamada de uno de sus compañeras de Facultad de Derecho, manifestaciones y fiestas estudiantiles, le abría la puerta a un cargo en una

subsecretaria en la administración pública. Sería su persona de confianza. Ambas, juntas otra vez, después de todos esos años y con la oportunidad de poner en práctica en la administración pública todo aquello en lo que siempre habían creído y predicado.

Doña Paz no tardaría en comprobar que no es oro todo lo que brilla. Cierto es que las montañas de trabajo que se acumulaban le permitían; paradójica, sutil y disimuladamente, elegir a qué proyectos dedicaba su tiempo, cuales "aplazaba" y cuales otros delegaba en su equipo. Y cierto es que ello le permitió en gran medida impulsar pequeñas y grandes mejoras acordes con los valores que siempre había defendido.

Pero también era cierto que su fama la había precedido. Una fama de hábil negociadora, capaz de conseguir acuerdos satisfactorios para ambas partes, donde el resto de negociadores solo acumulaban crisis, tensiones y, en el mejor de los casos, pactos que no se cumplían.

Las reuniones mantenidas anoche y esta mañana podían ser un buen ejemplo de en qué se había convertido su trabajo, gradualmente, a lo largo de esta decena de años.

En la cabeza de Doña Paz se amontonaban frases oídas hasta la saciedad en una reunión tras otra, proceso negociador tras proceso negociador. Frases salidas indistintamente de boca de sindicatos y empresarios. Y frases también; por qué no decirlo; que ella misma pronunciaba cada vez con mayor frecuencia.

"Paz; podemos tutearnos, ¿verdad? En realidad; se trata de rentabilidad, únicamente de dinero, solo eso. La filial ha dejado de ser rentable para la compañía y los accionistas solo entienden de dinero. Te estoy siendo sincero, Paz, con las cifras en la mano, no tenemos otra opción; cerrar la filial. Podemos hacerlo más rápido o lentamente; primero los temporales y las prejubilaciones y después, con un lento goteo, el resto de la plantilla, los sufridos y abnegados padres y madres de familia; así hasta

que las pérdidas sean tan evidentes que el cierre sea inevitable para todos. Y será una caída ruidosa; muy ruidosa, porque con nosotros caerán nuestros proveedores locales. Y entonces, ¿dónde van a buscar empleo? Además; en este barco estamos juntos, Paz. Y se acercan elecciones, ¿crees que no os afectará electoralmente el cierre de una gran empresa como la nuestra? Paz; nos veremos obligados a despedir parte de la plantilla; abnegados padres de familia de mediana edad que difícilmente volverán a encontrar empleo. Ya lo ves; Paz; no es nada personal, solo dinero. Los accionistas buscan rentabilidad y si no la encuentran aquí su obligación es buscarla en otro sitio. Tú en mi lugar harías lo mismo. Es lo único que puedo hacer; yo no puedo elegir. Tú, en cambio; sí puedes. Paz, ¿puedes ayudarme de alguna manera a revertir esa situación?"

Con los sindicatos; la situación no era diferente.

"Podemos llegar a entender lo que nos dice, Doña, Paz. Podemos entender la situación que usted nos explica y podríamos llegar a creernos, incluso, que como usted dice, a ellos les gustaría poder hacer más pero no pueden. ¿Cómo ha dicho?; ¡ah; sí!, están atados de pies y manos por la ley, la situación económica y mil cosas más. Pero permítame que le explique, Doña Paz, otras cosas que probablemente sucederán y que nosotros tampoco vamos a poder evitar. No vamos a poder evitar que los conductores de los transportes públicos colectivos sean absolutamente respetuosos con los tiempos de parada y descanso. Es la ley, hay que cumplirla y nosotros no podemos evitarlo. Tampoco vamos a poder evitar que esta gripe traidora ataque de golpe y al unísono a todos nuestros afiliados. Y soliciten todos al unísono la baja. Como tampoco vamos a poder evitar que en los puertos, fronteras y aeropuertos se apliquen escrupulosamente todas y cada una de las normativas y se revisen a conciencia a todas y cada una de las personas, mercancías y vehículos que entren o salgan del país, aunque como consecuencia del estricto cumplimiento de la ley se colapsen carreteras, autopistas, puertos y aeropuertos. Es la ley, hay que cumplirla, aunque se colapse el país y nosotros

no podemos evitarlo. ¿Doña Paz; quiere que siga con consecuencias que pueden derivarse del cumplimiento al pie de la letra de leyes y normativas y que nosotros "no podemos evitar"?".

Y Doña Paz, con su cabeza apoyada en el cristal tintado, cerró los ojos. Las dos reuniones eran solo la quinta y la sexta de un proceso que sabía que sería largo. Intentaba pensar si podía hacer algún tipo de "magia" que inyectara esperanza, primero, y dinero después, al proceso negociador sin que ello supusiera un coste adicional para el contribuyente.

Había solucionado situaciones más enquistadas y complejas con anterioridad; (de aquí los sobrenombres *"la pazificadora"* y *"la hechicera"* con que era conocida tanto por sus más allegados como por aquellos que solían sentarse en el otro lado de la mesa en las negociaciones); pero cada vez se sentía física y anímicamente más exhausta después de cada reunión, y de cada contrargumentación y, de hecho, de cada "cualquier otra cosa" que pudiera hacer antes, durante o después de cada negociación.

Paz, con los ojos cerrados, se preguntó "¿qué puedo hacer?; ¿qué opciones tengo?", antes de dejarse llevar por el sueño aun sabiendo que en poco más de diez minutos Alberto la despertaría para bajar del coche.

Luis miró por el retrovisor; ya estaban llegando y Doña Paz dormitaba. No sería él quien la despertara antes de tiempo de esa breve cabezadita; pero mirándola no podía dejar de preguntarse, ¿sueñan los negociadores con finales felices?

MORALEJA 1:

¿REALMENTE EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS?

¿Todo vale a la hora de negociar y conseguir objetivos?

¿Queremos ganar batallas y guerras; o quizá sería más útil y provechoso construir acuerdos "de paz" viables, rentables y sostenibles?

¿Qué podemos poner y qué no debemos poner en una mesa de negociación?, ¿Existe una forma diferente de negociar basada en poner un "marco" de valores y ética antes de sentarnos a negociar?

Una negociación llevada hasta el límite, quemando sus naves e instrumentalizando valores y personas como meros recursos del proceso negociador puede llevarle a un punto de no retorno, hipotecando seriamente cualquier posibilidad de volver sentarse a negociar y llegar a acuerdos viables una segunda vez con la contraparte negociadora.

C

"Tarde o temprano entenderás la diferencia entre conocer el camino y andar el camino".

The Matrix; Dirigida por LARRY y ANDI WACHOVSKI

"Alberto Hernández Fernández, ¿quieres a Vanesa Jiménez Giménez como legítima esposa y prometes amarla, respetarla y cuidarla en la salud y en la enfermedad, en lo bueno y en lo malo hasta que la muerte os separe?"

Alberto dejó de mirar al cura y miró a Vanesa un par de segundos con una sonrisa de oreja a oreja. Su cara y en especial sus ojos irradiaban una mezcla de nerviosismo y felicidad. La agarró fuertemente de la mano; sin dejar de mirarla ni de sonreír; tragó la poca saliva que contenía su boca, seca a causa de la excitación del momento y pronunció las palabras mágicas; "Si; quiero".

El párroco, Don Facundo; levantó la vista de las sagradas escrituras y posó su tierna mirada en la feliz y no menos tierna pareja. Primero en la resplandeciente novia, después brevemente en Alberto para volver, finalmente, a Vanesa.

¿Cuántas parejas habría casado en sus casi cuarenta años de sacerdocio? Nunca en todos estos años se había arrepentido ni un solo día de la decisión tomada cuando "sintió la llamada del Señor". Haber podido asistir a quienes

querían partir con la conciencia tranquila en su "último viaje" o haber ayudado a escolarizar niños y prestar cuidados a enfermos en una recóndita región centroamericana había sido altamente reconfortante. Y durante la larga noche del tardofranquismo y primeros años de democracia aprovechar su iglesia de barrio para refugiar manifestantes que huían de los "grises". Todo eso le hacía sentir que las renuncias propias del sacerdocio habían valido la pena. Pero nada le llenaba tanto como oficiar un bautizo o celebrar una boda. Ceremonias que suponían; en pequeña multitud; el ritual de feliz paso a una nueva vida; en este mundo. Con lágrimas; pero solo de felicidad.

Todo este discurso interno transcurrió en apenas unos breves segundos; el tiempo imprescindible para que los novios y asistentes pudieran "paladear" el "sí; quiero" de Alberto.

Don Facundo iba a pronunciar los votos de Vanesa; cuando esta decidió romper el guion que millares de veces él había vivido en todos estos años.

"Así me gusta, Alberto; que muestres en público que estás altamente motivado con nuestro proyecto matrimonial y que verbalices tu implicación y compromiso".

Durante poco más de un segundo los cerca de sesenta asistentes sintieron que un frío de pánico y desconcierto se apoderaba de sus trajeados cuerpos.

Si alguien hubiera medido la temperatura de la iglesia donde estaban oficiando la ceremonia con toda seguridad habría constatado un descenso súbito; ¿quizá un grado? Y ese termómetro también habría podido constatar, justo después, un inmediato ascenso de 2, 3 o quizás más grados de temperatura. La ira, la rabia, el desconcierto y la indignación hizo que de los poros de la piel de los asistentes emanase calor. Un calor que casi podía verse, tocarse y, por supuesto, sentirse.

Algunos asistentes seguían mudos, desconcertados, pero otros ya expresaban

su malestar.

"Ya te decía yo que una mujer soltera de treinta y siete años; no es normal; alguna tara debía tener"; le comentó Doña Elvira, la madre de Alberto a su marido y padre de éste.

"No te preocupes; mujer; seguro que es una broma que tiene que ver con la empresa donde trabajan;" le respondió Ramiro, mientras le tomaba suavemente la mano entre las suyas intentando transmitir una calma que él tampoco sentía.

Desde el lado derecho de la iglesia, los amigos y familiares del novio dirigieron entonces la mirada al otro lado del pasillo por donde hacía escasos minutos había hecho su entrada la novia a media luz, del brazo de su padre mientras sonaba la marcha nupcial.

Solo unos pocos devolvían la mirada; con unas caras que reflejaban desconcierto. El resto, cabizbajos algunos, buscando las miradas de Vanesa, Alberto o Don Facundo, el resto.

Iván, el sobrino adolescente de Vanesa estaba disfrutando de lo lindo. Lo que debía ser "un muermo de desfile de momias" *(léase "una boda aburridísima en la que seré el único de mi edad rodeado de adultos y gente mayor trajeados"; traducción al castellano estándar hecha por el propio autor)* se había convertido, por obra y gracia de su tía Vanesa, la hermana menor de su madre; en algo sorprendentemente divertido.

"Ves, mamá, como papá tiene razón y tía Vanesa es una "freakie" *(léase "friqui"; también cortesía del autor)* dijo Iván en un comentario que, afortunadamente, solo ellos oyeron.

Si las miradas matasen, la que entonces dirigió Jessica, la madre de Iván, a su esposo; lo habría fulminado en el acto.

Carlos, marido de Jessica y padre de Iván; encajó el golpe con elegancia. Y tras un "Iván, debes controlar tus comentarios", pronunciado con un tono más

de complicidad que de autoridad paterna, bajó la mirada y se mordió ligeramente el labio inferior para contener la risa.

Si hubiéramos pedido entonces a todos y cada uno de los allí presentes una frase que definiera la situación y su estado de ánimo, probablemente la expresión subyacente a todas las respuestas hubiera sido unánime. “No entiendo que está pasando”.

Aunque una unanimidad con matices. Para los invitados la frase completa sería. “No entiendo qué está pasando, ¿va a haber boda o no?”.

Para Don Facundo; “No entiendo qué está pasando, ¿por qué se ha saltado el guion?, ¿por qué esta frase no está en el listado de “posibles saltos de guion en las ceremonias religiosas”?”.

Para Vanesa la frase completa sería “No entiendo qué está pasando, yo solo he preguntado si estaba comprometido, ¿no estamos aquí para eso; para formalizar un compromiso?”.

Para Alberto la situación era diferente. Su inclinación natural no era a preguntarse por el origen de las cosas sino, más bien, a buscar soluciones prácticas que poder aplicar y, a ser posible, de inmediato.

La frase completa que Alberto tenía, probablemente, en mente debía ser algo así como “No entiendo lo que está pasando, pero tampoco creo que valga la pena hacerse muchas preguntas al respecto. Ha pasado; lo ha dicho y vamos a ver cómo salimos de ésta”.

Y con este objetivo en mente, Alberto carraspeó. Y cuando lo hizo, el murmullo cesó y todos los ojos se posaron en él. Menos los suyos que miraban a Vanesa mientras se tomaban de las manos.

Y Alberto habló.

“Vanesa; hemos venido aquí para, después de dos años de relación, formalizar nuestro compromiso. El párroco me ha preguntado en los votos,

todo lo que se le puede preguntar a alguien para saber si está comprometido con otra persona y con un proyecto común. Y no solo en los buenos momentos, sino también en los malos momentos, cuando las cosas se ponen difíciles. Me ha preguntado, aunque con otras palabras ¿te comprometes a hacer lo correcto ahora y a seguir haciéndolo cuando las cosas se pongan más difíciles?; ¿quieres invertir toda tu vida en un proyecto común con ella?; contigo. Y mi respuesta ha sido "sí". Esas son las preguntas, ese el contenido de la única respuesta posible y "sí; quiero" ha sido mi respuesta; mi manera de expresar mi compromiso".

Hasta ahora la mirada de Alberto era cálida y su expresión dulce. Pero Alberto calló y su semblante y tono cambiaron. Y cuando volvió a hablar lo hizo con una expresión más dura y a un ritmo más pausado

"Y en el resto de bodas a las que he asistido después del "sí, quiero" del primero de los contrayentes, llegaba el turno de preguntarle lo mismo al otro contrayente. Y este, o esta, escuchaba en silencio y feliz y convencido o convencida, formulaba el segundo "sí; quiero". Un ritual que da la oportunidad de mostrar el mismo compromiso a ambos contrayentes. Y Alberto, tras una breve pausa, añadió: Pero, ¿qué demonios es eso de "así me gusta"?

Y Alberto calló, ahora por tercera vez, y miró al padre Don Facundo, consciente de que quizá no estaba en el lugar más idóneo para nombrar al "demonio" ni, aunque fuera con una inocente expresión coloquial.

Don Facundo, consciente de que no dejaba de tratarse de una expresión coloquial desprovista de toda alusión teológica a la "lucha eterna entre las fuerzas del bien y del mal" y fruto, sin ningún género de dudas, de la excepcionalidad de la situación, miró benévolamente a Alberto y con un leve gesto le conminó a continuar.

"Qué quieres decir con "así me gusta" y todo ese "rollo". ¿Eres tú acaso la que evalúas mi compromiso y en función del mío dosificas el tuyo?, ¿crees que puede

el compromiso funcionar así? ¿Mi compromiso es obligatorio y requisito para que tú te plantees el tuyo? El compromiso solo puede funcionar si es recíproco; si es sincero y si se basa en hechos, en el día a día, no en las palabras.

Alberto hizo una cuarta pausa; esta vez lo suficientemente larga como para que algunos asistentes volvieran a hacer comentarios en voz baja y Vanesa comenzara a mostrar su inagotable repertorio de "tics" faciales propios de los nervios de las grandes y tensas ocasiones.

Vanesa; ese es el tipo de compromiso que yo puedo ofrecer para nuestro proyecto común y para ti. Ni más ni menos. Y tú y nuestro proyecto común no merecéis menos. Pero ese mismo compromiso, ni más ni menos, es el que pido a cambio.

Vanesa asintió con la cabeza; miró a Don Facundo y sin dejar de tomar de la mano a Alberto volvió a asentir con la cabeza.

Y se oyeron varios suspiros de alivio. Y un comentario apenas perceptible de Iván *"¡vaya!; ahora que esto estaba poniéndose interesante..."*

Y Don Facundo habló.

"Vanesa Jiménez Giménez; ¿quieres a Alberto Hernández Fernández, como legítimo esposo y prometes amarlo, respetarlo y cuidarlo en la salud y en la enfermedad, en lo bueno y en lo malo hasta que la muerte os separe?"

El resto de la ceremonia, así como la fiesta posterior fueron, en resumidas cuentas, tan normales (¡o no!) como en cualquier otra boda. Y suponemos que mostraron su compromiso con palabras -pero sobre todo con hechos-, ambos, durante el resto de su proyecto común. Y así, y solo así, fueron felices y comieron perdices.

MORALEJA 2

HACEN FALTA DOS PARA BAILAR UN TANGO Y TAMBIÉN PARA QUE EL COMPROMISO SEA REAL.

Si el compromiso, expresado como tareas y responsabilidades adicionales y sostenidas en el tiempo, solo implica a una de las partes ni será sostenible en el largo plazo ni es compromiso. Para que el compromiso pueda ser considerado como tal debe ser estable, sostenido en el tiempo y bidireccional. Por cierto, en su organización, ¿cómo expresa esta su compromiso hacia sus miembros? Y usted, ¿cómo expresa su compromiso hacia su equipo?

D

¡DIOS MIO!, ¿DÓNDE ESTÁ MI DESPACHO?

"Yo sueño que estoy aquí, de estas prisiones cargado;
y soñé que en otro estado más lisonjero me vi.
¿Qué es la vida? Un frenesí, una sombra, una ficción,
y el mayor bien es pequeño;
que toda la vida es sueño, y los sueños; sueños son".
"La vida es sueño"; CALDERÓN DE LA BARCA

Marcela cumplía con toda productividad con su cometido. Como cualquier día a las 7.35 de la tarde, Marcela estaba a medio pasillo en la planta 3 del edificio de oficinas que limpiaba

Había comenzado a las cinco de la tarde en la planta 1 cuando el personal de la planta, -administrativos en su mayoría-, habían oído sonar la sirena y habían abandonado sus puestos de trabajo a una velocidad que hacía pensar más en un simulacro de incendio que en el final de una jornada laboral.

Después, había limpiado la planta 2 en las que se ubicaba también personal administrativo y algún que otro técnico y mando que aprovechaban la llegada de

Marcela como una inmejorable excusa para poner punto y final a su jornada.

Dejaba para el final la planta 4, también llamada "planta noble", aquella en que se ubicaba la gente importante. Nunca nadie se lo había explicado a Marcela con estas palabras, pero aún siendo una mujer sin estudios, era capaz de discernir la diferencia entre despachos pequeños y grandes, despachos con apenas espacio para una mesa, una silla y un perchero y otros con suficiente espacio para albergar un armario, una mesa de caoba (de las buenas; no de conglomerado como las de los despachos de las plantas 2 y 3), un sillón de piel y una amplia mesa de reuniones con espacio para seis personas cómodamente sentadas. Y todo ello diferente de un amplio espacio "abierto" sin privacidad como era la planta uno.

Así pues, eran las 7.35 y Marcela barría el pasillo de la planta 3, confiando que, como de costumbre podría acabar puntualmente a las nueve de la noche. Eran las cuatro horas que le pagaban, ni más ni menos, y cuatro horas era lo que hacía. Ni más, ni menos.

Marcela pasó entonces como cada día por delante del pequeño despacho de Carlos, el responsable del equipo de ventas. A menudo lo hallaba conversando por teléfono, a veces en tono distendido, a veces en tono crispado. Marcela no había hablado nunca con él, pero a veces Carlos le dirigía una sonrisa y un saludo con la mano mientras, sin dejar de hablar por teléfono, le hacía un gesto para pedirle que entrara e hiciera lo que tuviera que hacer.

Pero aquel día iba a ser diferente, Marcela había recibido órdenes expresas de no entrar a limpiar en ese despacho. Ella no había preguntado "¿por qué hoy no?", tan solo recordaba haber pensado que si iba a limpiar un despacho menos podría dedicar esos cinco o diez minutos a repasar los ventanales de la planta cuatro; ventanales que ciertamente; tenía algo abandonados.

Pero aun así se lo habían explicado, *"no hace falta que entres porque mañana*

por la mañana la gente de mantenimiento se llevará el mobiliario de ese despacho".

Carlos seguía señalándole con la mano y una amplia sonrisa que entrara mientras Marcela seguía moviendo rítmicamente de derecha a izquierda y de izquierda a derecha, una y otra vez, incesantemente, el dedo índice de su mano derecha.

Viendo su renuncia a entrar, Carlos tapó con su mano derecha el teléfono y le dijo *"si prefiere que me vaya para limpiar; en cinco minutos marcho".*

Marcela no iba a esperar cinco minutos, ni mucho menos iba a volver sobre sus pasos en un pasillo recién limpiado, así que prefirió contestarle y no perder más tiempo en discusiones que no iban a conducir a ningún sitio. *"Me han dicho que hoy no limpie su despacho, que mañana se llevan los muebles"*

Carlos tardó un par de segundos en responder a su interlocutor *"Perdona, Marcos, pero tengo una llamada por la otra línea. Te llamo yo en cinco minutos".*

Marcela, de pie ante la puerta del despacho de Carlos y con ambas manos en la fregona miraba a Carlos mientras pensaba *"Le ha cambiado la cara; se ha puesto blanco. Sin duda este chico trabaja demasiado".*

Carlos, en efecto, estaba pálido. Significara lo que significase "mañana se llevan los muebles" algo en su interior le decía que no podía ser nada bueno, así que preguntó a Marcela *"¿mañana se llevan los muebles?".*

"Si, eso me ha dicho Antonio; el de mantenimiento" le respondió Marcela mientras situaba sus útiles de trabajo a pie de la escalera que también debía limpiar y que la conducía a la planta 4, la que más trabajo le daba.

Carlos vio que Marcela desaparecía de su campo visual. Pensó en salir a buscarla, pero decidió que probablemente ella no sabía nada más acerca del tema, aunque –y le dolía reconocerlo- estaba mejor informada que él mismo acerca de su propio despacho y, aún más grave, de su propio destino.

Así que decidió no perder más tiempo y decidió llamar a Antonio, el jefe de mantenimiento.

"Hola, Antonio, ¿qué tal todo?"

A Antonio le desconcertó la llamada de Carlos. Era la primera vez que le llamaba en los cinco años como jefe de mantenimiento y, además tampoco entendía este repentino interés por como estaban él y su familia y otros muchos temas por los que Carlos parecía estar hoy sorprendentemente interesado. Pero el desconcierto duró sólo un minuto. Enseguida recordó que probablemente Carlos era el inquilino del despacho 3E6 (planta 3, pasillo Este, puerta 6) según constaba en los planos.

La pregunta de Carlos confirmó su hipótesis. "Por cierto, Antonio, cambiando de tema, ¿A qué hora se llevan mañana el mobiliario de mi despacho?"

A primera hora; a las siete de la mañana debe estar "limpio", respondió Antonio.

Varias preguntas inquietaban a Carlos. Si hubiera podido utilizar un "angustiómetro" para medir la preocupación que le generaban podría haberlas ordenado de menos a más según sigue, ¿qué van a hacer con "mis muebles"? ¿quién va a ocupar mi despacho?, ¿dónde van a ubicarme en caso de que no me echen?, y, la peor de todas ellas, ¿esto es lo que parece?

Así que decidió tragar saliva y proseguir con aquel amago de falsa tranquilidad y seguir preguntándole a Antonio acerca de su futuro más inmediato; aquella próxima mañana en la que una empleada de la limpieza y un jefe de mantenimiento parecían tener las claves acerca de su devenir más inmediato.

"Y, así pues, Antonio; ¿a qué otro despacho llevo mis efectos personales?"!

"No sé qué decirle; a mí me han dicho que le deje una caja de cartón sobre su mesa

y que usted ya sabría que debía hacer con sus efectos personales".

A Antonio le extrañó que Carlos no respondiera en cerca de medio minuto. Pensó que quizás la comunicación telefónica se había cortado. Si Antonio hubiera podido ver a Carlos, habría visto a un hombre absolutamente desbordado por lo que había oído. Desde las primeras palabras de Marcela había intentado convencerse de que "esto no es lo que parece", pero ahora ya no podía negar la evidencia. "Esto" era exactamente lo que parecía ser. Ni más ni menos.

Carlos intentaba en ese medio minuto largo de silencio y rabia desbordada contener su perplejidad, su ira y a una lágrima que amenazaba con empezar a rodar cuesta abajo por su mejilla derecha.

Carlos no sabía qué más preguntarle porque, en realidad, sentía que no había ninguna necesidad de preguntar nada más. "Gracias, Antonio", fue lo último que pronunció antes de dar por terminada la conversación y colgar el teléfono.

La mirada de Carlos se dirigió al par de post-its de la pantalla de su portátil. Allá, como de costumbre, había anotado las llamadas a posibles clientes que aún tenía pendientes para hacer hoy.

Llamadas de seguimiento de las ofertas presentadas que ya no iba a hacer porque ya no tenía sentido el seguimiento de unas posibles ventas que ya no iba a poder cerrar.

Dio un último vistazo a su despacho donde había pasado tantas horas en estos últimos diez años, su base de operaciones entre visita y visita a clientes, antes de agarrar su chaqueta, salir de su despacho y cerrar la puerta por última vez.

Mientras descendía por la escalera un par de preguntas le acompañaban, ¿me estará esperando mañana Wilfredo; el guardia de seguridad; para acompañarme a recoger mis cosas?, ¿intento esta noche simular que es un día normal y espero a mañana para decírselo a Jessica, mi mujer?

Cuando niño, Carlos, siempre había esperado más de la cuenta a enseñarle las notas del colegio a su padre, así que se dijo a si mismo que no valía la pena angustiar a Jessica hoy, antes de tiempo, si podía hacerlo mañana. Y con esos pensamientos mezclados con recuerdos de buenos momentos, grandes ventas y mejores "bonus" en todos estos años, abandonó el edificio.

Mientras, Antonio intentaba entender como había podido confundirse al interpretar la nota que le habían dejado. Ya no podía negar más la evidencia, la tan temida "vista cansada" se cernía sobre él y le costaba distinguir el "5" del "6" y, en ocasiones el "3" del "8". El despacho a vaciar no era el 3E6 sino el 3E5.

La lástima; pensó; es que Don Carlos encontrará el despacho sucio y su equipo de mantenimiento desmontará un despacho limpio. Confiaba en que nadie se lo recriminara a Marcela y que Carlos no se molestara en exceso por tener que trabajar mañana en un despacho que hoy no había sido limpiado. Por cierto —se preguntaba Antonio— ¿de quién es el despacho 3E5?

MORALEJA 3

MENTIRAS, RUMORES Y SECRETOS. ¿COMUNICAR O GUARDAR UN SECRETO?; LA ETERNA Y FALSA PREGUNTA.

La pregunta no es ¿qué debo comunicar y qué no? Algunas de las posibles "verdaderas" preguntas son: ¿Lo comunique o no; cuánto tardarán en saberlo?; ¿Vale la pena gastar energía en ocultarlo si, más pronto o más tarde; más o menos distorsionado, va a acabar sabiéndose? ¿Cuánto tiempo y recursos invierto en "no decirlo" y cuanto en desmentir rumores?

¿Son los afectados por una noticia los últimos en enterarse?, ¿Cuáles son los costes derivados de las resistencias generadas por no informarlos y comprometerlos desde el principio?, ¿Realmente cree que "los secretos" no trascienden? ¿Cuánto tiempo tarda ese secreto" en expandirse por las redes informales?

MORALEJA 4

¿LA INFORMACIÓN ES PODER? ¡POR SUPUESTO QUE SI!, PERO NO DE LA MANERA QUE USTED CREE

A pesar de lo que usted pueda creer o pueda haber oído o leído; retener para sí la información no le dará más poder. Quizá en las organizaciones del pasado; pero no en las que quieren sobrevivir y perdurar. La organización necesita que sus colaboradores y/o sus clientes internos tomen las mejores decisiones posibles de la mejor manera posible y ello solo es posible (valga la verbigracia) con la información de la que usted dispone.

E

LA ENTREVISTA
(de Evaluación del Rendimiento)

"Es fácil esquivar las responsabilidades, pero no podemos esquivar las consecuencias de esquivar las responsabilidades".

E. C. Mc KENZIE

Vuelvo a encontrarme en el despacho de mi jefe, como cada año para estas fechas. Este es el único momento en que nuestra relación laboral va más allá de los tres minutos que diariamente dedicamos a reportar (yo); y a asignarme nuevas tareas (él).

Bien, y también las dos horas y media de almuerzo de navidad, aunque sería más ajustado a la realidad decir hora y media de almuerzo y una hora adicional de discursos (ellos) y miradas de descaro progresivo (nosotros) a nuestros relojes.

Pero básicamente la conversación más larga y fluida que mantenemos a lo largo del año es esta, la entrevista de evaluación del rendimiento. Y los siete u ocho inacabables minutos que dura agotan en ambos las ganas de conversar y

nos vacunan contra la tentación de tener más conversaciones similares durante el resto del año.

Hace más de veinticinco años que trabajo en esta empresa y cada año he mantenido entrevistas como estas con cuatro jefes diferentes, así que ya puedo considerarme un experto.

Pero no piensen, estimados lectores, que no me gustan estas reuniones anuales o que no las espero. Nada más lejos de la realidad; no solo no las temo, sino que las espero con ganas. Teóricamente son reuniones para darme *feedback* de mi desempeño a lo largo del año; pero en la práctica y dado que más allá de las instrucciones puntuales directas diarias no hay más consignas ni conversaciones a lo largo del año, tanto mis jefes como yo sabemos que lo único que podemos esperar de la reunión anual es algo de conversación intrascendente de relleno y el anuncio de la subida salarial.

El aumento salarial, ¡Eso si es *feedback* del bueno!, Si la subida es por encima de la media quiere decir que he rendido por encima de lo esperado o, en el peor de los casos, conforme a lo esperado. Y el mensaje es claro, debo seguir haciendo las cosas como hasta ahora.

Y así ha sido hasta ahora. Nunca he salido de estas reuniones con un incremento salarial menor del esperado así que no sé qué se debe hacerse en esos otros casos.

Pero ¿por qué pensaba en todo eso entonces?; ¿quizá por qué este es mi quinto jefe y esta era la segunda entrevista que íbamos a mantener?; ¿quizás por qué desde que me hizo entrar en su despacho no me miró a los ojos ni una sola vez, ni me hizo ninguno de esos comentarios pretendidamente simpáticos y personales con los que los jefes creen que se consigue romper el hielo?

Hola, Paco; sabes para que estamos aquí, ¿verdad?

La pregunta me ha pillado por sorpresa; no me esperaba una entrada directa,

pero aún así la encajo y respondo en un tono sereno *"Para la reunión anual de feedback; ¿no?"*

Cierto y aunque hace solo poco más de un año que soy tu jefe creo que ya he podido formarme una idea aproximada tanto de tus puntos fuertes que son muchos como….

"Vaya —pensé— enumera los puntos fuertes más evidentes sin detenerse en detalles y va directo a por los puntos de mejora. Esto no tiene buena pinta".

…. Pero, resumiendo, - y añadió como colofón a su breve y quirúrgico discurso- no solo no rindes conforme a tu potencial; sino que ni tan solo rindes conforme a lo esperado

¿Y qué es lo esperado?; respondí velozmente casi como impelido por un resorte invisible. Supongo que mi respuesta le debió sorprender porque tardó unos segundos en articular respuesta.

Bueno, tú ya sabes qué es lo esperado - dijo sin mirarme mientras hurgaba en mi expediente, supuse que buscando algún dato acerca de mi antigüedad en la empresa o el puesto, para finalmente añadir- ya llevas mucho tiempo en "la casa"

Lo que acabas de decir es parcialmente cierto. Lo último lo es; llevo mucho en "la casa", pero el resto no lo es. Nunca he sabido qué se esperaba de mí porque nunca nadie me lo ha dicho.

Y tras una pausa, añadí: Bueno, de hecho, si me lo habéis dicho. Con todas y cada una de las subidas salariales durante todos y cada uno de estos años me dabais un mensaje claro "bien hecho; sigue así".

Tú también podías haber preguntado que esperábamos de ti

Cierto, y vosotros; mis jefes, también podíais habérmelo dicho. Se supone que os rindo cuentas, pero nunca me habéis dicho qué debía hacer. Ni tú ni los otros jefes que tuve con anterioridad

Si eso fuera así, ¿cómo sabías qué debías hacer y cómo?

Desde el inicio de la reunión, quizás desde el momento que la planificó, mi jefe se había mostrado tenso pero firme. Parecía dispuesto a abordar el mal rato con el firme propósito de hacer aflorar el reconocimiento de un bajo rendimiento o una inadecuada actitud por mi parte y, como guinda del pastel, algún tipo de revelación o "insight" por mi parte acerca de algún motivo maquiavélico o psíquico (o ambos a la vez, ¿por qué no?) que explicara mi bajo (en su opinión; por supuesto) rendimiento.

Pero sus dos últimos comentarios mostraban lo descolocado que estaba. Aunque nuestra experiencia en entrevistas de feedback y evaluación del rendimiento era "cero" (en entrevistas de verdad, por supuesto; no en los amagos de entrevistas como las que habíamos realizado hasta ahora), mi antigüedad en el puesto y empresa triplicaba la suya y ello me ubicaba en la categoría "perro viejo". Una categoría que, si bien no se explica en facultades y escuelas de negocios ni consta en los manuales de acogida ni gestión de personas y equipos ni te hace acreedor a trienios, quinquenios ni sexenios, si te permite partir con una cierta ventaja a la hora de torear situaciones comprometidas como ésta. Si bien, puestos a escoger; y como "perro viejo", recomiendo encarecidamente evitarlas.

Pero aquí estábamos y debía torearlas. Así que decidí seguir e intentar una salida airosa para los tres. Para mí; para él y para mi subida salarial.

Siempre lo he sabido, aunque a pesar vuestro. El resto de departamentos de la empresa; mis "clientes internos" – por usar vuestra jerga - están satisfechos y recurren a mi cuando nos necesitan. Y tras una pausa añadí mirándolo fijamente a los ojos con una sonrisa teatralmente amplia: A mí y a nadie más de nuestro departamento.

Además —y por eso creía que valorabais mi trabajo— mi salario ha

experimentado subidas por encima de la media año tras año. Y nunca nadie antes me ha reprendido por la baja calidad de mi trabajo. Así que, sinceramente, no entiendo a qué responde este sorprendente juego dialéctico.

Pero él no me miraba. Y parecía no escucharme. Aún así; habló. "Y no estás comprometido".

"¡Vaya; ya tardaba en aparecer el compromiso!; otra vaguedad más"; recuerdo que pensé. ¿Por qué dices que no estoy comprometido?

La vena de su sien izquierda, inflada hasta la exageración, mostraba lo que su invariante tono de voz intentaba ocultar. Su enfado iba en aumento mientras hablaba: "Porque no lo estás y me gustaría saber por qué no lo estás. ¿Puedes decirme por qué no lo estás?"

¿En qué te basas para decir que no lo estoy?; ¿Siempre has creído que no estaba comprometido o es algo, en tu opinión, reciente?

De un tiempo a esta parte

¿Desde cuándo?, ¿Qué hago o he dejado de hacer ahora que antes hiciera bien?

Tú eso ya deberías saberlo

Si no me explicas qué entiendes por compromiso, ni desde cuando he dejado de hacer eso que tú llamas "compromiso"; eso de lo que hablas pero que no me describes; entonces me parece que es difícil saber qué puedo mejorar y cómo hacerlo, ¿no te parece?

Un largo silencio fue su única respuesta. Siempre me he considerado un hombre práctico, así que preferí romper el incómodo silencio; ahorrándole esta sensación de incomodidad y sacarnos a ambos de este aparente callejón sin salida; y encarrilando la conversación hacia los otros temas pendientes. De hecho, hacia el tema pendiente que me interesaba; conocer mi subida salarial.

Al margen de mis puntos fuertes y de mejora; ¿hay algún otro tema que

debamos comentar?

Me miró y serenamente me dijo. De hecho, si. Nos queda comentar la subida salarial para este año. Aunque me temo que la conversación será corta. Estamos en crisis y este año habrá subida "cero" para todos.

"Subida cero", "tolerancia cero", - recuerdo que pensé- simples eufemismos para decir "nada" o "mano dura" respectivamente.

Así que, si te parece, —prosiguió— podemos aprovechar el resto de la mañana para tener, por primera vez, una conversación pausada acerca de cómo mejorar esos puntos de mejora tuyos y acerca de qué podemos hacer para que estas reuniones sirvan para algo y no sean un incómodo y rutinario trámite anual más ¿Te parece?

Por primera vez en veinte años, alguien me proponía hablar acerca de qué podíamos hacer para mejorar mi desempeño y me ofrecía apoyo para hacerlo. Y parecía sincero.

Así pues; ¿Por qué no?

MORALEJA 5

¿ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO? ¡SI, GRACIAS!

La gestión de personas y de su desempeño es lo suficientemente compleja y clave para la marcha de las organizaciones que no debe basarse en una reunión al año. No obstante, la entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta básica e idónea para dar *feedback* y comunicar a nuestros colaboradores qué

esperamos de ellos. Dedique tiempo a prepararla y actúe durante el resto del año conforme al "espíritu de la entrevista de la entrevista de evaluación de rendimiento.

MORALEJA 6

ACERCA DEL FEED BACK AL COLABORADOR COMO HERRAMIENTA DEL MANAGER PARA MODELAR CONDUCTAS Y GENERAR COMPROMISO

Tómese un minuto (probablemente con diez segundos bastará) y responda a la siguiente pregunta: Si no sé qué debo hacer; o cómo hacerlo, o qué se espera de mí; ¿podré hacerlo con el grado de excelencia que la organización espera de mí? A menos que su puesto de trabajo sea poco más que una identidad falsa y en realidad sea usted un superhéroe de incógnito (¡cosas más extrañas se han visto!) habrá respondido "no; no podría" a la pregunta.

Aproveche las entrevistas de evaluación del desempeño para crear una cultura de retroalimentación que le permita no solo modelar las creencias y conductas correctas en su equipo de trabajo sino (como consecuencia directa de esa retroalimentación), además, generar un mayor grado de compromiso.

Si desaprovecha las herramientas para reconducir conductas; no espere que estas cambien a mejor por si solas.

F

¡A FORMAR!;
"EL QUE PEGA, MANDA"

"En caligrafía lo importante no es la letra, lo principal es que los alumnos no se distraigan. A uno le das con la regla en la cabeza, a otro lo pones de rodillas ... La letra, ¡bah!, ¡No tiene importancia!

"Fracaso"; ANTON CHEJOV

Agenda de la jornada:

- Llegada y Check-in
- Almuerzo a las 13.00 horas
- Actividad de formación a las 14.30 horas
- Coffee break a las 17.00 horas
- Feedback y puesta en común a las 17.15 horas
- Conclusiones a las 18.00 horas
- Cierre a las 18.15 horas

Esta era toda la información de la que Alberto disponía acerca de la jornada inaugural del *"Primer Meeting de Buenas Prácticas y Gestión del Conocimiento"* que

la Universidad Corporativa (apenas el Director de Personal y la administrativa de gestión de la formación y que era quien, en realidad, llevaba el peso de la susodicha universidad) de la pequeña empresa de algo más de un centenar de trabajadores en la que trabajaba como Director de Operaciones había organizado.

Desde el almuerzo de hoy hasta el de pasado mañana. Apenas cuarenta y ocho horas para dar el pistoletazo de salida a un proyecto que, según le había sido comunicado en el mail de convocatoria al evento, debía servir para hacer aflorar, salir a la luz, todas aquellas buenas prácticas generadoras de excelencia en el servicio y de "utilidades" para la empresa; ese extraño vocablo anglófono españolizado para referirse eufemísticamente a los "beneficios".

Al conjunto de actividades programadas para el evento habían sido invitadas la treintena larga de profesionales de la empresa con colaboradores a su cargo. Mañana y pasado les esperaban una serie de mini-cursos (nunca se acabaría de acostumbrar a usar la palabra *"taller"* y mucho menos *"workshop"*); uno para cada uno de los períodos de dos horas entre pausa y pausa, pero hoy les esperaba una actividad "*de esas de trabajo en equipo, comunicación y "buenrollismo hippie" para conocernos mejor"* en palabras de Vanesa, la Directora Financiera y compañera del comité de dirección de la empresa.

Alberto no tenía una opinión formada al respecto, ni buena ni mala. Era la primera vez que se organizaba una actividad así en la docena larga de años que llevaba en la empresa, la única en la que había trabajado, la empresa en la que encontró su primer empleo poco después de acabar los estudios universitarios. No tenía opinión, pero estaba expectante.

Y el *"buenrollismo"* empezó con el diseño de las mesas. La consultora encargada de organizar las jornadas había dispuesto que almorzaran en régimen de "buffet libre" los tres días en cinco mesas redondas con cabida cada una de

ellas para ocho comensales, más que suficiente para los treinta y poco asistentes, treinta y muchos si incluíamos los formadores, monitores y consultores varios que llevarían las jornadas.

En la práctica, la distribución de las mesas fue la previsible. Esteve, el fundador y gerente de la empresa parecía repeler a aquellos que no dependían directa y jerárquicamente de él. Aunque a él le gustara ser llamado "CEO", tal y como constaba en su tarjeta de visita y en el rótulo de letras negras sobre fondo dorado de la puerta de su despacho, la verdad es que todos se referían a él como "el amo".

Así que Esteve y sus "siete magníficos" (apodo con el que eran conocidos los miembros del equipo directivo) ocupaban una de las cinco mesas y el resto correspondían, casi totalmente, a la distribución de mandos intermedios de los diferentes departamentos.

Tras los postres, y mientras las camareras servían los cafés aguados de los termos, Don Esteve tomó la palabra, dio un rutinario "bienvenidos y gracias a todos por estar hoy aquí" y explicó en tono monocorde cómo surgió la idea de organizar estas jornadas a partir de "la necesidad de poner en común todo lo que sabemos en especial después de un periodo de extraordinario crecimiento como han sido estos últimos años y, ahora más que nunca en estos momentos difíciles en que todos somos necesarios para salir adelante". Y cedió la palabra a Juan, el responsable de Personal y, por ende, de la Universidad Corporativa.

Juan utilizando el viejo truco de agradecer las palabras del jefe y asegurar que era imposible añadir nada más, cedió la palabra a Sandra, la gerente, socia, consultora y formadora responsable de las jornadas; no sin antes agradecer nuevamente a todos el hecho de estar aquí y de prometerles que "estas van a ser unas jornadas que nunca olvidarán".

Alberto, Vanesa, Esteve; el propio Juan y el resto de participantes

escucharon con atención (real en algún caso, fingida en otros) las palabras de Sandra y obedecieron cuando esta les conminó, apenas unos minutos después, a seguirla a la gran sala contigua al comedor.

Algunos de los compañeros del equipo directivo y mesa de Alberto habían comentado experiencias previas de formación como la que suponían iban a vivir hoy. Figuras hechas moldeando chocolate, participación en la construcción de multitudinarias torres humanas, actividades de falso riesgo y aventura en la montaña, entre muchas otras. Alberto los había escuchado con atención y le había quedado una extraña sensación mezcla de "todo vale, todo es posible" y "hay paralelismos con un equipo, con lo que nos sucede".

Lo cierto era que, en pocos segundos iban a entrar en la sala y Alberto iba a poder saciar su curiosidad.

La puerta se abrió y una extraña sensación recorrió el estómago y la médula espinal de Alberto. Esperaba ver una sala enorme para albergar la treintena larga de participantes y la media docena de integrantes de la consultora, quizás para trabajar en pequeño grupo. O, quizá, esperaba que esa puerta diera al exterior, a una extensión de terreno en la que poder realizar alguna de esas actividades de "teambuilding" al aire libre de las que tanto había oído hablar.

Pero las puertas se abrieron de par en par y no fue eso lo que vio. Ante sus ojos aparecía una sala demasiado pequeña para albergar a tantos participantes. Esa fue su primera impresión, y las sucesivas fueron peores. El olor a humedad, las paredes que algún día (ya lejano; muy lejano) probablemente fueran blancas, los viejos pupitres de madera, distribuidos a izquierda y derecha de un pasillo que conducía a una gran mesa de madera, elevada sobre una tarima, a modo de altar, y tras la cual se vislumbraba una pizarra negra a medio borrar, un crucifijo de madera de aproximadamente un metro de altura y un cuadro de un militar

sin duda de altísima graduación, ya muy anciano y con un extraño y diminuto bigote.

No podía creer lo que estaba viendo; los consultores habían tenido la extraña ocurrencia de ambientar la sala cómo si fuera un aula de la posguerra, como aquella en la que sus padres habían estudiado en aquel pueblo del pirineo en plenos años cincuenta en los que transcurrieron sus infancias.

Y buscó con su mirada la de sus compañeros de actividad, intentando escrutar en sus ojos sus opiniones. Pero lo que vio lo dejó helado. Todos sus compañeros vestían una larga bata de rayas blancas y negras, con media docena de botones azul oscuro perfectamente dispuestos en vertical y con los respectivos nombres cosidos, letra a letra, en un bolsillo a la altura del pecho, bastante ladeado hacia la derecha. Sin apenas ser consciente de ello; dirigió su mirada hacia sus brazos, y un frío intenso le sacudió todo el cuerpo. El también vestía la bata. Se tocó el cuerpo para cerciorarse que no soñaba. Notaba el contacto y dedujo que no soñaba. Quiso hacer una última prueba y se tocó la pequeña cicatriz de la cadera, apenas unos puntos mal curados de una caída en bicicleta y que le acompañaba desde su adolescencia. Estaba allí.

Buscó con la mirada, una vez más, a sus compañeros de equipo directivo. Y su mirada se posó en Vanesa. Ella también lo miraba, y lo veía tocarse la zona en que ella sabía que él tenía la cicatriz en forma de "siete" de la cadera. Y él la veía con su mano tocarse la zona donde él sabía que ella tenía los restos de la operación de apendicitis. Ambos se sonrojaron, confiando que nadie les estuviera observando; mientras él pensaba que algún día deberían dejar de esconderse.

Pero no hubo tiempo para más. La puerta se cerró violenta y ruidosamente tras ellos. Alberto hubiera querido girarse, pero antes de darse cuenta, un hombre de pelo gris y escaso caminaba decidido, con pasos breves y veloces, casi

levitando, por el breve pasillo que separaba a izquierda y derecha las doce hileras de pupitres del aula. Y el hombre de pelo gris, traje gris y diminuto bigote gris subió a la tarima, se dio media vuelta y sin dejar de mirar fijamente a Alberto, Juan, Vanesa y el resto de empleados -ahora sus atónitos y aterrorizados alumnos- dejó caer el libro que llevaba bajo el brazo sobre la mesa abriéndose por las páginas centrales.

"Abran el libro por la página 39", dijo el hombre gris sin apenas levantar la voz en un tono gélido y pausado.

¿De qué libro habla? Se preguntó Alberto. Pero no tuvo tiempo de proseguir con sus dudas y preguntas. Notó como alguien tiraba de la manga de su bata. Era Juan, el director de personal, ahora su compañero de pupitre. Y le apremiaba a sentarse.

"Siéntate rápido; a Don Manuel no le gusta que perdamos tiempo".

Alberto no tuvo tiempo para sentarse, ni tan solo para pensar si hacerlo o no. Como surgido de la nada, Don Manuel estaba ante él, a apenas unos centímetros de distancia. Podía verlo, era imposible no hacerlo. Y podía olerlo.

"Albertito, no se siente. Como veo que le gusta estar de pie, acaba de presentarse voluntario para recitarnos la lección"

A la sorpresa y desconcierto se le había unido ahora la indignación ¿Albertito? Nadie lo había llamado así ni siquiera de niño. Su nombre era Alberto, *"aquí y en la china popular", c*omo solía decir su madre. Pero algo le decía a Alberto que manifestar su disconformidad no haría sino complicar la situación. Así que dirigió sus pasos tras los de Don Manuel, el hombrecillo gris.

"Lección 7 del libro de Ciencias Naturales".

Y Alberto permaneció en silencio unos segundos preguntándose "¿a qué lección y qué libro se refería" Don Manuel?.

En la primera fila, Esteve susurraba la taxonomía de Linneo de los reinos vegetales y animales, incluyendo vertebrados, invertebrados y todas las subespecies escritas en parejas de vocablos latinos que su prodigiosa memoria era capaz de recordar.

"Canis lupus", "Canis lupus familiaris"; "Lasius neglectus"; Alberto podía oír los susurros de Esteve. Fuera de esta sala, en el mundo exterior, su jefe, pero aquí y ahora, su atemorizado apuntador. Y Don Manuel también oía sus susurros.

Alberto se limitó a repetir, una tras otra, las palabras de Esteve. O, como mínimo, aquello que él creía entender, mientras veía a Don Manuel alternando su mirada entre él y su apuntador, mientras su cara iba enrojeciéndose de ira por momentos.

Y la voz del hombrecillo gris retronó. Le he dicho que la recite, Albertito. No que la interprete a su libre albedrío. Recítela, ¿o es que no ha estudiado? Y tras una tensa pausa que parecía eternizarse añadió. "Recítela, Albertito, ¿o es que tampoco eso es capaz de hacer?"

Nunca antes, nadie lo había tratado así y Alberto comenzaba a sentir rabia, odio, ira hacia ese individuo que lo estaba avergonzado ante su jefe, el señor Esteve, ante sus compañeros de dirección y ante sus colaboradores.

Todas esas emociones y sensaciones se amontonaban bajo la piel de Alberto, pero éste era incapaz de articular palabra alguna y de hacer cualquier otra cosa que no fuera permanecer de pie en la tarima, al lado de Don Manuel y vergonzosamente frente al resto de alumnos.

Quizá fuera que se apiadó del incómodo silencio de "su" Albertito, o quizá (y esto era lo más probable) fuera que consideraba que ese silencio era, simple y llanamente, una pérdida de tiempo. Sea cual fuese la razón, Don Manuel carraspeó antes de, pausadamente, decir:

Alberto lea en voz alta la lección. Le voy a repetir, una vez más, como debe

hacerlo; que hoy lo veo muy torpe, más de lo habitual incluso, si es que eso es posible. Lea en voz alta, clara, sin equivocarse, que ya sabemos todos que la lectura no es una de sus escasas habilidades. Y párese al final de cada frase para dar tiempo a que sus compañeros repitan la lección. ¿Será capaz de hacerlo?; dicho esto último mirándole fijamente a los ojos.

Alberto no daba crédito a lo que estaba oyendo. De hecho, Alberto no daba crédito a nada de lo que estaba viviendo. Alberto había sido escolarizado a finales de los setenta y el método didáctico del hombrecillo gris ya era parte de la historia en esa época, aunque si buceaba en su memoria era capaz de recordar algún mando intermedio que compartía algún rasgo de comportamiento con Don Manuel y con las "batallitas" que sus padres le habían explicado de sus años en la escuela.

Alberto comparaba también esta extraña clase con la calidad y la calidez de la formación recibida en la facultad y en la escuela de negocios. Tiza, pizarra, libros, y memorizar datos que nadie utiliza en su vida adulta y que podrían hallarse, en enciclopedias y buscadores de internet, contra recursos multimedia, debates, casos y trabajos en equipo.

¿Cómo podía ser que se desaprovechara el tiempo y el potencial de los alumnos de una manera tan miserable? No habían tenido la más mínima ocasión de explicar qué aprendizaje práctico habían extraído de aquellas lecciones que, supuestamente, habían estudiado. Y, casi como consecuencia lógica, tampoco habían tenido oportunidad de compartir dicho conocimiento en clase entre ellos, de opinar, debatir.

¿Cómo podía ser que todo se limitara a memorizar una información de un libro para repetirla en voz alta ante la autoridad?; ¿Dónde estaba el espacio para la iniciativa?, ¿Cómo podían minimizar, ignorar, despreciar, todo el conocimiento que surge de la reflexión, el debate y el trabajo en equipo?

Alberto estaba absorto en estos pensamientos, desconectado de cuanto pasaba a su alrededor. Solo los gritos de Don Manuel le devolvieron a la realidad.

Los destinatarios de los gritos dos compañeros suyos, Juan y Pruden, ahora de pie en la tarima, a su lado; si bien a Alberto le tocaba recibir su parte alícuota por el hecho de estar en medio de la tormenta.

Los gritos a Pruden y a Juan, tenían a ver con un "crimen imperdonable"; no habían traído los "deberes" que Don Manuel había puesto la tarde anterior. Para colmo de males, Don Manuel podía leer en las caras del resto de alumnos y en la evitación del contacto visual el miedo al castigo por idéntica culpa.

"Así que, hoy será otro de esos malditos días en que nadie será capaz de salir a resolver ni un solo problema ni recitar una simple lección"; pensaba sin duda Don Manuel mientras se le hinchaba la vena del cuello a la par que se alzaban sus pobladas cejas grises hasta tensar sus párpados.

Y Don Manuel respiró hondo.

¿Qué debe estar pensando este hombre?, se preguntaba Alberto.

Si Alberto pudiera adentrarse en el pensamiento de Don Manuel probablemente vería a un hombre física y mentalmente cansado de su papel y profesión; desencantado cada día más, de unos alumnos que "ya no eran como los de antes"; ¿dónde estaba esa obediencia ciega?, ¿dónde quedaba ese temor al profesor y al justo castigo?, un temor que no paralizaba al alumno que no hacía los deberes, sino un temor que lo estimulaba a traer el trabajo hecho para evitar el castigo del todopoderoso profesor.

¿Dónde estaban esos alumnos que disfrutaban mostrando al profesor y al resto de compañeros que habían estudiado más que nadie?, aunque ese "rendimiento superior" solo fuera horas de memorización de un conocimiento caduco e inútil y supusiera una competitividad con el resto de compañeros; una

competitividad de “mejores” y “peores”, de “torpes” y “listos”, de “preferidos” y “rezagados”.

¿Dónde estaban esos alumnos que no discutían la autoridad, conocimiento y sabiduría del profesor?; ¿esos alumnos que veneraban su saber enciclopédico?

Las imágenes de alumnos recitando felices, relajados y orgullosos la lección se amontonaban en su mente, mezcladas con otras de alumnos llorando por el peso que debían soportar en sus brazos mientras permanecen castigados de rodillas y cara a la pared.

Imágenes de antiguos alumnos trayendo a sus hijos a escuela para ser formados como “hombres de pro” por Don Manuel.

Y también la imagen de ese díscolo alumno que, en una pequeña escuela del pirineo; hace ya muchos años se atrevió a decirle en tono desafiante “usted siempre tiene razón; “el que pega; manda”; Don Manuel”.

Si Alberto hubiera podido adentrarse en la mente de Don Manuel; eso entre otros pensamientos y sensaciones es lo que hubiera hallado.

Y si hubiera podido leer la mente de sus compañeros de escuela, hubiera leído resignación, miedo y ausencia de autoconfianza en sus propias capacidades.

Miraba ahora a sus compañeros intentando escudriñar sus pensamientos y sensaciones en sus caras cuando las batas a rayas comenzaron a desvanecerse de los cuerpos de los alumnos.

Vanesa lo miraba fijamente. Lentamente ella alzó su brazo derecho y con el dedo índice extendido le dijo “Alberto, tápate; no llevas nada bajo la bata”.

Alberto intentó mirarse la bata; pero una extraña sensación lo paralizaba y se lo impedía. A Alberto no le abandonaba ese extraño e intenso regusto en su boca. Alberto supuso que a frutos secos, aunque él ignoraba a qué sabían los frutos secos.

A alguien se le había ocurrido aliñar el bufé de ensaladas con un aceite elaborado con una base de frutos secos; al parecer la última moda gastronómica.

Alberto era alérgico a los frutos secos. Y Alberto yacía en el suelo, con la cara roja e inflada hasta la deformación. Cuando abrió los ojos, lo primero que vio fue la cara de Vanesa a escasos centímetros suyos. Detrás de Vanesa una docena mal contada de colegas y consultores mirándolo con una mezcla de alivio e inquietud.

Alberto se había desmayado justo antes de entrar en sala. Apenas unos segundos después, ante el pánico general y la posibilidad de que Pruden, la "mujer orquesta" del departamento de personal y su "apéndice docente"; —la Universidad Corporativa—, se dispusiera a hacerle a Alberto una innecesaria incisión en la tráquea para facilitar la respiración, (que, dicho sea de paso, había sido normal en todo momento), Vanesa dijo "ya le ha pasado alguna que otra vez, es la maldita alergia a los frutos secos. Se le pasará en unos minutos".

La mirada de sus compañeros era claramente inquisitiva "¿cómo lo sabe; no será qué…?". Era cuestión de segundos; minutos en el mejor de los casos; que llegarán, bien por la lógica o bien por la rumorología a la conclusión correcta, así que Vanesa se adelantó y añadió. "Y si hay que hacerle el boca a boca o cualquier otra cosa, ya se lo haré yo".

Así que, tumbado en el suelo, rodeado de compañeros, colaboradores, su jefe, consultores y formadores lo primero que Alberto oyó cuando volvió en sí y abrió los ojos fueron las palabras de Vanesa "Nos casamos antes de final de octubre; que después entramos en la preparación de presupuestos e iré muy liada. Te dejo elegir el tipo de ceremonia".

Y Alberto, quizá influido por la reciente visión del inmenso y omnipresente crucifijo que presidía el aula; eligió ceremonia religiosa; pero esa ya es otra historia.

MORALEJA 7

FORMACIÓN; LA LETRA, ¿CON SANGRE ENTRA?

En nuestras organizaciones la formación es una herramienta clave para el desarrollo máximo del potencial de personas y equipos y para la gestión del conocimiento; para convertir ese potencial en capital al servicio de la organización.

Afortunadamente, los tiempos, prácticas y expresiones del tipo "la letra, con sangre entra" hace mucho que forman parte del recuerdo en escuelas e institutos y el alumno ya no es visto como un sujeto pasivo, mera correa transmisora de un contenido a memorizar y retener. Desde el punto de vista metodológico de poco sirve la mera absorción de contenidos si no va acompañada de la reflexión, el debate y la aplicación práctica a la gestión diaria cómo único camino para posibilitar su puesta en práctica.

MORALEJA 8

EL QUE PEGA MANDA (I); CLIENTE "PEGADO", NO PAGA.

Si la escuela ha pasado de ser un lugar donde absorber de forma pasiva un contenido a un lugar donde el proceso educativo y todas y cada una de las

acciones que se derivan están pensadas para provocar el desarrollo del alumno, ¿no convierte eso al alumno (y, por ende, a sus padres) en el cliente de un servicio en el que, además, es el eje básico sobre el que todo pivota?

Si lo consideramos bajo este punto de vista; ¿qué tanto por ciento de nuestro tiempo y recursos ocupan las acciones específicas para identificar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes?, ¿hasta qué punto lo incorporamos en todas y cada una de las fases y acciones del proceso o, por el contrario, limitamos su papel a la recepción del "servicio"?

MORALEJA 9

EL QUE PEGA MANDA (II); EL LÍDER COMO COACH

El objetivo final de los maestros de nuestros tiempos no es otro que favorecer el desarrollo de sus alumnos y ya que, como managers, nos pagan por dirigir personas que, a su vez, han de conseguir resultados; ¿no es nuestro deber cómo managers desarrollar al máximo a nuestros colaboradores?

O quizás, al igual que Don Manuel, ¿sentimos que nuestros colaboradores no son sino son meros recursos al servicio de nuestras obligaciones y objetivos a corto plazo?

G

UN MINUTO DE GLORIA;
AUNQUE DIFERIDA Y CONTENIDA

"Una alegría compartida se convierte en doble alegría,
una pena compartida se convierte en media pena".
Proverbio sueco

El partido de fútbol estaba ya en tiempo de descuento. No era un film americano, era tan solo un partido de futbol de categoría cadete y, por tanto, no habría un lanzamiento triple desde la línea de 7 metros y 15 centímetros que diera la vuelta al marcador en el último segundo; ni un "touchdown" milagroso con el reloj ya a cero, ni un bateador enviando la bola fuera del estadio y dando una vuelta tras otra al terreno de juego, a cámara lenta y saludando con ambas manos; a un público totalmente entregado. Era tan solo un partido de fútbol de cadetes. Únicamente eso. Tampoco el penalti que había parado Antoni hacía unos minutos pasaría a los libros de historia del fútbol.

El penalti había sido real; y él, Antoni, el portero, había esperado el tiempo suficiente antes de moverse ligeramente hacia la izquierda, y había tenido los

suficientes reflejos para estirar la pierna derecha lo suficiente como para desviar el balón.

Y evitar, a falta de diez minutos, el gol del "nueve" del equipo rival y que estos empataran el partido.

Diez minutos eternos, de alegría contenida. Los goleadores cruzan medio estadio para celebrar los goles pero el portero —tras parar o rechazar el penalti— debe contener su alegría y volver a colocarse entre los palos. Los goleadores se convierten de forma espontánea -aunque rutinaria a fuerza de repeticiones- en el centro de una improvisada piña humana, o "melé", en campo contrario y alejados del portero; mientras que este disfruta de su instante de gloria, solo y en silencio, mientras, en el mejor de los casos, ven alejarse a compañeros y rivales en pos de una nueva ocasión de gol.

Antoni, a pesar de sus catorce años, ya era un portero bregado en este tipo de situaciones. Había sufrido dos expulsiones y encajado una veintena de penaltis. Pero había parado seis, en todo este tiempo.

Y hoy, el séptimo. El que le daba momentáneamente a su equipo medio partido, medio pase a semifinales.

Antoni seguía el partido desde la distancia, intentando leer los movimientos entre líneas de sus compañeros y rivales, cuando vio escaparse por la banda izquierda a Iván, el delantero del equipo rival, máximo goleador y el "número nueve" a quien hacía escasos minutos había detenido el lanzamiento de la pena máxima.

Iván cambió de ritmo y se dirigió hacia el centro del área, veloz e imparable; o eso parecía al menos. Hasta que, cerca del límite del área grande y cuando se disponía a chutar a portería, apareció de la nada la bota derecha del defensa central impactando en la pierna de Iván.

Y este cayó. Tanto Iván, como Antoni no tardaron en darse cuenta de la

gravedad de la situación. El dolor era auténtico; esta vez nadie diría ***"¡teatro del bueno!".***

Y retiraron a Iván del terreno de juego. Y Manuel, su sustituto, jugaría los escasos dos o tres minutos restantes.

Hasta el pitido final del árbitro.

Y ahora sí, aunque con un cierto retraso, puede Antoni disfrutar de su minuto de gloria. El equipo mantea a Antoni y a Raúl. Mantea al portero que ha evitado el gol del empate y mantea al autor del solitario gol. La combinación que ha supuesto, en definitiva, la clasificación para semifinales.

Y Zacarías, el viejo entrenador les deja que lo celebren. Sabe que en poco menos de una hora comenzará otro partido, la semifinal. Y Zacarías no sabe; pero intuye; que en un par de horas más estarán eliminados. Se medirán contra los favoritos, que juegan en cosa, con el calor de su público y del posible abrigo arbitral.

Pero Zacarías sabe que eso no importa. Ahora, no. Es el minuto de gloria de "sus chicos" y les deja paladearlo.

Aunque son niños recién entrados en la adolescencia, ya llevan todos en sus piernas, botas y guantes suficientes horas de entreno bajo el sol, la lluvia y, ocasionalmente, la nieve como para valorar este triunfo en todo lo que vale.

Y desplazamientos interminables en autocar a horas en que cualquier maestro, pediatra o pedagogo recomendaría a un niño, preadolescente o adolescente que las invirtiera en dormir, estudiar, jugar y crecer. Y que las viviera sin presión.

Y el viejo Zacarías los mira y cuando los ve cansados de tanto manteo, les hace una señal. Ahora sí están preparados para salir de la cancha.

Ahora le toca al viejo Zacarías bajar toda esa euforia y convencerlos que el camino no acaba; que ganar la semifinal es posible; que ellos pueden hacerlo, que

la final está solo a un paso, al alcance de la mano y que; sin ningún género de duda, su verdadero "minuto de gloria" está aún por llegar. Y cerca, muy cerca.

MORALEJA 10

NO POR MUCHO PRESIONAR (Y POCO CELEBRAR) EL RESULTADO APARECE MÁS TEMPRANO

Quizá usted, estimado lector, considere que no tiene sentido celebrar "medio éxito" (o un "éxito intermedio"; como prefiera llamarlo) como pueda ser un pase a una semifinal y que solo tenemos "derecho" a celebrar el éxito final; ser "campeones", el "gran objetivo", cuando lo logremos si es que ese momento llega. Es más; si piensa así quizá también piense que esa celebración "intermedia" no solo no tiene sentido, sino que además relaja al grupo contraproducente e innecesariamente de la consecución del objetivo final.

No niego que una pequeña o gran celebración libere tensión y pueda relajar al grupo (de hecho, ese es uno de sus objetivos) pero las ventajas de las celebraciones son varias y muy importantes.

Una celebración grupal por la consecución de un objetivo largamente perseguido y arduamente trabajado es un reconocimiento al grupo por el trabajo bien hecho y consolida ese trabajo.

Reconocer colectivamente ese trabajo grupal bien hecho, permite construir (o consolida, según el caso) la identidad grupal.

Por último, y ya que "el éxito llama al éxito"; si lo identifica y remarca mediante las celebraciones; ayudará a que el grupo reconozca (y camine) el

camino del éxito.

H

HÉROES ANÓNIMOS

"Uno para todos y todos para uno".
("Los Tres mosqueteros"; ALEXANDRE DUMAS, 1802-1870)

Anna y Berta ascendían ágiles y rápido por los laterales de la torre humana en una plaza llena a reventar, en la exhibición de "castells" que constituía el acto principal de las fiestas de verano de la población costera a medio camino entre Barcelona y Tarragona.

Una torre humana de algo más de diez metros y nueve pisos de altura, los siete primeros completa y sólidamente construidos ya. Los tres primeros conteniendo centenares de personas anónimas, una masa de pantalones blancos, fajas negras y camisas marrones, en todos los matices del color marrón que el degradado de exposición al sol de las plazas —semana tras semana, mes tras mes, temporada tras temporada—, permite identificar.

Sin duda podría deducirse los años de actividad castellera de cada miembro de la colla por la pérdida de intensidad del color de sus camisas.

Los pisos cuarto a séptimo, conteniendo dos personas por piso fuertemente asidas entre si y luchando denodadamente por contener los temblores de la torre y mantener el equilibrio.

Anna, en su ascensión llegó al sexto piso. Colocó su pie derecho en la faja de otra Anna; su madre, y sus manos sobre los hombros de esta para proseguir su ascensión.

Superado ese sexto piso debía superar el séptimo para colocarse agachada esperando servir de apoyo a Berta, que coronaría la construcción levantando su brazo derecho, la señal que permitía, al público congregado en la Plaça del Mercat reconocer que la construcción humana de nueve pisos de altura, había sido cargada correctamente.

Y así lo hizo Berta, en mitad del delirio de la plaza.

Mientras, a Genís; padre y abuelo de nuestras dos Anna, un escalofrío de orgullo le recorría la médula espinal.

Genís no veía a ninguna de sus dos "nenas" como a él le gustaba llamarlas. Genís era uno de esos miembros anónimos del primer piso. Pero reconocía la música oída en los miles de castells en los que había participado en estos años. Completados la mayoría, cargados otros e intentados el resto. Y reconocía la melodía descriptiva del éxito y cómo la acompañaba el griterío de la plaza.

Genís sentía un profundo orgullo por haber cargado ese castell de nueve pisos y también, ¡porqué no decirlo!, por estar hoy aquí y haberlo conseguido siendo uno más, acompañado de su hija y de su nieta.

A sus casi sesenta años; Genís disponía de un físico privilegiado para su edad y generación. Ello, unido a su antigüedad en la colla, le hacía merecedor de un lugar destacado en el interior de la "pinya", el multitudinario piso a nivel del suelo

Genís también había coronado, hacía ya cincuenta años, castells en olor de

multitudes como después hicieron su hija, sus dos hijos y ahora su nieta.

Pero los niños crecen y el niño Genís fue creciendo, a pasos agigantados y bajando, poco a poco, de piso. Dejó de ser el niño "estrella" que coronaba castells y se fue convirtiendo en el adolescente primero, y el hombre después; que aguantaba sobre sus hombros el peso, cada vez mayor, de los hombres y mujeres, que se alzaban sobre él para coronar el objetivo común, las torres humanas, los castells, torres y pilares de la colla.

Hace casi veinte años ya, poco después de cumplir los cuarenta, que Genís ya no volvió a descalzarse más para alzarse sobre los hombros de hombres.

"La edad no perdona" se decía Genís a si mismo, pero en el fondo él sabía que no era eso. La colla no había dejado de crecer en todos estos años, atrayendo gente; savia nueva y talento y Genís sentía que debía dejarles paso y que el éxito de la colla, del grupo humano al que pertenecía, como centenares de personas anónimas más, dependía de la capacidad de retener talento y renovarlo a la vez.

Su cabeza le decía que era eso lo que debía hacer; dejar paso y ceder el protagonismo; pero saberse objeto privilegiado de las miradas en la plaza, como miembro privilegiado de ese reducido porcentaje de miembros de la colla cuyos esfuerzos son visibles para todos le suponía una poderosa "droga" para su autoestima. Una "droga" de la que temía prescindir.

Genís recordaba momentos de gloria vividos en las plazas, un par o quizá tres cada temporada en todos estos años, y como todos esos instantes iban precedidos de horas y más horas de ensayos y de desplazamientos a poblaciones; vecinas primero y más alejadas después.

Miles de tardes y noches de ensayos repitiendo una y otra vez todos y cada uno de los movimientos y pisos hasta asegurarse que todos y cada uno de los integrantes de las torres humanas no solo sabían qué debían hacer y cómo

hacerlo sino, y eso era lo más importante para Genís; sintiéndose convencidos todos y cada uno de ellos de que por muy difícil que fuera el reto, era asumible.

Y recordaba sus años pasados como responsable de formar a los chavales que ascendían para coronar los castells, trasmitiéndoles la técnica, pero también la pasión de levantarlos y el orgullo de pertenencia a un amplio colectivo con un único objetivo común, alzarse lo más alto posible, y hacerlo juntos.

Ahora, todas esas imágenes y sensaciones se amontonaban en su cabeza, como también se amontonaba sobre sus hombros el peso de un centenar largo de castellers en los pisos superiores; mientras la omnipresente música le informaba del descenso.

La música cesó y la *pinya* comenzó a deshacerse. Los castellers ubicados en los pisos superiores se hallaban ya a nivel de suelo celebrando el castell de "gamma extra"; de extrema dificultad descargado exitosamente.

Y lo hacían alrededor de la *pinya*, lo cual limitaba la salida de aquellos que, como Genís se hallaban en el interior.

Si Genís pudiera ver lo que sucedía fuera de la *pinya*, vería gente sonriente, radiante y a niños subidos a hombros de otros miembros de la colla imitando a sus ídolos locales.

Si Genís pudiera alzar la vista hasta el balcón del piso sobre la tienda de electrodomésticos, vería a la fotógrafa local, secarse las lágrimas de alegría entre foto y foto. Si al poeta, las lágrimas de tristeza por no ver el sol le impedían ver las estrellas, a nuestra fotógrafa las lágrimas de felicidad le dificultaban inmortalizar el momento que estaba viviendo.

Genís no puede verlo, pero no le hace falta.

Si Genís pudiera oír todo lo que sucede fuera de la *pinya* oiría, más allá de los cánticos y gritos de alegría, los suspiros de alivio de sus hijos, hija, yerno y nueras al ver bajar, una vez más indemne, a su diminuta Anna de ese octavo piso.

Y oiría también, el imperceptible ruido de las palmadas en la espalda del padre de Berta, la enxaneta que ha coronado la torre de nueve pisos.

Genís no puede oírlo, pero no le hace falta.

Genís no puede verlo ni oirlo. Genís lo siente en toda su piel, en su estómago y médula espinal. Siente el suelo de la plaza resonar por los saltos de la gente y siente las vibraciones de todo ese griterío llegarle a través de los cuerpos del centenar largo de personas que están en íntimo contacto, camisa con camisa, con él.

Genís aún tardaría un minuto o dos en volver a abrazar a sus dos Anna y en compartir la celebración con el resto de la colla y con quienes, como cada semana, habían venido a verlos.

Sería, como siempre, una celebración intensa pero breve. Habían pasado en apenas un minuto del esfuerzo anónimo a la celebración colectiva y en pocos minutos esa celebración daría paso a la tensión previa necesaria para construir un segundo castell. Y un tercero. Y aún un cuarto.

En poco más de media hora, el segundo castell que habían ensayado para cargar y descargar hoy; otro auténtico desafío; le esperaba.

MORALEJA 11

NO EXISTEN LOS SUPERHÉROES;
SOLO "SUPERORGANIZACIONES" CON HÉROES ANÓNIMOS.

Los valores de las "colles castelleres" son "fuerza", "equilibrio", "valor" y "sentido común". ¿Cuáles son los de su organización? El único camino que asegura a los

equipos y las organizaciones resultados excepcionales en el medio y largo plazo es la vuelta a los valores clásicos como son: persistencia, esfuerzo, solidaridad, confianza y una apuesta decidida por una cultura organizacional de apoyo y desarrollo de personas y de transformación de talentos individuales en talento organizacional.

Puede complementar la lectura de este cuento con el video disponible en la entrada del 1 de septiembre del 2011 del blog:

"WWW.CASTELLSYMANAGEMENT.BLOGSPOT.COM"

I

INCOMUNICADO

"Sólo conocemos aquello que domesticamos – dijo el zorro-. Los hombres ya no tienen tiempo para conocer nada; todo lo compran en las tiendas.

Pero como no existen tiendas para comprar amigos, ya no tienen.

Si quieres un amigo, domestícame".

El Principito; ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY

El incesante sonido del agua a presión sobre las alas del Boeing 747, en un intento -más rutinario que sistemático y eficaz- de extraer la nieve y hielo acumulados han sido el sonido que nos ha acompañado en estas dos horas de larga y tensa espera para el despegue.

Dos horas que podrían llegar a ser tres, cuatro o quién sabe si una cantidad aún mayor ya que la mayoría de pasajeros está de pie conversando y los niños corren por el pasillo de la aeronave, mientras las azafatas y el sobrecargo parecen no tener prisa alguna por pedirles que vuelvan a sus asientos.

El retraso en la salida parece no tener mucha importancia para la gran mayoría de pasajeros. Cuando despeguemos, dejarán tras de si uno de los

diciembres más fríos de los que se tiene constancia en Centroeuropa, con algunas carreteras principales impracticables por la nieve y el riesgo de cierre de algunos aeropuertos. Marchan de vacaciones al soleado sur europeo.

Yo, por el contrario, pertenezco a la pequeña minoría de pasajeros solitarios que deja atrás unos días de trabajo y teme quedarse bloqueado a miles de kilómetros de distancia y no poder volver a casa.

Mirar por la ventana me sirve para alejar el foco de mi atención del resto de pasajeros y de la posibilidad de pasar el resto del día esperando el despegue y ponerlo en recordar las últimas horas vividas en el trayecto al aeropuerto.

Lo que en anteriores ocasiones había sido un viaje de algo menos de dos horas desde el cuartel general de la empresa hasta el aeropuerto, se había en convertido (por obra y gracia de la mayor nevada caída en Centroeuropa en todo el tiempo que abarca la memoria de los más viejos del lugar) en una tensa e interminable travesía tras conductores temerosos, máquinas quitanieves y a velocidades tan extremadamente bajas como las temperaturas glaciales a las que estábamos sometidos.

Siete horas de trayecto (sí, sí, siete horas, han leído bien) dan mucho de sí. Y tras maldecir el frío, la nieve, la oscuridad y las máquinas quitanieves, el resto del viaje ofrece la posibilidad -al viejo arte de la conversación- de abordar todo el rango de temas personales y profesionales.

Mis tres compañeros de viaje managers también, como yo mismo, de la filial española del grupo. Y un cuarto compañero, un taxista local; Miklós, amable y atento hasta el exceso; pero que ignora cualquier idioma que nosotros hayamos podido estudiar en la enseñanza obligatoria y en las escuelas de negocios.

Ni que decir tiene que, a pesar de nuestras más que frecuentes visitas al país, nosotros también ignoramos el suyo; más allá de saludos y otras fórmulas de

cortesía que en ningún caso permiten superar el umbral de los primeros treinta segundos de conversación.

Siete horas de trayecto, en un espacio no mayor a un ascensor; cómodamente sentados. Pero, al fin y al cabo; siete horas encerrados, y eso sí, con la sensación más que la evidencia, de unos imperceptibles avances (apenas "diferenciales de movimiento" en términos de matemáticas de secundaria obligatoria) que nos acercan a nuestro punto de destino.

Me refería antes al viejo arte de la conversación; pero su existencia en este tipo de situaciones es cierta solo a medias. Los primeros minutos de viaje transcurrieron entre conversaciones vacías, apenas más dotadas de sentido que los esbozos de diálogo con nuestro taxista. Cuando el vacío de nuestras conversaciones amenazaban con hacerse demasiado evidente, el frenético teclear de blackberries y Iphones que había acompañado nuestros diálogos se convirtió en conversaciones paralelas, algunas con la familia para convencerlas de que el retraso era real y no una simple excusa para actividades de ocio lujuriosas e inconfesables; otras para asuntos profesionales que podrían perfectamente ser tratados en cualquier otro momento y otras, las menos, de respuesta a mails y/o de llamadas pendientes que solicitaban ser respuestas a la mayor brevedad.

Todo ese compendio de conversaciones vacías y llamadas que asemejaban monólogos paralelos abarcó aproximadamente las dos primeras horas. Quizás fuera la sensación de haber agotado una excusa para no hablar, quizá lo que se hubiera agotado fueran las llamadas pendientes o quizás el miedo a agotar las baterías en una carretera que parecía alargarse y alegarse por el empeoramiento de las condiciones climáticas.

¿Podríamos sobrevivir, cuatro ejecutivos impecablemente uniformados, en una carretera que atraviesa un interminable bosque nevado a veinte bajo cero,

sin comida, bebida y lo que es todavía peor, sin baterías para mantener nuestro contacto con el mundo exterior?

Cierto es que el mundo exterior estaba al alcance de nuestra mano y que podíamos entrar en contacto con él con el sencillo gesto de abrir la puerta del coche y hablar (preferiblemente en inglés, ruso o alemán, por supuesto) con los ejecutivos del resto de vehículos que formábamos esta extraña procesión pagana e invernal y que, parecía presidir la inmensa máquina quitanieves roja a modo de imagen de la santa local. Pero ese mundo exterior real aparecía ante nuestros ojos, quizá, menos real que el listado de nombres y teléfonos de las agendas de nuestros terminales telefónicos. O, al menos, eso podía deducirse de nuestras conductas.

Una procesión pagana sin costaleros, sin niños vestidos de angelito portando reliquias ni ofrendas, sin banda de música, sin "fuerzas vivas", sin niñas con sus trajes de primera comunión ni mujeres de luto riguroso y mantilla.

Las horas se sucedían y la oscuridad y la lentitud, (extremas ambas; como el frío reinante en el exterior) nos privaban del feedback acerca del mayor o menor avance del coche. ¿Cuánto habíamos avanzado realmente en todo este tiempo?

Y, de repente, el hielo se rompió. Entre nosotros. Dentro del coche, alguien hizo de máquina quitanieves o de barco rompehielos. Un pequeño comentario, aparentemente sin importancia sobre las más que evidentes diferencias físicas entre "ellos", la plantilla local y "nosotros", el cuarteto mediterráneo de mediana edad y fácilmente reconocible como tal.

Alguien formuló en voz alta el más que obvio doble significado de ese comentario y tras un par de segundos de silencio y miradas cruzadas, estallamos a reír. Quizá no fuera solo el comentario, quizá fuese un cóctel en el que se mezclaba también el cansancio y presión acumulados estos días y también cómo

no, el miedo a que las condiciones meteorológicas no nos permitieran volver a casa.

Necesitábamos un momento como este tanto como el aire que respirábamos y, consciente o inconscientemente, lo habíamos creado.

Los comentarios se iban sucediendo, a cual más disparatado; todos ellos precedidos y seguidos de sonoras carcajadas. Francas, limpias, despreocupadas, contagiosas. Tanto que, a fuerza de vernos reír por el espejo retrovisor, Miklós empezó esbozando una amplia sonrisa y acabó sumándose a la risa incontrolada.

¿Había mejorado exponencialmente su comprensión del castellano en estas dos horas de viaje? Ya que, en ausencia de milagro alguno, la respuesta lógica es "no"; ¿cómo podía ser que Miklós no pudiera parar de reír?

Y las risas cesaron, Miklós sin apartar la vista de la carretera en ningún momento, abrió la guantera y sacó una foto, que nos acercó para que la viéramos. Era una foto sin duda reciente, mostrando una pareja de recién casados saliendo de la iglesia y en la altura, envergadura y rasgos faciales del novio podía reconocerse fácilmente el ADN de Miklós.

Miklós no dejaba de mirar y sonreír por el retrovisor y nosotros le devolvíamos la mirada, la sonrisa y añadíamos un movimiento vertical de cabeza, casi inconsciente, intentando que ese "sí" no verbal reforzara el mensaje de aceptación, felicitación y complicidad.

Miklós, probablemente sin saberlo, había oficiado de maestro de ceremonias abriendo el turno de mostrar fotos (rescatadas del fondo de blackberries y Iphones) y compartir inocentes confidencias familiares y pequeñas e inocentes "batallitas" familiares, primero, y no tan "inocentes" batallitas de juventud, después.

Así transcurrieron las horas restantes, horas en las que más allá de las palabras, descubrimos a las personas que siempre habíamos sospechado que se

ocultaban bajo la piel de los compañeros de trabajo.

Siempre habían estado allí, esperando para salir a la luz, esperando que alguien les diera la oportunidad para mostrarse. Y nuestros otros "yo", los que mostrábamos en público quizá también habían esperado una oportunidad como esta para "dar a luz" a los "yo" que llevaban dentro.

Y, tras la odisea, llegamos al aeropuerto. Tiempo de sacar maletas de mano y despedirnos de Miklós. En condiciones normales, una palabra cortés de despedida, y quizás alguien le habría estrechado la mano; pero en esta ocasión, las palabras y se tornaron abrazos y apretones de manos

Y ahora, cada cual agarra su maleta de mano. En silencio, uno tras otro, atravesamos la puerta de entrada y nos dirigimos al mostrador 34. No es la primera vez que estamos en este aeropuerto (y con toda probabilidad, no será la última para ninguno de nosotros), así que no tenemos que mirar en las pantallas para saber dónde debemos obtener nuestra tarjeta de embarque y discutir acerca de pesos y medidas de nuestros equipajes de mano.

Pasaporte en mano, lo único que nos identifica como grupo es un breve *"viajamos juntos"* a la joven del mostrador, formulado con la intención de viajar en la misma fila, ocupando las dos ventanillas y los dos pasillos.

Y esas son las últimas palabras que pronunciamos en mucho tiempo. Nos dirigimos al control de seguridad y tras una larga cola única, pasamos el control y tras otra no menos larga cola pasamos el control de pasaportes y nos dirigimos a la cola de embarque de nuestra puerta.

Cuando llega nuestro turno, volvemos a mostrar nuestros pasaportes, cada cual el suyo y nuestras tarjetas de embarque.

Entramos, ubicamos nuestras maletas en los portaequipajes, no sin antes extraer nuestros portátiles. Todo parece indicar que habrá una espera larga, así que ellos se ponen a trabajar, mientras yo decido mirar por la ventana el trabajo

de unos extraños artilugios que van y vienen por la terminal intentando quitar la nieve de las alas de los aviones.

Paseo mi mirada por el resto de pasajeros y veo niños corriendo, azafatas contando discretamente si el número de pasajeros coincide con el del listado y no puedo evitar pensar en las personas e historias que hay detrás de las caras que veo.

Y veo a mis compañeros mirando a pasajeros y tripulación. Nuestras miradas se cruzan y las mantenemos. Segundos después, sonreímos. Y no podemos evitar reír, una vez más.

Quizás sea este el inicio de una gran amistad.

MORALEJA 12

SIN COMUNICACIÓN NO EXISTE EQUIPO, NI ORGANIZACIÓN NI RESULTADOS

¿Puede existir un equipo con conflictos abiertos?, ¿Y con integrantes que evitan hablar personal y abiertamente de los problemas que les atañen?, En ambos casos, ¿pueden apoyarse y/o compartir buenas prácticas o recursos para la consecución de sus objetivos individuales y/o grupales?

La respuesta no puede ser otra que "NO". La comunicación es la herramienta crítica que posibilita la resolución de conflictos y problemas en un equipo, la base sobre la que se sustentan valores como la confianza, y auténtico pilar del trabajo en equipo.

MORALEJA 13

"QUE EL ROSTRO FALSO ESCONDA
LO QUE EL CORAZÓN FALSO SABE"
(*MACBETH; Acto I; Escena VIII; William Shakespeare*)

La comunicación no verbal habla por usted, lo quiera o no. Aprovéchelo o perezca en el intento de negarla. La comunicación no verbal (a pesar de las más que evidentes diferencias entre personas de diferentes culturas) nos revela claramente las emociones e intenciones que las palabras, a menudo, intentan negar o esconder.

J

"Usted ya no es un hombre; es usted un soldado.
Sus preocupaciones no tienen importancia, teniente,
y tampoco su vida tiene mucha".
"The Moon is Down"; JOHN STEINBECK

A pocos días para cumplir 15 años, Iván era un jugador de una técnica exquisita, *"demasiada incluso para su edad"* según su entrenador. Iván era el delantero estrella, la gran promesa, del equipo cadete de un clásico de la segunda división.

Y ahora, en este preciso instante, Iván corría por la banda y su equipo se estaba jugando el pase a semifinales. Quedaban pocos minutos para el final del partido; perdían de un gol e Iván había fallado hacía pocos minutos un penalti; el primero de su carrera deportiva.

Su pierna derecha llegó doblada desde atrás mientras que la izquierda estaba apoyada al lado de un balón en movimiento. Iba a transmitir toda la fuerza de la carrera y que su técnica permitía al balón.

Pero no llegó a impactar. La pierna del central del equipo rival ya había desplazado el balón cuando impactó en su talón.

Iván no notó dolor en el impacto, solo el contacto. Un "crack" seco y breve. Y ya no pudo volver a apoyar su pie izquierdo.

Hacía escasos minutos que Iván había fallado incomprensiblemente un penalti, el primero en los casi cinco años que hacía que jugaba a fútbol, primero en el equipo de la escuela y, meses después ya en el infantil de un clásico de la segunda división.

Primero el penalti, y ahora esta lesión. Iván no sabía nada de medicina, pero sabía que no iba a ser cuestión de un par de semanas. Sentía que esta lesión iba en muy serio. Era el tendón de Aquiles, probablemente se perdería el resto de la temporada, y eso en el mejor de los casos.

Abandonó el campo apoyándose en el pie bueno y con dos compañeros de equipo haciéndole de muleta mientras el rival que lo había lesionado, el central del equipo contrario, estaba sentado en el suelo con la cabeza entre las rodillas. Había sido involuntariamente, era cierto, pero era consciente de la gravedad de la lesión.

No había habido intencionalidad, había sido tan solo un desafortunado "lance del juego"; y él solo era un adolescente jugando al fútbol; pero quizás por eso no podía dejar de pensar en las consecuencias de la lesión.

Todos temían lo peor e Iván tenía miedo. Él no era un profesional, no tendría el mejor trato de los mejores especialistas, ni recuperaciones milagrosamente veloces. ¿Podría volver a jugar? Iván recordaba como ya hacía unos meses una pequeña molestia le acompañaba en esa zona. ¿Habría tenido algo que ver?, ¿haber cedido a la presión de su padre, de su entrenador y compañeros había sido la causa de la lesión?, ¿aunque solo fuera en una pequeña proporción?, ¿debía no haber cedido a la presión y haber descansado? Ahora eso ya nada importaba. Manuel, su suplente entraba en el campo. Manuel jugaba aquellos pocos minutos que Iván descansaba en algunos partidos, cuando su entrenador cedía a la presión de Manuel y sus padres.

Los padres de Manuel estaban en la grada y eran fácilmente reconocibles.

Entre tanto murmullo y comentarios de pena y solidaridad, ellos permanecían en silencio. Manuel entraba en el campo raudo, concentrado, "enchufado" y feliz. Ivan abandonaba el campo con lágrimas de dolor, de miedo y de rabia. Y los padres de Manuel los vieron cruzarse. Y entre tanta mirada del público a Iván ellos miraban hacía el campo, y a Manuel, su hijo, con un extraño rictus en la cara; se diría de felicidad.

MORALEJA 14

"LA SUMA DE CORTO PLAZO NO ES UN LARGO PLAZO"

¿Cómo gestionamos nuestros "recursos" humanos"? ¿Son simples "recursos" y por tanto simples "altas", "bajas" y "costes laborales?, ¿O nos creemos realmente que son un activo de la organización (probablemente el principal junto a la marca) y actuamos en consecuencia?, ¿Vemos únicamente las tareas y objetivos de hoy?, ¿Miramos al horizonte y apostamos por el desarrollo de nuestro capital humano?

MORALEJA 15

SOLO PODRA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES CUANDO ESTE PREPARADO

“Forzar la máquina” no sirve de nada si no está preparado para afrontar las oportunidades.

L

LASIUS NEGLECTUS.
(CUANDO LAS HORMIGAS DOMINARON LA TIERRA)

"No hay nada más difícil de hacer,
nada más peligroso de llevar a cabo
y de éxito más incierto,
que intentar introducir un nuevo orden en las cosas".
"El Príncipe"; NICHOLAS DE MAQUIAVELO

La Reina había aceptado recibir al General en audiencia. En su quinto año de vida y reinado y nunca antes había recibido visita "oficial" alguna. Su vida y reinado se había limitado hasta ahora a comer y poner huevos.

Ella lo ignoraba, pero el destino de sus hijas era ser sus súbditos. Aquellas hormigas que continuamente entraban para proveerla de alimento eran las mismas que unas horas o días antes habían abandonado el gran nido. Sus hijas y súbditos, ciegas y con una esperanza media de vida de apenas cuatro semanas

que dedicaban en su totalidad al trabajo, a proveer de comida a la reina y al resto del hormiguero.

Y allí estaba el General en persona, inclinado ante ella, sin atreverse a mirarla. Nunca antes había estado ante ella y, si los rumores que circulaban sobre ella eran ciertos, quizá no saldría vivo de aquella enorme sala.

Oh, mi reina, me presento humildemente ante vos, para pediros que escuchéis lo que tengo que deciros.

La reina lo miraba intrigada. Las hormigas obreras que hasta ahora había visto eran mucho más pequeñas que ella y algunas diminutas, incluso. Esta, el General, aun siendo mucho más pequeña que ella, era la mayor que había visto hasta la fecha. Algo dentro de ella, quizá su instinto, le decía que debería ir con cuidado con esa hormiga. Quizá su tamaño le confería autoridad sobre el resto de hormigas, adicional a la que ya tenía por el rango. No había nada grabado en su memoria genética sobre situaciones similares, pero su instinto le decía que fuera cuidadosa y que, si la situación se torcía, valía más que se la comiera.

Tras una pausa, que al General le pareció eterna, la reina habló.

"Dime, General, qué es eso tan importante que tienes que decirme".

Oh, mi Reina, bajo vuestros años de reinado la vida del hormiguero ha transcurrido con una placidez y felicidad absoluta. Hemos trabajado duro, con el orgullo de servir y proteger al hormiguero y a su excelencia.

La Reina oía complacida las palabras del General, pues aún ignoraba la parte de la realidad que éste no osaba compartir con ella; y que no era otra que las cada vez más frecuentes duras batallas con los comandos de hormigas guerreras exploradoras de hormigueros vecinos y los cada vez más escasos recursos de la zona. Ambos hechos por separado suponían un riesgo para la continuidad del hormiguero. Para un ser inteligente, como el General, ambos hechos juntos,

planteaban claramente la disyuntiva: o hacían algo diferente o en unas semanas o meses el hormiguero desparecería como tal.

Pero, oh, mi señora, en las últimas semanas las circunstancias han cambiado. Se han instalado otros hormigueros en los alrededores y los recursos escasean.

La Reina, que hasta la fecha no solo había ignorado lo que sucedía fuera de sus aposentos sino que, obsesionada con la continua puesta de huevos y bien asegurado su suministro de víveres, tampoco le había importado lo más mínimo, seguía con atención, curiosidad e incredulidad las explicaciones del General. Hasta hace unos minutos ignoraba que existiera un mundo fuera de su sala y ahora resulta que ¡había otras organizaciones como la suya!

Majestad solo tenemos tres opciones. Y tras estas palabras, el General calló; y alzó la vista, temeroso, viendo por primera vez el rostro de la omnipresente reina.

¿Y cuáles son esas opciones?, habla, de una vez, General.

La primera es el ataque, mi reina. Enviar todos nuestros efectivos a atacar los hormigueros vecinos. Podemos vencer o morir en el intento, majestad. Tampoco sabemos cuantos hormigueros hay en los alrededores ni su tamaño y efectivos. Y, además, enviar nuestras tropas lejos del hormiguero lo dejará indefenso.

Al oír estas palabras, un escalofrío sacudió el inmenso cuerpo de la reina. Un hormiguero indefenso quería decir que ella también lo estaría.

La segunda opción, majestad, es permanecer como si no existiera la amenaza, majestad. Pero no haciendo nada enviaríamos un mensaje de debilidad y cobardía a los otros hormigueros y creo que no tardaríamos en ser víctimas de sus ataques. El resultado, mi señora, no diferiría mucho del de la otra opción. Tanto la primera como la segunda opción implican una gran probabilidad de perecer como hormiguero, majestad.

La Reina empezaba a tomar conciencia de que aquellos seres diminutos que salían de su vientre y aquellos otros que entraban y salían de su sala proveyéndola de cuanto necesitaba, eran algo más que seres aislados, eran en palabras del General "un hormiguero", un todo y esperaban de ella que hiciera alguna cosa, como responsable de ellas.

Quizá fuera la novedad de la situación, pero la reina sentía algo en su interior que le empujaba a hacer algo por aquellos seres diminutos, sus súbditos, y a quienes (según empezaba a sentir) quizá estaba unida.

Has hablado de una tercera opción, General, ¿cuál es?, explícate……

Y, haciendo de tripas corazón, el General habló. Colaborar, mi reina; unir esfuerzos con los otros hormigueros. Compartir recursos. Y con las otras reinas.

Algo resonó en el interior de la reina. Una imagen acudió a su mente, una lucha con otras hormigas reina; quizá una imagen ex-traída de su memoria genética; quizá (y eso temía) una imagen premonitoria del encuentro con otras reinas. ¿Realmente ella, la reina, debía arriesgarse y arriesgar cuanto poseía por sus súbditos? Pero, por otro lado, algo en su interior parecía empujarla a hacerlo. Sentía a esos sus súbditos como suyos. Quizás porque eran los que la proveían de su sustento, quizá (y eso empezaba a sospechar) porque eran los mismos que ella había parido a lo largo de todo este tiempo. Quizá, sencillamente, porque protegiéndolos se protegía a sí misma.

Pero también, y no era ni menos cierto ni menos importante que todo lo anterior; últimamente unas imágenes acudían a su mente. Se veía retirándose de la gran sala que habitaba, el único espacio que recordaba haber habitado. Se veía buscando un espacio menor, ventilado y luminoso, cercano a una salida al exterior, similar al agujero que recordaba haber realizado, hace ya mucho tiempo, cuando creó lo que el General llamaba "el hormiguero".

Veía esas imágenes, las sentía, y algo le decía que esa sería su última tarea.

Que después, todo acabaría para ella. Quizás esas, sus últimas hijas, recibirían la misión, como ella también recibió –hace ya toda una eternidad- de crear nuevos hormigueros, según creía recordar.

Es una decisión arriesgada, General. ¿Estás seguro de que es la única opción?

Oh, mi reina; tan seguro como que estoy humildemente postrado ante vos solicitando vuestra aprobación.

¿Aprobación?

Si, majestad. Quiero solicitaros autorización para enviar un destacamento a otros hormigueros.

¿Con qué objetivo?

Explorar si las reinas de los otros hormigueros estarían dispuestas a hablar sobre la posibilidad de colaborar y compartir recursos en vez de luchar por los recursos con el riesgo de perecer.

¿Y si el destacamento nunca vuelve o volviera con un "no" por respuesta?

Entonces, oh mi señora y reina; deberíamos hacer acopio de existencias y prepararnos para defenderla, hasta las últimas consecuencias, a usted y al hormiguero. Con nuestras vidas.

La reina pensó que hasta hace poco ignoraba la existencia del hormiguero, del suyo y del resto de hormigueros, del propio mundo exterior. La argumentación del General no dejaba lugar a dudas. La salida al mundo exterior del destacamento en el peor de los casos ofrecía el mismo resultado que el resto de opciones. Y si salía bien, ofrecía esperanza y bienestar al hormiguero. Pero, por otra parte, la existencia de todo ese mundo exterior de amenazas y posibilidades solo la conocía por el General, de quien ayer incluso ignoraba su existencia. Nunca había conocido otro mundo que no fuera esa inmensa sala, las hormigas que salían de los huevos que ponía y las hormigas que la proveían de alimento. Y un vago recuerdo, quizás tan solo un sueño, una fantasía, un falso

recuerdo, de haber estado en otro momento, ya lejano, en otra parte. ¿Y si todo era mentira, ese mundo exterior no existía y el General la engañaba? Pero, ¿con qué objeto?

El General asistía aterrorizado al silencio de la reina, a la que miraba intermitentemente y nunca directamente a los ojos. Ya no temía ser devorado por la reina; algo le decía que ese no era el final que el destino le tenía reservado. Pero ignoraba lo que estaba pensando su reina y sabía que fuera la que fuese la decisión que esta tomara, podía suponer el final del hormiguero qué él había ayudado a construir, organizar y defender.

General; ¿caben todas nuestras hormigas en esta sala?

No, mi señora, haría falta una sala diez veces mayor, quizás veinte, para albergarlas a todas.

¿Caben en alguna otra sala del hormiguero?

No, mi señora; pero si vuestra voluntad es ver a vuestros súbditos, incluso hablarles podemos agrandar el túnel principal para que podáis salir al exterior y desde allí dirigiros a ellas, si esa es vuestra voluntad.

¿No será peligroso?

Lo es majestad; pero las hormigas guerrero velarán con sus vidas porque nadie se acerque al hormiguero.

Empezad ahora mismo y avisadme en cuanto esté todo preparado.

Como ordenéis, majestad, ahora mismo empezarán los trabajos, dijo el General sin dejar de inclinar la cabeza, mientras se retiraba de la sala.

Las horas pasaban y las obras en el túnel principal avanzaban a gran velocidad. el General había destinado un gran número de efectivos a las obras, de hecho, la práctica totalidad de obreras.

Mientras había ordenado a sus lugartenientes proceder a preparar a las tropas para acordonar el exterior del hormiguero y acondicionar la zona donde

tendría lugar el acto multitudinario en torno a la presencia de la reina. ¿Qué tenía previsto hacer o decir su majestad? Lo desconocía y le inquietaba. Y todavía le inquietaba más aún el efecto que pudiera tener en la moral de la tropa. Así que ordenó a sus lugartenientes que cuando estuviera acondicionada la zona y preparado el túnel -para la solemne salida de la reina- mandara formar a sus tropas y a las obreras.

Si el General hubiera podido ver a la reina en estos momentos, la vería comer y poner huevos, como de costumbre, pero la hallaría nerviosa, inquieta. Sentía que debía ver a sus súbditos, mostrarse ante ellos, pero ignoraba qué debía decir o hacer una vez ante ellas.

Y las horas pasaron. Y los trabajos en el túnel acabaron, así como el acondicionamiento del exterior. Cuando las patrullas de vigilancia estaban ya en sus puestos, el General comenzó a pasar revista a la multitud congregada, centenares de miles, quizás millones, de hormigas.

Era una noche de verano, muy calurosa, con un cielo sin luna y lleno a rebosar de estrellas, aquella multitud de pequeños puntos amarillos que se asemejaban a aquella inmensidad de pequeños puntos de color café que estaban ante él.

El General, seguido de sus lugartenientes, subió a un extremo de la improvisada tarima; apenas tres centímetros de altura, pero algo más de dos metros de largo, lo suficiente para que tanto él, como la reina, pudieran ver a toda la multitud congregada y, aún más importante; todos ellos pudieran verlos acentuando aún más su altura y status.

El general se paseó de un extremo a otro de la tarima repetidas veces sin dejar de mirar a la multitud. Obreras y soldado eran fácilmente reconocibles. No solo por tamaños y formas, también por la forma que tenían de responder a la

mirada del General. Firmes, erguidas y orgullosas las hormigas soldado, temerosas y ocultando la mirada las obreras.

Y el General se situó en el centro de la tarima y habló. Todo lo alto que pudo.

"Hormigas. Dentro de unos momentos, la Reina saldrá y os dirigirá unas palabras". El silencio cuasi sepulcral se tornó en un gran murmullo de sorpresa, quizás de incredulidad, probablemente de miedo; tal y como él esperaba. Todas ellas habían oído las historias terribles que circulaban acerca de hormigas que entraban en la estancia de la reina; estancia de la que ya nunca saldrían.

Tras una breve pausa, prosiguió. *"Hormigas, nuestra reina espera ver a un hormiguero unido. Obreras, soldado, todas orgullosas de pertenecer a este hormiguero y dispuestas a dar nuestras vidas si es preciso. Esa es la actitud que la reina debe ver en nuestras caras".*

Y el General calló. Y ordenó a uno de sus lugartenientes que comunicara a la reina que todo estaba preparado para su salida. Hormigas obreras y soldado preparadas para su aparición.

Y la Reina salió. Y el murmullo fue creciendo desde la aparición de su cabeza por el agujero hasta que se ubicó en el centro de la tarima. Veía la multitud congregada; seres diminutos y seguía sin saber que decir o hacer más allá de permanecer ante ellos, imponiendo su presencia.

Y la Reina habló y se hizo el silencio. *"Hormigas, como reina vuestra, os veo aquí ante mí y siento orgullo de lo que veo. Un grupo unido, disciplinado, sin que importen las diferencias entre hormigas. Y lo que veo hace que sea más fácil lo que vengo a deciros. Aunque no por ello será menos doloroso. Vivimos tiempos difíciles para nuestro hormiguero. Los recursos escasean y creemos que hay otros hormigueros que se han instalado en la zona. Y la situación puede ser más grave si no hacemos nada. Podríamos llegar a desaparecer como hormiguero."*

Un murmullo breve pero ensordecedor se apoderó de la multitud. Nadie, con la excepción del General esperaba esas palabras. Y nadie, ni tan solo el General, esperaba un tono tan duro y contundente.

"Por ello –prosiguió la reina- *he decidido encabezar una expedición al hormiguero vecino para hablar con su reina. El General organizará la expedición y se encargará de las gestiones necesarias para que la vida en el hormiguero siga igual sin nuestra presencia y segura en todo momento".*

Y tras una breve pausa añadió. *"Si la misión no tiene éxito, no volveré con vida. La habré dado con orgullo por vosotros. Preparaos entonces para defender el hormiguero con vuestra vida, recordad mi sacrificio".* Y se dio media vuelta y marchó no sin antes preguntarle al General: *"¿Cuántas bajas está dispuesto a tener para conseguirlo?"*

Y sintiendo un profundo orgullo por su reina; el general respondió "*Todas las que sean precisas, mi señora. Incluyendo la mía".*

Los preparativos, a un ritmo intenso, movilizaron a la totalidad del hormiguero. La mitad de las hormigas soldado acompañarían a la Reina y al General, mientras que dos lugartenientes de confianza del General permanecerían al frente de la gestión del hormiguero y de la defensa del mismo.

Dos días y dos noches de preparativos y dos días y dos noches de viaje hasta el hormiguero más cercano. Conocían su ubicación por la información aportada por un destacamento recientemente capturado. Era un desplazamiento sin precedentes, y el General había previsto que la reina y las provisiones viajaran ubicados en el centro de varios círculos concéntricos de defensa y de algunos destacamentos algo alejados de esos círculos; a fin de poder detectar posibles movimientos del enemigo. Desde un primer momento quedó claro que la reina no podía ser transportada por las hormigas soldado. Su enorme peso hubiera

requerido un gran número de efectivos y la propia reina pidió hacer el camino por sus propios medios.

Y así lo hizo, durante dos días y dos noches, hasta llegar a las inmediaciones del hormiguero vecino; donde hallaron un reducido grupo de obreras; que vieron aterrorizadas como decenas de miles de hormigas guerrero las rodeaban. Y que sintieron un pánico que jamás antes habían sentido y jamás volverían a sentir cuando vieron la imponente figura de la reina enemiga acercarse lentamente hasta situarse frente a ellas.

"No temáis. No hemos venido para acabar con vosotras ni para atacar vuestro hormiguero. Volved a vuestro hormiguero y comunicad a vuestra reina que yo, la reina del hormiguero vecino, vengo en son de paz y deseo hablar con ella. Cavad un túnel para que pueda entrar o ella pueda salir al exterior, si ella acepta mi propuesta de diálogo. Y ahora marchad".

Y el amplio dispositivo militar que rodeaba a las obreras se abrió ante un simple gesto del General, dejando pasar a unas obreras que marcharon raudas, con paso veloz, hacia el hormiguero. Habían vivido un momento histórico, el encuentro con una reina enemiga; ellas que nunca habían visto a la suya. Y habían sobrevivido, para explicarlo.

El destacamento enemigo con las buenas noticias se hizo esperar. El resto del día y parte del otro. La Reina había aceptado la petición de diálogo y solicitaba que nuestra reina se dirigiera con su séquito al hormiguero. Cuando nuestra reina llegara, el túnel ya estaría acabado. La reunión sería en el exterior; ellas solas; pero con ambas tropas cerca de sus reinas.

Nuestra reina aceptó y se puso en marcha. Y el General dio la orden a sus tropas para que el amplio dispositivo logístico y de defensa la secundara y protegiera. Si pudieran leer la mente del otro, La Reina y el General hubieran descubierto que compartían el mismo miedo. ¿Era una oferta sincera o quizá sus

efectivos eran mayores y mejor dotados y se dirigían a una muerte segura? Además de este miedo, compartían también un firme propósito; habían llegado hasta aquí sabiendo que esta era, a largo plazo, la única posibilidad para el hormiguero y no iban a dar marcha atrás por muy alto que fuese el riesgo y por muy fuerte que fuera el miedo.

Y no iban desencaminados. Cuando estuvieron los suficientemente cerca del hormiguero enemigo, un gran muro negro de hormigas soldado aparecía ante ellas. De repente, se abrió, como si fueran las aguas del mar, para permitir su paso hasta llegar ante la reina.

Finalmente, después de días de viaje, dudas, miedos, se hallaba cara a cara ante la reina rival. A solas, en un espacio abierto y con sus respectivas guardias personales lo suficientemente alejadas para que la conversación fuera privada, pero no lo suficiente como para permitir una rápida y cruenta intervención de ser necesario.

Algo más corpulenta que ella, de una tonalidad más clara y por su aspecto y mirada dedujo que más mayor que ella.

"Sé bienvenida si vienes en son de paz", dijo la reina del hormiguero vecino

"Te agradezco tu hospitalidad. He venido en son de paz, un firme propósito de paz entre nosotras y nuestros hormigueros me ha traído hasta aquí".

"Habla pues; te escucho"

Nuestra reina estaba acostumbrada a ser obedecida y servida incluso cuando no hablaba; por ello no sabía qué decir o hacer para influir en la voluntad de la reina rival, así que optó por formular de forma clara y sencilla aquel deseo que le había guiado hasta aquí y que había compartido con el General durante estos días de travesía.

"Nuestro hormiguero ha vivido una época de gran prosperidad, con recursos

abundantes para satisfacer nuestras necesidades y para garantizar nuestro bienestar y crecimiento. La aparición de vuestras hormigas en nuestro territorio supone una amenaza para nosotras"

La reina rival escuchaba sin interrumpir, pero pensaba si las intenciones de nuestra reina no eran otras que solicitarle una retirada de los nuevos territorios que garantizaban el crecimiento de su hormiguero; ahora –al parecer- de ambos hormigueros.

Mientras, nuestra reina, proseguía. *"Supongo que adentraros en nuestros territorios, abandonando los vuestros y arriesgando la vida de vuestros efectivos implica que también necesitáis esos recursos para garantizar vuestro bienestar"*

"Cierto; prosigue"

"Con unos recursos limitados, tarde o temprano, nuestros destinos se cruzarán y alguno de nuestros hormigueros perecerá, bien de hambre, bien en la batalla. Y con ellos, nosotras"

"Por tus palabras, parece una consecuencia inevitable e ignoro qué esperas obtener de esta reunión que compense el riesgo que has tomado al abandonar tu hormiguero para venir a verme"

"Si la lucha por los recursos solo puede generar la extinción del derrotado y pérdidas para el vencedor; deberíamos hablar de colaborar y compartir el territorio y los recursos"

"Un noble propósito; pero imposible"

"¿Imposible?"

Nunca antes se ha hecho; desde que existen hormigas

Nuestra hormiga reina ignoraba si "nunca antes" e "imposible" querían decir la misma cosa. Sin duda la otra reina parecía más sabia y juiciosa, pero no había llegado hasta aquí para rendirse tan fácilmente. *"La cooperación no parece estar en nuestro instinto, es cierto; y la competición y la lucha; sí. Y somos buenas luchando y*

no nos importa dar la vida por conseguir lo que queremos". Su discurso y sus buenas intenciones habían llegado hasta aquí pero no sabía cómo continuar sin arriesgarse a dar un paso en falso. *"Pero veo ante mí una reina con la firme determinación de hacer lo mejor para su hormiguero, consciente que la lucha nos llevará a la extinción y no al progreso. Y veo a una reina capaz de transmitir a los suyos la misma determinación para la colaboración que hasta ahora han tenido para la lucha"*

"Tus palabras son sabias y tus intenciones parecen nobles. Nuestros destinos parecen estar inevitablemente unidos; aunque según propones está en nuestras manos el signo de nuestra suerte"

"Así lo creo; estoy firmemente convencida. Unir esfuerzos es tan deseable como inevitable".

"Así pues, vayamos y comuniquemos la buena nueva ante los nuestros", respondió la reina.

Y ambas caminaron firme pero pausadamente hacia la multitud allá reunida. Y comunicaron la buena nueva. Y exigieron, obediencia ciega a la decisión tomada, una decisión que marcaba el inicio de la colaboración entre hormigas. Y establecieron pena de destierro de por vida para toda aquella hormiga que osara cuestionar la decisión. La voluntad era firme y crearon un grupo de trabajo mixto con los generales, un lugarteniente por hormiguero y un grupo mixto de obreras de las diferentes secciones y departamentos para estudiar cómo llevar a la práctica de la mejor manera posible el histórico acuerdo.

Y acordaron también crear un destacamento mixto que viajara a otros territorios para intentar sumar las voluntades de nuevas reinas y territorios. Y así se hizo.

Y tras compartir una cena conjunta reinas, obreras y soldado, nuestra reina y sus tropas volvieron al hormiguero con el ejército del hormiguero local

rindiéndoles honores y las obreras vitoreándoles.

El siguiente año de vida de nuestra reina y nuestro hormiguero experimentó grandes cambios. La colaboración con el hormiguero vecino y con algunos otros que fueron sumándose a este nuevo orden, permitió dedicar menos recursos a la defensa y ataque y un número mayor a aspectos logísticos, así como de cuidado, conservación y tratamiento del hongo que permitía transformar la comida que hasta entonces solía podrirse en la despensa en una conserva para el periodo de escasez.

Durante ese año, la vida de nuestra reina volvió a ser, en parte como antes del épico viaje. Comer y poner huevos. Pero nuestra reina se sentía cansada y cada vez eran más frecuentes las visiones de la sala menor desde la que podía ver ese cielo azul; un cielo que ya no era una fantasía o un recuerdo de la memoria genética, sino un recuerdo vivo de su viaje al hormiguero vecino. Un viaje con noches estrelladas, noches de cielos con infinitas hormigas amarillas brillando, y días de azul intenso y con esa especie de inmensa reina hormiga amarilla dominando el cielo.

Hasta que sin saber cómo ni porqué nuestra reina se descubrió ascendiendo por aquel túnel central, el mismo por el que, largo tiempo atrás, había subido al exterior. Pero ya no saldría al exterior, su propósito era firme pero sus fuerzas limitadas y se detuvo en una sala cercana al orificio de salida del hormiguero. Amplia, luminosa y en la que podía sentir el aire fresco proveniente del exterior. Una sala de la que sentía que ya no saldría. Sentía la vida moverse en su interior con una intensidad inusitada.

Y con su último aliento vio a las larvas caminar los últimos pasos hasta la entrada del túnel. Y abrir las alas y emprender el vuelo.

Y la reina cerró los ojos. Y su mente le regaló unas últimas imágenes de su General rindiéndole honores en este su lecho de muerte

Mientras, en las inmediaciones del hormiguero, apenas a unos metros del orificio por el que regularmente entraban y salían las hormigas hijas de nuestra reina, unos niños jugaban. Futuros entomólogos, veterinarios, médicos. ¡Quién sabe!

Apenas unos centímetros bajo la entrada del hormiguero, unos diminutos huevos, invisibles a los ojos de esos niños, se habían abierto y unas futuras hormigas reina salían volando a cruzarse con otras larvas voladoras.

Larvas que se acercaban tímidamente primero y con el ansia de aparearse casi inmediatamente después. Ponen huevos y dan sus últimos pasos, antes de morir con la certeza de que su breve existencia ha tenido sentido. En breve, de esos huevos, saldrán las candidatas a hormigas reina. Hormigas que volarán para crear nuevos hormigueros.

Pero algo ha sucedido. Aunque ellas, en su "lecho" de muerte lo ignoran, como lo ignoraban las hormigas reina, sus madres, algo se ha inscrito en su memoria genética, en su ADN; apenas un pequeño cambio para ella; pero un gran salto para la "hormigueidad"; la colaboración con otros hormigueros.

Hoy la hormiga acabará su día, su breve existencia, soñando que formará un nuevo y mayor hormiguero con varias reinas, sumando esfuerzos con millones de hormigas.

Antes de su último aliento, ve abrirse los huevos y ve a sus larvas desplegar sus alas y alzar el vuelo. Juntas. En un cielo azul, limpio, sin nube alguna, soleado y luminoso. Y ve como en el vuelo se les unen otras larvas de futuras reinas. Que cavan juntas un hormiguero donde todas ellas compartirán reinado. Y recursos. Y donde todas ellas crearán la mayor colonia de hormigas que jamás insecto alguno haya soñado.

Quizás esto último fueron tan solo imágenes creadas por su minúscula mente, justo después de cerrar por última vez sus ojos.

Hoy los niños, sus padres y madres dormirán sin ser conscientes de estar viviendo el comienzo una nueva era, la del declive del "homo sapiens"; y la del amanecer de las hormigas "Lasius neglectus".

Soñarán esta noche con amigos, juegos y juguetes, y con los ansiados reconocimientos multitudinarios de sus colegas en sus puestos de trabajo y, sin duda, con la felicidad que, sin duda alguna merecen. Dormirán y soñarán; ajenos al mayor salto evolutivo de la historia del planeta. Poco a poco, el reinado de los homínidos llegará a su fin. Quizá porque unos diminutos seres han entendido, por fin, algo que los homínidos no han conseguido entender en el último millón de años. La lucha es el techo, la competición es al mismo tiempo, el problema y la barrera; y la cooperación es la solución y el futuro.

¡Larga vida a la reina "lessius neglectus"!

MORALEJA 16

¡HAZ LO QUE DEBAS!; PRIMERA REGLA DEL LIDER

"DO THINGS RIGHT"; Para la Reina y el General de nuestra historia; una buena opción, y la más evidente, hubiera sido hacer aún mejor aquello que ya hacían; acopio de víveres, prepararse para la batalla; "intendencia" en general. En definitiva, ser efectivos y eficientes en aquello que hacemos

"DO THE RIGHT THING". Pero pensando en el largo plazo; en el futuro de la organización, decidieron arriesgarse a hacer algo nuevo; sabiendo que era lo correcto.

MORALEJA 17

NI DEPENDIENTES, NI INDEPENDIENTES; ¡INTERDEPENDIENTES!

Y "hacer lo correcto" incluye explorar todas las vías posibles de colaboración a fin de poder dedicar tiempo, energía y recursos a crear valor añadido en vez de competir contra aquel con el que podríamos llegar a acuerdos provechosos para ambos.

NOTA:

Las hormigas *"lasius neglectus"* existen y muestran, a diferencia del resto de subespecies de hormigas, un comportamiento cooperativo llegando a formar colonias de varios hormigueros interconectados y con miles de reinas. Puede complementar la lectura de este cuento con la entrada del 20 de enero 2009 del blog:

"WWW.PERSONASYRESULTADOS.BLOGSPOT.COM"

M

"Un hombre tiene tantas patrias,
como lugares donde ha sido feliz".
José Luis García Martín

Habían pasado varias semanas desde la última vez que había cruzado la puerta del apartamento. Durante cuatro largos años esta era una de las puertas que había traspasado, en ambos sentidos, diariamente. Las otras dos, las del recinto de la empresa y la de mi despacho.

Y era allí; en la empresa y despacho donde había pasado el día, acabando el traspaso con mi sucesor y despidiéndome de los que durante todo este tiempo habían sido mis colaboradores.

Había cerrado el apartamento poco antes del verano para atravesar el atlántico y volver a casa a cerrar los trámites de escuelas y volver a reubicar todo lo que en su día me había llevado e infinidad de trastos, cachivaches y enseres nuevos que había acumulado todo este tiempo.

Juntar "todo lo que me había llevado" y la "infinidad" acumulada sumaban un contenedor que había viajado por barco, 4 maletas de cabina y 10 maletas grandes facturadas; con un sobrepeso rayando en la obesidad; si a las maletas pudiera aplicárseles esta categoría.

Una vez reubicado todo en nuestra re-inaugurada casa, ellos se quedaron disfrutando de las vacaciones y yo volví a la que no solo había sido mi trampolín en la empresa sino, mi auténtico hogar, estos últimos años para cerrar los últimos detalles de mi relevo.

"¿Cuántas noches le reservo?". Carolina, la secretaria de Recursos Humanos había formulado, casi rutinariamente, la pregunta clave. Ya habíamos dejado el apartamento hacía varias semanas y, en situaciones similares, todos los expatriados habían pasado esos últimos días, al igual que los primeros; en un hotel cercano a las oficinas. En soledad.

"No reserves; nada; Carolina. Dormiré en el apartamento".

Había cruzado ayer por la noche el umbral del apartamento, después de la cena con mis allegados y hoy volvería a cruzarla, ya por última vez, para cerrarla, rumbo al aeropuerto, también por última vez.

Me había despertado sin resaca. No había bebido lo suficiente a pesar de la insistencia de mis, ahora ya si; ex-colaboradores.

Para mi reloj biológico pasaban de las once de la mañana; pero dada la diferencia horaria el sol apenas comenzaba a entrar por la persiana del dormitorio que habíamos dejado entreabierta.

Así pues, quedaban más de doce horas hasta la llegada de Marcelo, el conductor de Servicios Generales, quien me llevaría al aeropuerto donde tomaría mi último vuelo, dejando atrás definitivamente la ciudad, país y gentes que me habían acogido durante estos años.

Preso del jetlag, -apenas llevaba 48 horas en el hemisferio sur-, y de una extraña mezcla de liberación, cansancio y nostalgia intentaba pensar en qué podía ocupar mi día.

Bien empleadas, doce horas pueden dar mucho de si y tenía la sensación que, si no decidía pronto qué uso iba a darles, en un par de horas mi blackberry no

dejaría de sonar en todo el día.

De hecho, en la bandeja de entrada ya se acumulaban una docena de mensajes a los que, una débil vocecita en mi interior, me gritaba que no respondiera.

No me abandonaba esa extraña mezcla de liberación, cansancio y nostalgia mientras miraba la ciudad despertarse desde la atalaya del balcón de mi apartamento.

Una zona residencial para expatriados y parejas jóvenes de la clase alta local, en lo que otrora fuera una zona de almacenes y ahora ocupada por bares y tiendas de diseño.

Todo tipo de vehículos de gama alta con cristales tintados abandonando sus caros recintos de seguridad, no sin antes saludar a sus guardianes. En una hora, poco más o menos, sus respectivas parejas repetirán esta escena acompañadas de sus hijos en edad escolar.

Pensaba ahora en todo eso, mientras me dirigía a la cocina para intentar improvisar un desayuno con los restos que pudiera hallar en la "helera"; el sustituto local de la palabra "nevera".

Recordaba ahora cuanto me había costado sustituir parte de mi vocabulario y repertorio de frases hechas del "castellano-de-la-madre-patria" ("gallego" en versión local; *léase "gashego"; pronunciando la "sh" como en "sheriff"*) por las palabras y expresiones locales.

Y recuerdo como, al principio, me sentía extraño oyéndome hablar "mi" idioma con "sus" palabras, "sus" frases hechas y "su" acento y entonación. Ahora, pasados los años, me cuesta unos días recuperar mi mejor "gallego" en toda su plenitud cuando vuelvo a casa, ya sea por vacaciones, ya por trabajo.

Tras una infructuosa búsqueda de víveres por la cocina, tan solo consigo prepararme un café con leche. El resto del contenido de la "helera", abandonado

en su frío refugio hace ya varias semanas, me inspira poca confianza pesar de su aparentemente excelente conservación.

Echo un vistazo a las habitaciones de la casa; con la certeza que será el último.

Las que hasta hace poco fueron las habitaciones de Juan y Andrés, mis hijos, desprovistas de todo el caos habitual de la adolescencia. Y con el orden que solo el vacío puede dar.

Un vacío tan solo interrumpido por algunos pequeños montículos de enseres personales en algunos rincones del pasillo. Objetos cuyo escaso valor sentimental no compensaba el coste de ser facturado y algo de ropa, ya vieja, en las que; si uno las ordenaba de menor a mayor, podía seguirse el crecimiento y cambio de los niños que un día llegaron y de los adolescentes que volvieron. Y que, con un simple vistazo, permitían capturar recuerdos de los momentos vividos

A pesar de la escasez de restos personales; otro tipo de pistas nos daban señales claras de los inquilinos, nosotros, y de la vida que llevábamos.

Las diferentes tonalidades de parquet derivadas del contraste entre el tono claro de las zonas más expuestas a la luz del sol que inundaba desde balcones y ventanas la totalidad del apartamento y los tonos más oscuros de las zonas donde hasta hace apenas dos semanas había habido muebles, sofás o lavadoras.

Mirando aquellos vacíos, aquellas superficies rectangulares oscuras, uno podía repasar los años vividos.

Habían pasado ya un par de horas y la ciudad se mostraba viva y ruidosa por las ventanas abiertas. Era el temido momento de decidir qué abandonaba definitivamente y qué llevaba conmigo en este último viaje. ¿Equipaje de mano?, ¿Maleta grande? ¿Cómo podía tomar esa decisión?, ¿Qué criterio podía utilizar a

modo de “varita mágica” que me diera una solución fácil, rápida e inequívocamente correcta ante mi conciencia?

¿Podía arriesgarme a la pequeña (o no) posibilidad de que aquello que llevara conmigo se perdiera y no apareciera en el aeropuerto de destino por la cinta? Aún no había empezado a escrutar y seleccionar y ya sentía el miedo de tener que tomar la decisión. Llevar conmigo apenas unos objetos anclados a recuerdos, o abandonar ya sea definitivamente en el apartamento ya sea -temporalmente al menos- en la cinta transportadora de un aeropuerto.

¿Cuántos recuerdos, vivencias y emociones caben en una maleta? ¿Cuánto pesan?, ¿6 kg, 9; quizá 12?; ¿Excederán de los 115 cm máximos de la suma de alto, largo y ancho? Y si llega el tan temido “sobrepeso”; ¿cómo decidiré qué dejo?

Pero ahora; la última vez que pisaba este suelo; no podía permitirme el lujo de no decidir; entre otras razones porque no existe nada parecido a no-decidir. Por activa o por pasiva; yo decidiría qué volvía conmigo y qué no. Así de claro, así de simple y así de cruel.

Entro en la habitación de Andrés, presidida por un inmenso póster de una veterana banda de rock local y agarro su mochila de trekking. Comienza la búsqueda y captura de objetos. Siento un nudo en el estómago, puede ser la emoción, pueden ser nervios. Quizás, simple y llanamente, será que llevo ya más de tres horas despierto y tengo hambre. Son más de las 9 hora local, las 2 de la tarde para mi vacío estómago; ahora ya sí; otra vez un estómago de horario “gallego”.

Me ducho y me visto. Ropa y calzado cómodo. Saldré a comer algo. Me acercaré andando al microcentro o quizás me quede en el barrio. Finales de agosto, verano europeo e invierno en el cono sur. ¿Qué me pongo sobre la camisa? “Saco” o “campera”; chaqueta o cazadora?

“¡Saco!”, agarro pues mi chaqueta.

Y salgo de casa. Mi intención original, el bar de la “cuadra”, la manzana en que está el bloque de apartamentos. Pero, una vez en la calle, mis pasos se encaminan hacia el puesto de “panchos” o “perritos calientes” al que solíamos ir en nuestros primeros meses en la ciudad. Un último “pancho” con el que comenzaba a disminuir el peso de los “pesos” en mis bolsillos.

Me hallo a pocos minutos del microcentro (¿qué son quince minutos en una ciudad tan enorme como esta?) y decido encaminar allá mis pasos.

Y me confundo como un ciudadano anónimo más en esta ciudad de cafeterías, librerías, teatro y vida en la calle. Hago por última vez todo aquello que ha constituido mi rutina fuera del trabajo. Ojear libros en las librerías y un último café.

Y haré por primera vez todo aquello que había decidido posponer para ser disfrutado cuando tuviera tiempo. Hoy, apenas unas horas.

Las horas pasan, y con ellas todas las primeras y últimas veces.

“¿Va a facturar algo?”,

Supongo que algo así debió preguntarme la joven del check in, cuando volví de mi repaso mental a estas últimas cuarenta y ocho horas en mi ciudad de adopción.

Me hubiera gustado explicarle todo lo que metafóricamente facturaba y llevaba conmigo y todo lo que dejaba atrás; como si lo hubiera facturado sabiendo que nunca llegaría a destino; como tantas y tantas maletas que se pierden conteniendo material valioso; económica y sentimentalmente y que nunca más vuelve a nosotros.

Pero sabía que no podía hacerlo. Ni tenía tiempo, ni ella me habría escuchado.

Todo lo que quedaba de esta ciudad y país estaba en esta pequeña mochila

que ahora cargaba en mi espalada. Atrás dejaba otras cosas, pero inmateriales. También pesaban; pero en mi ánimo

Atrás, en los recuerdos que quienes me habían conocido pudieran tener de mí. Y conmigo, los recuerdos que me llevaba de mi paso por la empresa, de mis años con ellos.

Tanto los míos como los suyos se irían diluyendo con el tiempo. Ahora no quería que fuera así; pero sabía que era eso lo que acabaría pasando. Lenta pero irremediablemente.

"¿Va a facturar?", volvió a preguntarme, pero esta vez con un tono algo más tajante, aunque sin perder su sonrisa.

"No, solo llevo equipaje de mano." Fue mi única respuesta. Tomé las tarjetas de embarque y enfilé hacia el control de seguridad.

Recibí un mensaje. *"No te olvides de cargar todo el dulce de leche que puedas. Y alfajores".*

Y entonces, leyendo aquel mensaje, sentí que aquel era realmente mi último viaje. Hasta entonces mis encargos; mi comercio; se había limitado a traer a Buenos Aires, cada vez que iba a la central a reportar o a algún meeting de "no-importa-qué", todo tipo de comida "nuestra" que echábamos en falta.

Pero esta era la primera vez que iba a llevar conmigo aquella comida que había formado parte de nuestra cotidianidad durante estos años y que ahora iba a dejar de serlo; definitivamente.

Pasaría el control de seguridad; y el de pasaportes. Y compraría alfajores. Y dulce de leche; todo el que pudiera. Y una última botella de vino. "Malbec"; por supuesto. Y pediría que me lo precintaran de manera que pudiera pasar el control de seguridad en el aeropuerto de conexión sin problemas. Y embarcaría. Y viviría doce horas entre el hogar que dejaba y el hogar que en su día dejé y al que ahora volvía. Doce horas para dejar atrás años, vivencias, éxitos, problemas,

amigos, vecinos y colegas. Y doce horas para aterrizar y retomar amigos y familia.

Y embarcamos.

Dejo mi mochila y las bolsas del duty-free en el portaequipaje y tomo la prensa. "La Nación" primero, "Clarín" después. La prensa calienta el derbi Racing contra Independiente de la próxima semana. Un gran derbi que ya no veré.

El avión comienza a moverse por la pista. Miro por última vez por la ventana. Veo la Terminal que rápidamente queda atrás. Una parte de mí también. Vuelvo a casa.

MORALEJA 18

EN CADA EXPATRIADO HABITA UN PERFIL PROFESIONAL, UNA PERSONA, UNA CARRERA, UNA FAMILIA Y SU FUTURO.

A pesar de la buena gestión que habitualmente se hace de la expatriación; ¿pensamos con el "gran angular" a fin de tener una vista global del expatriado como trabajador y panorámica de él, su familia y carrera?

Gestione el lado humano; aunque solo sea porque es más rentable que no hacerlo. El éxito de una adaptación a un nuevo país y cultura radica a menudo en la completa adaptación de la familia. Gestione al expatriado y su familia en su globalidad. Si esta no se adapta plenamente; si el destino no cumple con las expectativas de la familia; ello restará energías al expatriado; quizá las que pueden demorar su plena adaptación y menguar su desempeño.

NOTA:

Son muchos los expatriados con los que he tenido la oportunidad de trabajar a lo largo de mi carrera profesional. Sirva este cuento como mi humilde homenaje a ellos en particular y al resto de nómadas modernos en general, así como, y muy especialmente, a sus familias; los auténticos héroes anónimos de las batallas libradas por los expatriados.

N

NATURALEZA MUERTA

"Convertid un árbol en leña y arderá;
pero ya no dará flores ni frutos".
RABINDANATH TAGORE

3 por 3, de pared a pared. Un cuadrado perfecto y casi vacío. Sin ventanas ni luz natural; solo la luz del fluorescente del techo y una pequeña lámpara metálica de flexo, traída de casa. Él creía recordar que había pertenecido a alguno de sus hijos. Sobre la mesa, solo queda el portátil, un viejo Olivetti Pentium 133, y cuatro cables mal contados. Yacen sobre la mesa los cables que fueron de la impresora y la pantalla de diecisiete pulgadas.

El que fuera un teléfono multifunción con pantalla identificadora de llamada, se había convertido, con el lento pero implacable paso de los años, en un simple, vetusto y obsoleto teléfono de góndola rescatado de un recóndito rincón del almacén.

En un rincón de la mesa, una grapadora y un cilindro de unos quince centímetros de altura donde guardar los cuatro lápices y bolígrafos. Un cilindro

de madera garabateado por su niña, hace ya incontables años, con trazos irregulares y en varios colores. El único toque personal en los restos del naufragio.

No hay lugar para nada más. Solo dos montañas de papeles que simulan desaparecer en algunos momentos del día para volver a crecer con mayor ímpetu; desaforadamente, cuando más bajo mínimos parece estar.

Siempre la misma rutina, los mismos papeles, los mismos formularios que rellenar, una y otra vez.

Los mismos viajes de ida y vuelta a entregarlos y siempre la misma respuesta. *"Repítalos. ¿Es que no aprenderá nunca?".* Cuando, en contadas ocasiones, no recibía esta respuesta, debía conformarse con un mero silencio de indiferencia emitido sin buscar su mirada; incluso evitándola.

Y tras el silencio, posaba los informes sobre la mesa del "señor ocupado" y marchaba, despacio, pero sin pausa, sin girarse. No hacía falta. No necesitaba verlo. Sabía que ese ruido eran sus informes entrando en masa, sin haber sido leídos, en "el archivo redondo"; la papelera.

Él también fue un hombre ocupado, un hombre importante; un pilar de la empresa. Pero hace tiempo que dejó de recibir invitaciones a actos, eventos y reuniones y que sus tarjetas de visita enmohecieron y sus puntos de fidelización de aerolíneas diversas y cadenas hoteleras caducaron.

Fue más o menos cuando también le sustituyeron la blackberry por un viejo móvil de primera generación; de los que todavía llevaban antena. Creía recordar haber leído en algún sitio que los viejos teléfonos móviles con antena eran nocivos para la salud. De todas maneras, como pronto dejó de viajar, también le fue retirado.

Aunque le dolió dejar de ver a otros compañeros de la empresa, sus clientes internos de la empresa, sus "partners", cómo a él le gustaba denominarlos

entonces y recordarlos ahora, ya ha pasado tanto y tanto tiempo que ahora solo queda un cierto recuerdo agridulce.

Y todo este tiempo se ha preguntado; ¿qué pasó; cuando empezó todo y por qué?

Recuerda ya solo hechos aislados.

Una acusación de bajo rendimiento; desmentida por las cifras. La acusación llegó en público; pero el desmentido nunca pudo pasar de lo privado. La sombra de la duda comenzó su larga marcha; lenta pero imparable.

Y conforme la sombra crecía, él menguaba

Después fueron los rumores. Siempre ha creído saber quién los originó, aunque nunca entendió por qué ni pudo probarlo. Rumores que apuntaban a que no estaba donde debía estar y que, además, decía y hacía lo que no debía ni hacer ni decir, y que se le había visto en compañía de destacados miembros de la competencia.

Nadie lo dijo en voz alta, nadie aportó pruebas. Quizás por eso, él nunca pudo desmentirlo. Y la sombra de la falsa certeza, cubrió la organización.

"Ya sabemos que no es cierto; pero hasta que las aguas vuelvan a su cauce; es mejor que sea prudente y no se deje ver mucho fuera de la central. Seguro que me comprende, ¿verdad?"

Y fue entonces cuando las responsabilidades, y los proyectos, y los clientes internos, y el equipo de colaboradores, y las herramientas y los símbolos de status desaparecieron. Poco a poco, pero silenciosa e inexorablemente.

Hoy también pensaba en todo eso mientras rellenaba sus últimos formularios y miraba de reojo su reloj de pulsera suizo, último bastión de su lejano y añorado status, contando los minutos y segundos para salir del infierno diario en que su trabajo, su antiguo orgullo y pasión, se había convertido.

Pero no hubo suerte. Hoy tampoco. Su teléfono sonó. Hoy también. Hoy

también se levantaría y sus pasos se encaminarían como los de un autómata hacia el despacho del hombre importante. Hoy también habría una última remesa de formularios que rellenar y volver a rellenar. Hoy también oiría de boca del hombre importante que su reloj marchaba adelantado y que aún faltaban un par de horas para acabar la jornada laboral.

Recogió los formularios, dio media vuelta y volvió a su inmensa sala vacía de 3 por 3, de pared a pared, sin luz natural, mal iluminada y casi vacía.

Llamó a su mujer *"hola, cariño; hoy también debo quedarme aún un poco más; tengo una reunión".*

Ella le responde con todo el calor que es capaz de transmitir "no llegues muy tarde; cariño"; pero ella sabe que ya no existen esas reuniones. Él nunca le ha dicho la auténtica naturaleza de esas horas adicionales ni el porqué de su insomnio, ni el porqué de su mal humor. Pero él sabe que ella lo sabe, y ambos respetan ese silencio; esperando que los años pasen y que sus hijos no intuyan nada.

"Mañana lo dejo" se dice hoy también a si mismo, mientras se pone la chaqueta y se anuda la corbata.

Pero marcha de su despacho sabiendo que no lo hará. Mañana, tampoco.

MORALEJA 19

ACERCA DEL MOBBING

La multitud de estudios disponibles muestran que el "mobbing" afecta a un porcentaje de trabajadores superior al 10%. Algunas de las muchas y muy

diversas consecuencias negativas para el trabajador acosado son:

- Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales
- Sintomatología física variada derivada del acoso
- Irritabilidad, insomnio, ansiedad, stress, hipervigilancia, fatiga, cambios de estados de ánimo y en el comportamiento, depresión y problemas de relación con la pareja, hijos y allegados

Se desconoce el coste total que tanto a las empresas como a las arcas públicas genera el "mobbing"; pero en países europeos como Gran Bretaña o Alemania se barajan cifras de decenas de miles de millones de euros y decenas de millones de horas perdidas.

O

"Si cierras la puerta a todos los errores,
también la verdad se quedará fuera".
RABINDANATH TAGORE

Bruno está radiante; su pequeño Alex cumple hoy un año de vida. Alex ha sido un niño largamente deseado después de innumerables tentativas "naturales" (utilizando el método "tradicional") y varias idas y venidas a la clínica de inseminación artificial para finalmente, instalados ya en la desesperanza, presentarse Àlex sin pedir permiso, de improviso, en fechas cercanas al décimo aniversario de la relación entre Bruno y Bea, como un regalo caído del cielo, o en palabras del propio Bruno, *"como consecuencia directa de la estadística y la persistencia".*

Era este un argumento que Bruno no se cansaba de repetir ante amigos, familiares y colegas de trabajo; *"por baja que sea la probabilidad de un evento, acaba por suceder siempre que hagas lo correcto y perseveres".* Bruno, alguna vez había añadido estos últimos meses *"y hemos persistido mucho"* aunque siempre en ausencia de Bea, a quien incomodaban estos comentarios.

La casualidad ha querido que este primer aniversario caiga en domingo. Familiares y amigos vendrán esta tarde a una pequeña fiesta de aniversario en el

jardín de casa para celebrarlo.

Tan solo una cosa incomodaba estos últimos días a Bruno. Tanto él, como Bea habían seguido la evolución del embarazo y de este primer año de una manera más propia de investigadores científicos y directivos (que, dicho sea de paso, es lo que Bea y Bruno eran, respectivamente) que de padres primerizos.

Cada una de las ecografías mostrando la evolución correcta de las medidas del feto había sido celebrada (con cava él, con cerveza sin alcohol ella; siguiendo escrupulosamente la recomendación médica de no beber alcohol durante el embarazo y, posteriormente, las semanas de lactancia) y, una vez nacido Alex, una inmensa gráfica de Excel de dos metros de largo por un metro de alto presidía la habitación sobre la cabecera de su cuna mostrando la evolución de peso y altura y comparando las cifras reales con las respectivas bandas alta y baja de la campana de Gauss de dichas variables para cada una de las semanas de los primeros tres meses y del resto de meses hasta llegar al año.

¿Qué era lo que incomodaba a Bruno? El pequeño Alex, estirado en su cuna, había sido capaz de erguirse sobre sus brazos a los dos meses de edad y podía mantenerse vertical sentado a las quince semanas (en la banda alta de cumplimiento de objetivos, podría decirse). Bruno había ido cumpliendo las expectativas de un desarrollo normal que todo padre espera y desea. Pero hoy, el día en que se cumplía el primer año de vida de Àlex, aún no caminaba.

Alex comenzaba su evolución hacia la banda baja de la gráfica y Bruno tenía el orgullo paterno en la banda baja y las emociones negativas disparadas. Así que Bruno había decidido levantarse hoy pronto, y transformar el gateo de Alex en unos primeros pasos que poder mostrar a familiares y amigos con la satisfacción que solo puede comportar el cumplimiento de objetivos. Y algo de orgullo de padre primerizo, para que negarlo.

Y ahí estaban Alex y Bruno, un domingo cualquiera a las 9 de la mañana,

dejando dormir a Bea, dispuestos a llevar a cabo una sesión de trabajo estructurada en torno al cumplimento de un único objetivo: dar los primeros pasos.

Era su primer hijo y carecía, por tanto, de experiencia en estas lides. En los innumerables libros, webs, revistas y guías para padres en los que se había documentado en su afán por ser el padre perfecto que su hijo merecía; y que él quería ser; no había hallado referencia alguna a *"qué hacer para que un mocoso de un año ande de una vez por todas"*.

Pedir consejo a familiares, amigos y colegas de trabajo podría haber sido interpretado como un reconocimiento de debilidad ya que (y era también, así como se sentía) no había sido capaz que alguien a su cargo consiguiera un objetivo tan sencillo (si lo consiguen niños de un año debe serlo, ¿no?) como este. Su hijo, además, no dejaba de ser un producto suyo, lo que agravaba la sensación y dañaba su autoimagen.

Sentados pues, frente a frente y a unos dos metros de distancia en la inmensa alfombra de color verde pistacho que cubría el parquet del comedor (*"los colores cálidos ayudan a generar sensaciones positivas en los bebés"* según creía haber leído en un estudio de una prestigiosa revista médica centroeuropea), Bruno mostró a Alex su peluche favorito, algo parecido a un reno con una cara "humanizada", antropomorfa, el inevitable merchandising del más reciente éxito del cine de animación para niños.

Alex sonrió y se dispuso a gatear para acercarse a su padre y, especialmente a su peluche. Las cosas, se dijo Bruno, empiezan mal. Y Bruno escondió el peluche detrás de él, fuera de la vista de Alex. Bruno no estaba dispuesto a darle el peluche, un refuerzo positivo, una recompensa, a alguien que no estaba haciendo lo correcto, por muy hijo suyo que fuera.

Alex estaba a un metro escaso de Bruno, mirándolo con cara de

desconcierto. Su tierna cabecita ya sabía que si un objeto desaparecía de su vista no quería decir que había dejado de existir. De hecho, Bruno, anotó con satisfacción el momento en que eso (*"la permanencia del objeto";* en el argot técnico de la Psicología Evolutiva; según recordaba) sucedió en torno a los 8 meses y dos semanas, tal y como mandan los cánones. El experimento de esconder algo y ver si Alex asistía desconcertado a su pérdida, o inquieto a su búsqueda, experimentó ese cambio hacia esas fechas. Para Alex no había dejado de ser un juego divertido. Antes de los 8 meses y dos semanas y después también.

Así que Alex no entendía el porqué de la demora de este "su" compañero de juegos habitual en mostrarle ese objeto blando y con el que tanto disfrutaba metiéndoselo en la boca.

Bruno, entonces cambió de método. Si el refuerzo positivo no funciona, si no le ayuda a caminar, quizás debería empezar por ponerme yo de pie y ver si me imita. Y se alzó dejando bien visible el reno a la altura de su vientre.

Mientras Alex, que seguía sentado a un metro escaso de distancia, estiraba su brazo derecho abriendo y cerrando su mano en un gesto de significado inequívoco "quiero que me des mi reno".

Bruno se sentó y alzó varias veces, pensando que la reiteración provocaría que Alex lo imitara. Pero lo único que provocó fue la risa de Alex y un tímido movimiento de manos que, si no era un aplauso, se parecía tanto que nadie hubiera podido señalar las diferencias.

No solo no avanzamos sino que, ahora además, se ríe en mi cara, pensó Bruno.

Ya sé lo que haré; pensó ilusionado; con 83 cm de altura, por mucho que estire el brazo no llegará más allá de un metro o metro con cinco centímetros,

como máximo. Si me ubico a su lado y sitúo el reno a la altura de mi cara, como mínimo lo obligaré a levantarse.

Ciertamente, era un primer mini-objetivo pero que, de conseguirse, supondría un éxito. Pequeño, pero éxito, al fin y al cabo.

Fue entonces cuando Alex dio a Bruno la primera alegría del día. Colocó su mano izquierda en la mesita, apoyó su pie derecho completamente plano sobre el suelo, y en un movimiento rítmico en varias fases, apoyó ambas manos en el suelo; levantó el culo, bajó la cabeza, irguió el tronco, se alzó y, sin dejar de apoyarse con su mano izquierda, seguía pretendiendo alcanzar el reno estirando su brazo derecho.

Ahora por fin avanzamos, pensó Bruno. Bruno se alejó de Alex poco más de un metro, lo justo e imprescindible para que tanto él, como el refuerzo positivo (léase "el reno") estuvieran fuera del alcance de un Àlex que aún no había dado no tan solo un paso.

Y Alex intentó ese primer paso. Y, como no podía ser de otra manera, cayó. Nunca nadie ha dado ese primer paso sin haber caído previamente. No existen pasos seguros sin las inevitables caídas aseguradas.

Pero por la cara de Bruno podía deducirse fácilmente que esa evidencia no le reconfortaba. Recordaba una cita atribuida a Confucio y que había oído en varios de los talleres de liderazgo a los que había asistido. Era algo así como *"la gloria más grande no consiste en no haber caído nunca, sino en haberse levantado después de cada caída".* Pero a juicio de Bruno no se trataba de gloria ni similares. Eso quedaba para las competiciones deportivas. Para él era llana y simplemente *"hacer las cosas bien a la primera".* Como también había aprendido en la escuela de negocios en la que se había formado.

Los siguientes diez minutos fueron un continuo de acercar la recompensa, el reno, el suave y delicioso objeto que calmaba el dolor de dientes a Alex, para

conseguir que una vez erguido Alex fuera retirado justo lo suficiente como para provocar que, en su afán por conseguir el refuerzo, "la zanahoria", el pequeño Alex avanzara unos pasos.

Y cayera. En todos y cada uno de los intentos. Más de una docena. Quizás dos.

Bruno no articuló palabra alguna en aquellos minutos que duró su intento de ayudar a Alex a caminar. Es mejor así, se dijo, para que mantenga el foco en la tarea y el objetivo. Intentó, eso sí, acompañar los pequeños "viajes" de Alex con una sonrisa de oreja a oreja. Una sonrisa que al inicio le costaba mantener y que, en los últimos intentos, ya no se esforzaba por realizar.

Quizás fuera únicamente una casualidad. O quizás no. Pero lo cierto es que tras el último intento fallido de Alex, a Bruno se le escapó un *"¡mira que llegas a ser torpe!, ¡ni dos pasos seguidos!".* Casualidad o no, Alex rompió a llorar.

Frustrada, Bruno optó entonces por dar por cerrada la sesión de trabajo y le dio el peluche. Sabía en el fondo de su interior que no estaba haciendo lo correcto. Si no consigue el objetivo y me dejo conmover por su llanto y le doy el peluche, le estoy reforzando una conducta incorrecta que no le acerca al objetivo. Pero ver la sonrisa de Alex le alejó al instante de esos pensamientos.

Eran poco más de las 9 y media de la mañana y necesitaba un café. Encendió el televisor y se dirigió a la cocina. Desde allí, a través de un hueco de 3 metros de ancho por 2 de alto, enmarcado en la misma madera de roble que el parquet que cubría el suelo del piso, en una de sus paredes podía pasar platos, controlar a Alex y ver la televisión.

Alex estaba absorto viendo lo que parecía un reportaje sobre las jirafas de un zoo. Y allí estaban dos veterinarios ayudando a una jirafa a parir. Sin duda, pensó Bruno, debe ser complicado con esas patas tan largas y ese cuello inmenso expulsar al "jirafito".

Ciertamente no era fácil y este parecía un parto especialmente complicado. Alex, a escasos dos metros de la televisión, asistía sentado e inmóvil, al espectáculo del nacimiento de una nueva vida.

Ambos, "mamá-jirafa" y su pequeño, parecían exhaustos. La madre, en un gesto que otras jirafas habrían repetido millones de veces en los últimos centenares de miles de años o quizás millones de años (¿desde cuándo hay jirafas en el planeta?, se preguntaba Bruno. ¿Han sido siempre así o han evolucionado?) pasaba la cabeza por el lomo de su pequeño de forma suave y rítmica y le lamía el cuerpo y la cara.

Pasados unos minutos, dio unos golpes con su morro en el lomo del pequeño y este intentó levantarse. Y cayó. Y así varias veces. Y la madre a cada intento, repetía las mismas conductas. Lemetones, caricias y pequeños empujones de ánimo. Finalmente, temblorosa, la pequeña jirafa se irguió y dio sus primeros pasos. Temblorosa, insegura, pero los dio.

Y Bruno miró a Alex. Alex ya no miraba la televisión. Alex miraba a Bruno; mientras señalaba la televisión con su brazo izquierdo y con el derecho aguantaba su reno. Quizá Alex solo quería decirle a Bruno, su padre, su compañero de juegos, que esas jirafas se parecían a su reno, porque al fin y al cabo ese es el tipo de cosas que debían interesar a su Alex.

Pero Bruno sintió que Alex intentaba decirle otra cosa. Quizá Alex intentaba decirle que esas dos jirafas intentando andar eran ellos. Y sintió que Alex quizás intentaba decirle que más allá de refuerzos positivos, sesiones de trabajo y tratar de ir "paso a paso" (¡y nunca mejor dicho!) se limitara a estar a su lado, dándole apoyo cuando lo precisara. Cuando decidiera andar. Y cuando cayera. Y cuando volviera a alzarse para seguir intentándolo hasta conseguirlo. Y que llegaría el momento que él, Alex, se alzaría seguro sobre sus pies y caminaría cuando estuviera preparado para hacerlo. Ni un día antes, ni un día después.

"El maestro aparece cuando el discípulo está preparado·". También había oído esta frase en algún curso. Pero hasta hoy no había entendido su significado.

Hora de servirse y tomar su café con leche recién hecho. Lo apuró y se tumbó en el suelo, no sin antes agarrar a su hijo con ambas manos justo por debajo de sus hombros para, levantarlo provocando su sonrisa.

Estirado en el suelo sobre su espalda, con un Alex sentado sobre su vientre y que lo miraba sonriente, Bruno pensó que quizás estos primeros pequeños pasos eran solo eso para Alex; un pequeño paso; pero un gran salto para él en su paternidad.

MORALEJA 20

QUÉ CIFRA LE INTERESA ¿EL OBJETIVO O EL RESULTADO? QUE EL OBJETIVO NO LE IMPIDA VER LOS HECHOS NI LE DISTRAIGA DE LOS RESULTADOS

Comentábamos en una historia anterior ("Un minuto de Gloria") que "no por mucho presionar el resultado aparece más temprano". Es más, existe la aparente paradoja de que cuanto más ponemos el foco en el objetivo, más disminuyen las posibilidades de su consecución a igualdad de esfuerzos. La causa no es otra que cuando ponemos el foco en el objetivo, solemos desviarlo de todo aquello que, precisamente, posibilita la consecución de los objetivos.

MORALEJA 21

LA "R" Y LA "T" DE "S.M.A.R.T."; *(LA FAMOSA REGLA PARA ESTABLECER OBJETIVOS)* CORRESPONDEN A "REALISTAS" Y "TIEMPO".

Todo en esta vida requiere su tiempo y su ajuste a la realidad. Pretender que un niño camine antes de los 8 meses (por ejemplo) ni es realista ni tiene en cuenta el tiempo de maduración de los niños. ¿Tiene usted en cuenta el "tiempo" y el "tempo" a la hora de establecer objetivos "realistas"?

P

"La batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte o el más ligero, porque tarde o temprano, el hombre que gana, es aquél que cree poder hacerlo".

RUDYARD KYPLING

Antoni se despojaba hoy de la parte superior de su chándal por segunda vez. Aunque en realidad era por cuarta vez; ya que siempre olvidaba que no podía despojarse de la chaqueta si antes no se había quitado los guantes de portero.

Y si alguna vez lo recordaba era en los entrenos, no en los partidos como hoy.

Antoni acaba de cumplir 15 años. Si, han leído bien. No estamos hablando de quince años de experiencia entre los dos palos y bajo el larguero, hablamos de tan solo 15 años de edad.

Quince años de edad y casi cuatro bajo los palos. Aún así, a pesar de los años de entreno y el centenar largo de partidos, aún se sentía nervioso.

Los minutos previos al partido, en especial. Pero también en la media parte. Bueno, de hecho, y para resumirlo de forma rápida y sencilla, las 24 horas previas al partido y hasta su conclusión. Siempre.

A sus tiernos 15 años, Antoni había llegado a pensar que quizás no había nacido para ser portero. Él siempre había querido jugar al fútbol. Pero por

supuesto, con los pies; no con las manos. De hecho, en los centenares de horas de video y en los varios miles de fotos que sus padres le habían tomado desde que nació, Antoni siempre aparece, ya sea quieto, ya en movimiento, con una pelota entre los pies.

Menos en las fotos de los primeros meses; pero esas, sus padres no las enseñaban a nadie; probablemente para alimentar la leyenda de la futura estrella.

En el patio de la escuela siempre hubo alguien a quien los demás le ofrecían el último pase previo a la rematada. Y siempre hubo alguien más talentoso para hacer esos pases. Y siempre hubo alguien más expeditivo para rechazar la pelota o parar al delantero; o a ambos a la vez.

Hasta que, un buen día, Antoni asumió que su espalda ancha y esos centímetros de altura de más eran la puerta de la portería; el lugar inesperado que el fútbol; su pasión; le había reservado en un guiño del destino. Y a los diez años de edad, lo asumió.

Antoni se había sentido incómodo durante los primeros años cuando sus padres pedían (y sus profesores aceptaban) retrasar algunos exámenes por coincidencia con sus partidos; porque durante mucho tiempo lo único que quería era ser uno más; algo que la portería le negaba. Pero Antoni ahora empezaba a sentir la presión de poder perder en una mala tarde aquello que lo hacía sentir bien; especial, el placer de hacer aquello que sabía hacer bien; aquello por lo que era aplaudido. ¿Qué pasaría si alguna vez llegara a encadenar cuatro o cinco malos partidos seguidos?, ¿y si llegara una lesión?

Antoni a veces recordaba ese tipo de cosas antes de los partidos. Le reconfortaba pensar que ninguno de esos compañeros de fútbol de recreo jugaba en ningún equipo; y él sí. Ellos no habían pasado del patio de colegio, la mayoría, y tan solo algunos habían llegado a jugar en el equipo de la escuela.

Pero él, Antoni; era diferente. Jugaba en uno de esos equipos a los que

acuden de vez en cuando los ojeadores de los equipos medianos y grandes en busca de talento. Y jugaba tan rematadamente bien, que era aplaudido por ello

"El que no vale para el fútbol; para portero". "¿Cuántas veces había oído esas palabras de sus compañeros de escuela?"

"Eso es envidia, hijo. Tú juegas al fútbol; ¿Verdad que ellos no?"; era el comentario que le había dado su padre en sus primeros meses en el equipo, siempre que lo veía llegar cabizbajo, lloroso y abatido.

Pero pronto los llantos cesaron. Y las emociones desbordadas dejaron paso a los nervios contenidos que lo atenazaban esas horas previas.

Pero hoy no era un partido más. Los ocho equipos mejor clasificados de la liga regular jugaban una especie de torneo final. Y lo hacían en el campo de un equipo clásico de la segunda B; cuyos adolescentes tendrían la ventaja, pero también la presión añadida, de jugar como locales; buscando ser el ganador del torneo, como lo habían sido en los dos últimos años. Dos liguillas de cuatro equipos; y los dos primeros clasificados de cada equipo se medirían en semifinales, primero y la gran final, después.

Quedaban pocos minutos para el tercer y último partido de su liguilla contra un rival que, al igual que ellos, había ganado un partido y empatado el otro. En su grupo, un equipo ya clasificado con una victoria y dos empates y otro eliminado con tres derrotas. Este partido decidiría quien accedería a semifinales.

No siempre disponían de un vestuario donde cambiarse, ducharse y oír las consignas y mensajes de ánimo de "el viejo" Zacarías, su entrenador, antes de cada uno de los partidos y "medias partes". Pero este era un campo de segunda B, un campo "de verdad". Y eso incluía vestuarios e iban a aprovecharlo.

Antoni tenía un par de hábitos o supersticiones. Una era entrar siempre en el campo con el pie izquierdo y, la otra, entrar el último. Así que allá estaba él, el

último de la cola en el corto pasillo que conducía del vestuario del equipo visitante hacía el campo.

Quedaba poco para empezar el partido, pero el árbitro aún no había llegado. Después de diez partidos seguidos y con seis todavía por delante; probablemente estaría intentando aliviar en un tiempo récord todas sus necesidades fisiológicas; incluyendo, entre otras, el hambre y la adicción al tabaco.

Pero aún así; el árbitro llegaba tarde y eso no hacía sino agravar los nervios de Antoni.

Fue entonces cuando Antoni creyó oír una voz, casi un susurro, detrás de él. Y se giró.

Y fue también entonces cuando le vio. Unos cuantos pasos detrás del grupo de jugadores de ambos equipos esperando saltar al campo, en un pequeño pasillo en penumbra. Aquel hombre le recordaba a alguien, pero tampoco sabría decir a quien. Tardó apenas un segundo en reconocer la indumentaria de guardameta; probablemente porque la última cosa que esperaba hallar en ese preciso momento y en ese pasillo era un portero de fútbol de mediana edad esperando saltar a la cancha.

Y el portero de mediana edad y complexión robusta; avanzó hasta situarse a su lado para; en un tono apenas perceptible; susurrarle: “Cuando lance el penalti el “número nueve” no te tires, quédate quieto. Chutará fuerte; pero a ras de suelo y centrado”.

¿De qué demonios estaba hablando el guardameta y cómo era posible que pudiera saber que habría un penalti; y aún más quien lo iba a tirar y cómo?

Y el guardameta de mediana edad, pelo escaso y alborotado y complexión robusta se agachó lo suficiente hasta ubicar su cara a escasos centímetros de la de Antoni para decirle: “No te preocupes; vas a hacer un gran partido; como siempre”.

¿Eres real?

No exactamente. Soy una proyección de tu mente; una mala pasada de tus nervios. Con toda probabilidad, soy consecuencia directa de alguna extraña conexión entre los neurotransmisores que regulan tu ansiedad y las neuronas que usas para jugar al fútbol ha activado algún recuerdo.

Temiendo que el resto de compañeros pudieran oírlo hablar solo, y no sin antes recordar el "mantra" que su madre le repetía antes de cada partido *"Antoni, desayuna bien o cualquier día tendremos un disgusto";* Antoni pronunció lo más rápido y bajo posible: ¿Estoy alucinando?

No, Antoni, lo que estás es muy nervioso y tu cerebro se descarga de tensión con esta pequeña travesura.

Y Antoni supuso que la representación del portero que su cerebro había creado, era plenamente consciente de que su aparición y posterior diálogo no estaban sino agravando sus nervios porque ambos casi al unísono hablaron

"¿Volveré a verte?" preguntó Antoni, mientras "la presencia" le dijo sonriente "Tranquilo, confía en ti mismo y todo irá bien".

Y así fue, el partido fue plácido para ambas porterías hasta bien entrada la segunda parte. Un par de remates a puerta con cierto peligro en cada portería con intervenciones brillantes de ambos porteros hasta que una falta directa adelantó en el minuto 70 al equipo de Antoni.

Cuando parecía que ese iba a ser el resultado final, a pesar de los ataques precipitados y nerviosos del equipo contrario y local, llegó el más que discutible (y aún más discutido) penalti.

Iván, el delantero rival sería el encargado de lanzarlo. Iván era bueno, pero no disponía de la ventaja (que sí tenían los futbolistas "profesionales") de vídeos u ojeadores que le indicaran hacia donde solía lanzarse el portero. Aunque, y eso igualaba a ambos contendientes, Antoni tampoco sabía nada de Iván.

Tan solo recordaba la "aparición" de ese "espejismo" fruto de una serie de coincidencias anímicas y fisiológicas.

Coincidencia o no, era un penalti y lo iba a lanzar el número 9 del equipo rival.

Antoni esperó, todo el tiempo que le fue posible, inmóvil, el lanzamiento de Iván, mientras pensaba que éste quizás buscaba provocar su nerviosismo con la excesiva demora.

Mientras, Iván buscaba algún signo involuntario por parte de Antoni que le indicara hacia donde tenía previsto lanzarse. Y pensó en ese momento que ya fuera a izquierda o bien a derecha, el portero iba a lanzarse hacia algún lado y que la opción más clara de marcar era chutar hacia el único lugar donde no iba a estar; exactamente hacia el centro; donde estaba ahora.

Y retrocediendo un par de pasos la lanzó rasa, fuerte y centrada, apenas desviada medio metro hacia la derecha.

Antoni esperó hasta el último momento para lanzarse hacia su lado derecho, el izquierdo según el lanzamiento de Iván, pero aún tuvo tiempo para un último movimiento, un gesto de sus primeros partidos de fútbol de patio de colegio. Y fue con ese movimiento de su pierna izquierda como desvió levemente la bola, lo justo para que esta saliera desviada a córner.

Iván estaba abatido y Antoni eufórico. Pero no habría grandes saltos, ni celebraciones, ni cruzaría medio campo para abrazarse al resto de compañeros en una improvisada "melé" como cuando "ellos" celebraban un gol. Un penalti parado es, a efectos prácticos, tan válido como un gol marcado; pero un portero no suele tener derecho al lujo de las celebraciones. Cómo su padre le decía al final de los partidos en que se producían situaciones como estas: *"Antoni; alegrías las mínimas. Quizás no sea justo; pero eres portero; y tu papel en el equipo es diferente al de los demás y debes aceptarlo"*

Había parado el penalti, es cierto, pero había generado un córner, una oportunidad de gol para el rival. Y mientras ordenaba su defensa pensó por un segundo si "su portero" también había previsto ese último movimiento reflejo; si era quizá ese último movimiento lo que había querido decir con sus últimas palabras "confía en ti mismo y todo irá bien".

Pero estaban a punto de lanzar el córner y no había tiempo para más disquisiciones. Solo había tiempo para una última orden a la defensa. Un último grito; un último pequeño paso hacia delante. Y ver la trayectoria de la bola. Y saltar por encima de los rivales y despejarla con los puños. Lejos.

MORALEJA 22

¿DE QUÉ MATERIAL ESTÁN HECHOS LOS "HÉROES" RESILENTES?

Nos ha tocado vivir un periodo de la historia de crisis, desplome de mercados, cierres de empresas y de aceleración de la historia, momentos en que lo que es válido hoy no tiene porqué serlo mañana. En ese entorno de crisis, ambigüedad, estrés y pérdida es en el que debemos tomar decisiones. No es fácil. Por otro lado, si entendemos por "resiliencia" la capacidad de una persona (o equipo u organización) para fortalecerse y recuperarse bajo condiciones de enorme ambigüedad, estrés y cambio, ¿no es esta una competencia a potenciar?

La persona resiliente es aquella que cree en sí misma, en sus posibilidades, que se levanta después de cada caída y que aprovecha cada momento en que se

alza como “recompensa positiva” con la que retroalimentar su perseverancia, autoconfianza y orientación al logro

Esa capacidad se forja en entornos que toleran el error, no lo castigan y lo conciben como una oportunidad de aprendizaje; marcan objetivos desafiantes a la vez que realistas y favorecen un liderazgo accesible y de apoyo

Q

“4 POR 100”;
PEQUEÑOS MILAGROS QUE SUCEDEN CUANDO EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE LAS PARTES

“Los detalles menores son los que definen la perfección,
y la perfección no es un detalle menor”.
MIGUEL ANGEL

Juan leía el periódico de forma diferente en función del día de la semana que se tratara.

De lunes a viernes buscaba primero las páginas de economía para después, abordar las de política; siempre y cuando dispusiera de tiempo suficiente antes de completar las catorce paradas de metro; la distancia entre su domicilio y las oficinas de la empresa donde trabajaba como Director de Recursos Humanos; dejando el resto del diario para el viaje de vuelta a casa.

Los sábados, con algo más de tiempo, comenzaba por la cartelera de espectáculos y las páginas de cultura. Era su momento de buscar una buena película o una exposición con que complementar el cúmulo de actividades

deportivas con que compensaba el ejercicio físico que no hacía durante la semana.

Hoy era domingo; el día para prepararse un buen desayuno que se serviría en la pequeña terraza de su apartamento mientras leía el periódico comenzando por el suplemento de deportes.

Este fin de semana el suplemento no abría con el inevitable fútbol. La portada del suplemento recogía dos fotos de los momentos culminantes de la reunión atlética de Oslo, uno de los meeting atléticos culminantes de la temporada, especialmente en aquellos años sin juegos olímpicos.

Las dos fotos correspondían a dos atletas traspasando la línea de meta. Ambos con idéntico resultado; récord del mundo.

La foto superior, y que ocupaba una mayor extensión, era la de un enésimo atleta caribeño de color marcando unos increíbles 9,5O y la foto inferior, la del último relevista del cuarteto multiétnico francés que había rebajado el crono de la anterior plusmarca del "**cuatro por cien**" dejándolo en 36.99, rompiendo por primera vez la barrera psicológica de los 37 segundos.

Dejó el diario en un rincón de la mesita, bebió un par de sorbos de su café con leche y dio buena cuenta de la segunda "pata" de su croissant; cuando le asaltó una pregunta: *"si el récord del mundo de 100 está en 9,59; ¿cómo puede ser que cuatro individuos corran uno tras otro 400 metros en algo menos de 37 segundos y, por tanto, a un promedio de 9,25?".*

Pensando que sin duda debía tratarse de un error tipográfico, apuró su zumo de naranja antes de levantarse a buscar su portátil.

Volvió a la mesa, lo encendió y navegó por Internet buscando las mejores marcas de 100 metros lisos y de los relevos 4 por 100 de todos los tiempos.

Tardó otro café con leche y el resto de su croissant; ahora ya sí desprovisto de ambas extremidades; en hallar toda la información que necesitaba.

Las mejores marcas personales de los cuatro mejores especialistas de todos los tiempos en los 100 metros lisos sumaban juntas algo menos de 39 segundos a dos segundos del récord que ayer había establecido el cuarteto multiétnico de velocistas franceses.

Pero no solo eso, los cerca de 39 segundos que sumaban las mejores marcas de los cuatro mejores velocistas de todos los tiempos habían sido "superados" (de hecho "rebajados") en centenares de ocasiones en los últimos ……. ¡Treinta años!

Las matemáticas nunca habían sido el punto fuerte de Juan. La estadística de los dos primeros años de sus estudios universitarios se le había indigestado hasta el punto de ser las únicas asignaturas que no había aprobado en primera convocatoria. Pero aún así, sabía sumar, restar y multiplicar desde niño y era obvio que algo no encajaba en las cifras con las que llevaba ya una hora compartiendo su desayuno.

Decidió dar el siguiente paso; buscar vídeos en Internet con los que poder encontrar donde se hallaba el secreto, la "magia", el truco de aquella aparente contradicción.

Empezó por los vídeos de 100 metros lisos. Aparte del vídeo del récord de ayer, el más visto en la red en las últimas horas, repasó más de una veintena; todos ellos de las grandes reuniones atléticas de las últimas temporadas. Y, a primera vista nada parecía justificar ese pequeño "retraso" de la versión individual respecto a la colectiva.

Después de servirse un té verde (se hubiera servido un tercer café con leche, pero pensó que la tensión adicional de la cafeína de un tercer café no encajaba con su visión de una mañana de domingo relajada) visionó varias veces la carrera de 4x100 del récord del mundo de ayer. Vio a los ocho cuartetos correr por ocho carriles y como se entregaban un cilindro alargado (el relevo o "testigo" en palabras del comentarista de televisión) y como dos de los equipos no podían

completar la carrera por caída del testigo -uno de ellos- y por entregar fuera de zona, el otro.

Analizando el vídeo todavía entendía menos la diferencia. Ninguno de los velocistas corría toda la carrera en recta, como sí lo hacían los corredores de 100 metros lisos, la versión individual. Y algo le decía que correr en línea recta debía ser más fácil (y, por tanto, más rápido) que correr en curva. Y no andaba errado.

En la versión individual los corredores iniciaban la carrera agachados; en la versión colectiva; también. No exactamente igual, era cierto, pero también salían parados, quietos y agachados.

Y entonces creyó hallar la clave. Era cierto que el "testigo" daba toda la vuelta al estadio; y que cubría 400 metros de distancia en manos de cuatro relevistas diferentes que constituían un equipo; pero quizás ellos no llegaban a recorrer 100 metros cada uno.

Le parecía extraño porque siempre vio entregarse el relevo en la mano, pero sin duda esos dos ilógicos segundos de diferencia debían tener alguna explicación y quizá podía ser esa por ilógica que pudiera parecer.

Una extraña idea acudió a su mente…. ¡Quizás el cuarteto multiétnico de irreductibles galos había tomado algún tipo de poción mágica elaborada por algún druida contemporáneo! No pasaba de ser una pequeña broma de su cerebro, una mezcla de actualidad deportiva combinada con los cómics que, de pequeño, devoraba. Y una explicación que no servía para explicar el porqué de esos treinta años con registros colectivos cuya media destrozaba los registros individuales.

Aparcó las cantimploras de pócima mágica que dotaba de superpoderes a quien la tomaba y contó los metros que corrían todos y cada uno de los cuatro relevistas de los equipos que consiguieron completar la carrera de anoche. Y lo que vio no solo le sorprendió, sino que, y hasta cierto punto, le indignó. Todos y

cada uno de ellos ¡corrían más de 100 metros! En las tres zonas de entrega, de unos diez metros de longitud coincidían el velocista que entregaba el testigo y el que lo recibía; así que calculó que el primero y el cuarto corrían 110 metros aproximadamente y el segundo y el tercero unos 120 metros. Y además ¡las curvas sin duda restaban velocidad!

Y a Juan le asaltaron varios pensamientos. El primero, era una mezcla de "quien me mandaba a mí no ir directamente a las páginas de fútbol"; "ahora voy a ir hasta el final; no voy a dejarlo hasta que lo entienda" y "la clave para resolver la paradoja debe ser obvia y más fácil de lo que parece y la voy a encontrar".

¿Dónde diablos se desvanecían esos dos segundos? Acabado el cupo diario de bebidas estimulantes; sus dos tazas de café; y el cupo extraordinario, la taza de té verde; decidió servirse los restos del tetrabrik de zumo de naranja. Y en el camino de vuelta desde la nevera decidió agarrar unos cuantos folios de la impresora y un par de bolígrafos para tomar nota de la información de que disponía y plantear alguna hipótesis de trabajo.

Y anotó:

La suma de los cuatro mejores velocistas de la historia es peor en dos segundos que la de los mejores relevistas.

1. Esos dos segundos corridos a un promedio de 36 kilómetros por hora; equivalen aproximadamente a veinte metros.
2. En esos dos segundos de diferencia "caben" una treintena de equipos de relevos
3. Algunas de las marcas de esos 30 equipos, tienen varias décadas de antigüedad.
4. Los corredores de 100, la prueba individual, corren en línea recta (más fácil y rápido) y gran parte de la carrera de relevos se corre en curva

5. Entre los cuatro relevistas no suman 400 metros, sino cerca de 460
6. Los dos puntos anteriores no hacen sino "agravar" la paradoja
7. Ninguno de los cuatro relevistas del récord del mundo de ayer están entre los diez corredores más rápidos de la historia; ni tan solo de este año.

A Juan normalmente la teína y la cafeína se le desplazaban al estómago; en forma de un ligero ardor. Casi la misma sensación fisiológica que cuando se sentía nervioso, inquieto o intranquilo. Y ahora lo estaba; así que entre los estimulantes ingeridos y la sensación de impotencia ante los datos del problema, su estómago parecía sugerirle que abandonara y se relajara, ¿o no era acaso hoy domingo?

Pero de repente, le apareció una pregunta, ¿y si no son los datos?, ¿y si hay algo más allá de los datos, escondido quizás detrás de los datos?

Y entonces se fijó en las palabras que había escrito: "velocistas" y "corredores" para aquellos que corrían la prueba individual; el 100; y "relevistas", "carrera de relevos", "equipos de relevos" para la carrera "¡en equipo!"

¿Cómo no había caído antes en eso?, se preguntó.

Es cierto que el nombre con el que la carrera se conoce habitualmente es "4 por 100", la distancia que recorren, uno tras otro, los cuatro velocistas. Pero también es cierto que los otros dos nombres con el que se conoce la carrera es "relevos" y "relevos 4 por 100". Y nadie, absolutamente nadie, la conoce como "carrera de relevistas".

¿Quería eso decir que la clave no estaba escondida en los relevistas, los corredores, sino en el relevo; precisamente en la transición entre corredores?

Y con esa pregunta en la mente, Juan volvió a mirar, ahora ya con otros ojos, los vídeos.

Y volvió a ver como aquellos velocistas, que no habían preparado suficientemente bien la coordinación de la entrega de los relevos, eran

descalificados por hacerlo fuera de la zona previstas.

Y entendió, ahora sí, que en una carrera de equipo, no basta con disponer de los mejores, de los más rápidos. De poco sirve si entre ellos no existe coordinación, organización. Y si no se dedica tiempo a entrenar duro la entrega del relevo o "testigo".

Y volvió ver, es cierto, como corrían más de 100 metros cada uno. Algunos, los segundos y terceros relevistas, poco menos de 120 metros.

Pero vio, ahora si, como corrían más metros que en una carrera precisamente porque necesitan los primeros 30 metros aproximadamente para alcanzar la velocidad máxima que podrán mantener, a duras penas, hasta los 80 metros.

Es cierto que corrían más metros, más que la multiplicación de cuatro veces cien, pero también era cierto (más aún si cabe) que el relevo viajaba de la mano de los velocistas en los mejores y más rápidos cuatrocientos metros posibles.

Y Juan pensó que era una inmejorable metáfora de lo que debía ser un equipo.

Cuatro atletas extraordinarios son más lentos que cuatro buenos atletas coordinados y trabajando duro. Dos segundos más lentos; o treinta años; según como se mire.

Los resultados excelentes llegan de la mano de equipos de gente corriente, no de gente extraordinaria. Justo como el "testigo" en las carreras de relevos.

Instintivamente, sin dejar de mirar la pantalla, Juan se llevó la mano al estómago. Aún sentía el ardor, pero la intensidad había bajado.

Y Juan miró, ahora ya si, las tazas y vasos vacíos sobre la mesa. Y el reloj de la pared que había sobre la puerta de la cocina. Marcaba ya las doce. Había pasado algo más de dos horas desde que abrió el periódico y que había empezado esa

extraña exploración de una extraña diferencia numérica que había acabado, hacía apenas unos segundos con un maravilloso descubrimiento.

¿Las doce?, ¿Eran ya las doce? Juan debía arreglarse, vestirse y marchar o llegaría tarde. Mañana comenzaba un "Taller de Buenas Prácticas" para la treintena de managers y técnicos de la empresa en la que trabajaba y había quedado con los consultores que lo organizaban para almorzar en el hotel donde tendría lugar las jornadas y chequear que todo estaba bajo control.

Tenía algo más de una hora de trayecto. Salió de casa, llaves en mano, con la mejor de sus sonrisas y sin rastro alguno del ardor de estómago.

MORALEJA 23

"EL TODO NO SIEMPRE ES LA SUMA DE LAS PARTES"

¿Es usted de los que todavía piensa que la suma (o más concretamente, la yuxtaposición) del conjunto de personas trabajando eficientemente en pos de sus objetivos individuales o de departamento (y consiguiéndolos) da como resultado una organización?

Como muestra, tenemos el ejemplo del equipo de relevos "4 por 100"; un grupo de profesionales (no necesariamente las "estrellas" individuales) trabajando juntos, de forma organizada y coordinada y, por encima de cualquier otra consideración, dedicando tiempo y energía a mejorar como equipo; son capaces de obtener resultados que solo son posibles trabajando como un equipo

En el momento de escribir estas líneas el recordman del mundo de 100 metros lisos, Usain Bolt; es también integrante del cuarteto que ostenta el récord

del mundo de 4 por 100; pero a lo largo de estas últimas décadas no siempre ha sido así.

En todos estos años abundan los ejemplos de equipos formados por los mejores velocistas individuales que, a la hora de competir en las grandes finales de campeonatos mundiales o juegos olímpicos no están a la altura de las expectativas creadas por la suma de sus desempeños individuales y, ya sea por problemas de coordinación en la entrega del testigo o por cualquier otra razón, son vencidos – en una versión moderna de la fábula de Esopo de "la tortuga y la liebre"- por equipos compuestos por atletas que, tomados uno a uno, presentan peores marcas pero que han dedicado tiempo, esfuerzo y pasión a trabajar como equipo la coordinación en la entrega del testigo.

Puede complementar la lectura de este cuento con los videos disponibles en las 2 entradas del 15 de septiembre de 2011 del blog:

WWW.PERSONASYRESULTADOS.BLOGSPOT.COM

R

“RETAIL”

BREVES APUNTES NATURALISTAS DE UNA TARDE DE SÁBADO EN UNA PEQUEÑA TIENDA EN UN EJE COMERCIAL DE UNA CIUDAD CUALQUIERA

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho”.

ANTOINE DE SAINT–EXUPÉRY

Para los ojos del observador no experimentado puede sorprender el continuo flujo de entradas y salidas; una tienda tras otra; de las decididas y posibles compradoras, ya sea libres de todo peso, ya sea cargadas de las compras anteriores, pero casi siempre acompañadas de las víctimas circunstanciales, los porteadores y acompañantes; en algún caso del mismo sexo o género; masculinos en el resto.

Ese mismo observador no experimentado anotaría en su cuaderno de campo los signos no – verbales de paciente resignación de las caras de ellos y de su cansino caminar; los hombros caídos y el rítmico y sincronizado arrastrar de los pies. Ellas, torso erguido, mirada viva con movimientos oculares de barrido, pasos cortos, rápidos y decididos.

Una vez dentro, las tiendas de ropa se convierten en un auténtico enjambre de mujeres tocando piezas de ropa, una tras otra, y de chicas uniformadas (las "reponedoras-dobladoras") arreglándolas, doblándolas y conversando ocasionalmente con las "recolectoras", las posibles clientas cargadas con piezas de ropa que desean probarse, ¡y se probarán!; una tras otra; y que quizás, solo quizás, comprarán.

Mientras; la responsable de tienda; reconocible porque sigue, tras el mostrador, manteniendo una interminable conversación telefónica; probablemente la misma que ya mantenía la anterior vez que ya estuvimos en la tienda, quizás ayer; quizás el fin de semana anterior.

Una jefa que actúa de auténtico pastor de alta montaña con sus subordinadas, las reponedoras—dobladoras, aquellas con las que alguien, algún día, en algún momento; soñó con que fueran vendedoras.

Una jefa - pastor que se ayuda de un moderno artilugio; el inmenso aparato de aire acondicionado que cuelga del techo, y que a modo de diligente perro pastor del pirineo se las arregla para reunir a las bestias más rebeldes del rebaño, que no son otros que los acompañantes masculinos.

Aquellos acompañantes que no se hallan pegados al probador – vestidor, actuando de complemento al perchero "oficial", de serie, el perchero metálico del probador, y mascullando, ocasionalmente un "te queda muy bien", se hallan arremolinados debajo del gran aparato de aire acondicionado, compartiendo miradas mudas de resignación y mutua comprensión e intentando no molestar a

las especímenes de recolectoras—compradoras que van y vienen describiendo trayectorias imposibles de predecir pero que, incomprensiblemente, no colisionan. Ni entre ellas ni con las reponedoras—dobladoras quienes, ocasionalmente rompen su silencio para formular algún breve comentario *("lo tenemos también con estampado en rojo")*, pregunta *("¿puedo ayudarle en algo?")* o sugerencia *("pruébese también este").*

Algún experimentado observador o quizá algún joven doctorando de las ciencias del comportamiento humano podría preguntarse si la aplicación del modelo de las "Cadenas de Markov" a las conductas que se suceden en la tienda, hallaría un patrón que permitiría predecir conductas de ellas y ellos y detectar, por tanto, el preciso momento de intervenir en el proceso de decisión de compra.

Sin duda, entre conversación telefónica y conversación telefónica la jefa-pastora podría valorar la utilidad de una información como esta, incluso compartirla con sus colaboradoras o quizá, en un alarde de arrojo y valentía trasladarla a la dirección local de la cadena y estos, a la central. ¿Quién sabe?

Quizás las increíbles ventas menguantes de estos últimos trimestres podrían remontar a pesar de la ya eterna crisis, con sus no menos eternos reducción del consumo, de la confianza del consumidor.

Ni la jefa ni las reponedoras–dobladoras entienden de grandes conceptos económicos ni de grandes ratios macroestadísticos pero lo cierto es que el simple análisis de la caja realizada, día tras día, en estos últimos meses (cifra de ventas del día, ventas por colaboradora, venta promedio, ventas por artículo y gama de producto, entre otras) no arroja dato alguno para la esperanza.

Análisis de la caja, bronca colectiva (o, "feedback" si hemos de dar crédito a la versión de la jefa de tienda) y posterior arenga, altamente motivadora, ¡por

supuesto! para encarar con la máxima energía e ilusión el siguiente día de ventas. Un día que, por supuesto será; no solo diferente; ¡será mejor!

MORALEJA 24

QUÉ PREFIERE ¿CORTAR MADERA O SURCAR EL OCÉANO?

¿Realmente existe alguien que desee pasar su vida laboral en una tarea rutinaria? Más allá de la cómica (o no) y sexista descripción de las compradoras y sus acompañantes masculinos, el cuento nos plantea la existencia de unos trabajadores cuya principal ocupación y contribución al negocio es doblar ropa y colocarla en las estanterías, un ejemplo entre muchos otros posibles de tarea rutinaria.

Más allá de cumplir con los dictados del "escaparatismo", ¿puede ser esta la principal ocupación en una carrera profesional?, ¿es eso – una relación corta de actividades rutinarias- lo que creemos que puede y debe aportar nuestra gente a la marcha y mejora del negocio?, ¿en qué punto del camino hemos perdido de vista al trabajador como factor clave de la aportación de valor en el negocio?

S

“Somos lo que somos, porque podemos elegir”.
(Matrix Revolutions, dirigida por LARRY y ANDI WACHOVSKI)

Allí estaba ella, a mi lado. Se volvió hacia mí; y sin dejar de mirarme desde sus enormes ojos azules, alzó lentamente sus manos de largas uñas perfectamente pintadas de rojo intenso, hasta tocarse la nuca, donde una especie de pequeño cilindro metálico -también rojo- le recogía por completo su larga melena.

¿Qué edad debía tener la rubia alta de piel clara y ojos azules? De cualquier modo, lejos de llegar a la treintena. Su pelo, una vez liberado de la diminuta prisión cilíndrica metálica roja, tapaba generosamente sus hombros.

Era el turno ahora de quitarse sus zapatos negros de aguja. Reconocí la marca; diseñador italiano de marca francesa. Caros, muy, muy caros. Sin ningún género de duda se ganaba bien la vida.

Se quitó con sumo cuidado el zapato izquierdo de tacón de aguja sin perder ni su dignidad, ni su sonrisa ni su equilibrio. Sin duda no era la primera vez que lo hacía. Ni la tercera, ni la quinta. Para mí, tampoco iba a serlo.

Y tras el izquierdo, el derecho no tardó en acompañarlo en su mano izquierda de largas y perfectamente pintadas uñas.

Tras los zapatos, lo siguiente fue el cinturón. Se lo quitó con la mano derecha, lentamente, sin prisas ni tirones súbitos. Mientras, no dejaba de sostener en la otra mano sus zapatos de marca.

Extrañamente sincronizados yo también me había desprovisto de zapatos, gemelos, reloj y cinturón casi al mismo ritmo que ella; como ejecutando una extraña danza.

Y así estábamos, ya a medio desvestir cuando ella, con toda naturalidad alteró el curso de mis pensamientos, al preguntarme en un español de acento bastante extraño:

"¿Quieres pasar tú primero?".

Ignoro el código de "buenos modales" que debe seguirse en una situación como esta; si es que existen "buenos modales" y "código alguno" para este tipo de situaciones; así que sin mediar palabra le señalé con la mano que prefería que ella pasara primero.

Fue entonces cuando el guardia de seguridad le preguntó "*¿reló*-moneda-*sinturón*-computadora-líquido-pulsera?" con un tono y velocidad que solo los viajeros habituales; los de "tarjeta super-platino" del programa de fidelización de las aerolíneas; y bregados; muy bregados; en controles de seguridad aeroportuarios somos capaces de comprender.

Y pasó por el arco de seguridad. Sin mayores complicaciones. Y volvió a ponerse sus zapatos medio italianos, medio franceses. Y el cinturón. Y solo cuando hubo acabado de recoger sus pertenencias; volvió a alzar sus manos a la altura de la nuca para volver a atrapar su larga melena rubia ondulada con el pequeño cilindro metálico rojo

Y sin mediar palabra alguna tomó su bolso, el maletín de su portátil y su maleta de mano y se alejó del control de seguridad con el ruido rítmico de sus tacones.

Algunos guardias de seguridad miraban absortos y en silencio los monitores por los que desfilaban las extrañas radiografías del contenido de las bandejas conteniendo "mis líquidos", mi portátil, mi chaqueta y mi pequeña maleta de mano "cuya suma de largo, alto y ancho no debe exceder de 115 centímetros", la increíble suma -hoy menor que ayer pero mayor que mañana-; de las dimensiones del "equipaje de cabina"; mientras otros la observaban recorrer decidida y veloz los pocos metros que la separaban de las escaleras automáticas.

Y cuando la rubia alta de ojos azules y piel clara hubo desaparecido definitivamente de su vista, uno de ellos se giró y, dirigiéndose a mí, me señaló con un gesto que pasara por el arco de seguridad mientras pronunciaba las palabras mágicas "*¿reló*-moneda-*sinturón*-computadora-líquido-pulsera*?*"

MORALEJA 24

A MENUDO LAS COSAS NO "SON LO QUE PARECEN"; Y "SON LO QUE NOS PARECE"

¿Ha experimentado una sorpresa a medio capítulo cuando se ha dado cuenta que los hechos que se describían no pertenecía a un striptease "estándar" sino que correspondían a un control rutinario de seguridad aeroportuario?

¿O quizás no se ha sorprendido?, En ese caso; quizás sea porque habiendo leído los relatos anteriores intuía que quizás los hechos que se describían podían tener otra interpretación.

En cualquiera de ambos casos nuestras expectativas previas (el enunciado "striptease" en un caso y la experiencia previa de leer a un autor con tendencia a

giros “inesperados” en la historia) condiciona la interpretación de los hechos que podemos hacer.

En la realidad de nuestras vidas cotidianas, la situación no es diferente. Filtramos la información que recibimos del exterior en función de nuestra manera de ser, experiencia, expectativas, valores e intereses. Ello genera que, ante una misma situación, personas diferentes puedan hacer lecturas diferentes, llegar a conclusiones diferentes y plantear acciones diferentes.

Ya que disponer de toda la información no es posible como tampoco lo es analizarla “objetivamente” asegúrese de escuchar todas las voces, opiniones e interpretaciones posibles ante los hechos antes de tomar una decisión de especial relevancia.

T4S

"Todos los animales son iguales,
pero algunos son más iguales que otros".
Rebelión en la Granja; GEORGE ORWELL

Aterrizábamos con algo más de una hora de retraso en la T4S, la terminal satélite del aeropuerto de Madrid-Barajas. El retraso en la salida del aeropuerto de Ezeiza en Buenos Aires había sido de casi dos horas, pero las azafatas y el sobrecargo que nos habían atendido durante el trayecto habían insistido en que el fuerte viento de cola de algunos tramos del mismo nos iba a permitir recuperar gran parte del retraso.

Tras el aterrizaje, y con el avión aun rodando por las pistas; la inevitable consulta de las llamadas no atendidas durante las doce horas de vuelo.

Y se abren las puertas y comienza la segunda etapa del viaje. Subida por el "finger", y un largo viaje hasta el otro extremo de la Terminal Satélite, cinco minutos, o quizás diez, incluyendo el slalom en las cintas transportadoras, esquivando pasajeros que consultan mails, conversan, disfrutan, casi paladean, la belleza del techo ondulado, (con premio de arquitectura incorporado según creo recordar), llaman por teléfono o simplemente se agrupan y colapsan mi intento

de acortar el tiempo para llegar a la Terminal 4, la del puente aéreo Madrid—Barcelona y vuelos regulares "en zona Schengen".

Y la inacabable fila de control de seguridad, *"reló-computador-sinturón-líquido-pulsera"*; oído hasta el aburrimiento. Paso justo detrás de una ejecutiva impecablemente trajeada; probablemente centroeuropea y, sin correr, pero a ritmo vivo; tomo el "trenecillo" que me conduce a la Terminal 4.

A pesar de la hora larga de retraso y de los más de veinte minutos de trayecto desde el "finger" hasta la puerta de mi vuelo, donde esta estresante segunda etapa de mi viaje acaba; veo que aún dispongo de algo más de una hora de tiempo hasta embarcar y decido dirigirme a la sala VIP.

Espero pacientemente, con la tarjeta de embarque en mano, en la recepción de la sala a ser atendido. Las tres "recepcionistas" tras el mostrador están atendiendo otros pasajeros en tránsito.

Llega mi turno, entrego mi tarjeta y dudo si pedirlo o no. Finalmente pienso "¿por qué no; qué puedo perder?"

"Disculpe; señorita, ¿sabe usted si mi vuelo sale en tiempo?"

Ella sonríe y mira brevemente la pantalla. Vuelve a mirarme y, sin dejar de sonreír dice "Si; le avisaremos por altavoces"

Y es entonces cuando me decido a explicárselo. "Verá; es que hoy es la fiesta de fin de curso de mis hijos y si llego tarde no me lo perdonaré nunca. Y creo que ellos y mi mujer tampoco. ¿Hay alguna posibilidad de cambiar el billete por algún vuelo anterior?"

Ella sigue sonriendo, vuelve a mirar la pantalla y me pide la tarjeta de embarque, donde la veo escribir algo. Y con su amplia sonrisa me dice "Embarcan en cinco minutos; buen viaje".

Recojo mi tarjeta de embarque donde veo la puerta y el código del vuelo escrito a mano. Le doy las gracias, doy media vuelta y dirijo mis pasos hacia la

salida de la sala VIP rumbo a mi puerta de embarque. Pero me asalta una duda y decido resolverla. Y me atrevo a preguntarle: *"Disculpe, ¿si no viajara en business o no tuviera la "tarjeta oro" también habría hecho el cambio?"*

Y la mujer de sonrisa perenne tras unos segundos de silencio, me responde "Dese prisa; el tiempo es oro". Y deja de mirarme para concentrarse en el pasajero que acababa de acercarse al mostrador.

Y encaminé mis pasos hacia la tercera etapa de viaje. Confiaba en salir puntual y que el taxista me llevara raudo hacia la fiesta. Pero eso, ya es otra historia.

MORALEJA 25

"EL TIEMPO ES ORO"

Cambie esta expresión por "todos y cada uno de los clientes son oro". La excelencia en el trato a clientes, respondiendo a sus necesidades y superando sus expectativas es la auténtica "mina de oro"

V

"Sé regular y ordenado en tu vida
para que puedas ser apasionado y original en tu trabajo".
GUSTAVE FLAUBERT

"Menos es más".
MIES VAN DER ROHE

Raúl prometió al taxista una generosa propina (que, sin ningún género de duda, le pediría que incluyera en el recibo que presentaría a la empresa) si se daba toda la prisa posible por llegar al pequeño teatro que la escuela donde estudiaban sus hijos había alquilado para la función de fin de curso

Y el taxista, el taxi y Raúl llegaron justo a tiempo. Justo cuando su mujer, sus padres y sus suegros ya casi habían abandonado la esperanza de que aquella vez, por fin, su marido, hijo y yerno asistiría puntual a la función escolar de sus hijos.

Raúl quería haber dado un abrazo a su padre, un apretón de manos a su suegro y sendos besos a las señoras, pero no hubo tiempo para nada que no fuera ver las caras de alivio del quinteto que le daba la bienvenida y, raudos y veloces, girar ciento ochenta grados y emprender el camino hacia el pequeño auditorio

donde tenían reservadas, en el lado derecho de la sala, las seis sillas más cercanas al pasillo de la fila ocho.

Su esposa se sentó en la silla más cercana al pasillo y él, junto a ella. A su derecha; su suegra.

Al sentarse, sus manos se dirigieron hacia los extremos de su asiento, a ambos lados de sus muslos.

Y Raúl tuvo una doble sorpresa. Se sorprendió porque sus manos no hallaron nada. Y se sorprendió porque sus manos habían buscado algo sin él haber sido consciente.

Y un escalofrío le recorrió el cuerpo. Sus manos habían buscado de forma automática, como parte de una antigua y consolidada rutina, el cinturón de seguridad que, desde que fue promocionado a Director Comercial, había abrochado y desabrochado en todos y cada uno de los aterrizajes y despegues del centenar de vuelos que tomaba anualmente.

No tuvo tiempo de preguntarse porqué. Rápidamente acudieron a su mente algunas imágenes de hoteles, salas VIP, aeropuertos, filas de embarque y rápidamente, también acudió a su mente una pregunta: "¿Cuánto tiempo hacía que no compartía su escaso tiempo libre con sus hijos y esposa en una sala de cine o en un teatro?". De hecho, no recordaba cuanto tiempo hacía que no se sentaba en una butaca sin necesidad de abrocharse el cinturón de seguridad.

Pero sí recordaba ahora como paulatinamente las llamadas de sus padres a casa preguntando por él ("hola, Raúl, ¿cómo estás?"), y por su esposa e hijos se habían ido transformando en dos tipos de llamadas diferentes. Una, a casa, para conversar con "los niños" y otra, menos frecuente, a su móvil, para hablar con él ("hola, Raúl, ¿dónde estás"?).

Y recordaba cómo, poco a poco, a los temas habituales de conversación con sus compañeros de comité de dirección (política, economía, fútbol, vinos,

"birdies", "hándicaps", fines de semana y similares) se había unido últimamente los mil y un usos de las tarjetas de fidelización de aerolíneas y cadenas hoteleras, así como compartir experiencias acerca de en qué aeropuertos las conexiones eran más rápidas y en qué otros debían evitar realizarlas.

Sus manos seguían en ambos lados de la butaca, ahora ya inmóviles, pero habían rozado los muslos de su esposa y también los de su suegra.

Miró a su derecha y vio a su suegra mirándole fijamente con cara de sorpresa. Probablemente la había tocado levemente hacía nueve o diez segundos, justo el tiempo que podría haber durado su monólogo interno. Si hubiera podido leer la mente de su suegra probablemente hubiera encontrado algo parecido a *"este yerno mío es un sátiro; un "salido". ¡Tanto viaje, tanto viaje; vete a saber tú que hace las noches que no pasa en casa!"* o quizás algo parecido a *"pobrecillo; con tanto viaje y tanto trabajo ya no sabe ni donde está ni lo que hace".* Pero Raúl prefirió no pensar en ello y, con su amplia sonrisa se limitó a decir *"disculpe; Teresa; creía que había perdido el móvil"*

Iba a girarse hacia a la izquierda, buscando la presencia de su esposa, pero no pudo completar el movimiento antes de oír *"cariño, ¿se puede saber que estás haciendo?; ni éste es el lugar para "hacer manitas" ni tenemos ya la edad.*

La miró y en un alarde de coherencia, que no de originalidad, le repitió la misma excusa; *"buscaba el móvil, pero ya lo he encontrado".*

Y miró hacia el escenario. Su hija mayor estaba a punto de irrumpir en escena. No recordaba cuando era la última vez que la había visto actuar en una función escolar. *"Sin duda – pensó – debería viajar menos".*

MORALEJA 26

LA GOTA QUE COLMA EL VASO

Tendemos a interpretar los hechos en función de nuestros esquemas, creencias, valores y expectativas. Ello conlleva que algunos hechos que podrían ser interpretados como señales de alarma, sean interpretados de cualquier otra manera que no implique cambiar nuestra manera de pensar. Por ejemplo, Raúl había cambiado el contenido de sus conversaciones tanto con sus compañeros de equipo directivo como con su familia y había dejado de compartir momentos de ocio con sus familias y, de ninguna manera, los había interpretado como señales de alarma. Sin embargo, puede llegar el momento en que un hecho concreto provoque que ya no podamos negar más las evidencias y/o la necesidad de cambio. A Raúl le llega en con una incómoda situación en público con su familia que, entre otras, puede dar lugar a interpretaciones equívocas.

MORALEJA 27

¿CUÁNTO HACE QUE NO DEDICA UNOS MINUTOS A REFLEXIONAR ACERCA DE HACIA ADONDE VA SU VIDA Y SU CARRERA?

Si no para y dedica unos minutos periódicamente a reflexionar, los acontecimientos y la vida lo harán por usted. A Raúl, el aviso le llega mediante una rutina instaurada que aplica en un contexto equivocado y sin mayores consecuencias. Pero habitualmente, los avisos llegan demasiado tarde y en forma

de pequeñas o grandes alarmas de salud (ataques de ansiedad, anginas de pecho, entre otros) o “ultimatums familiares”.

Reflexione detenidamente y tome decisiones o la vida decidirá por usted.

Sobre el autor

Jordi López Daltell

Jordi López Daltell (Barcelona, 1964). Licenciado en Psicología, Máster en Dirección y Administración de Empresa y Consultor Máster en Desarrollo Organizacional por GR-Institute.

Jordi es Formador, Consultor y Talent Management Director en Montero & Lombart Consulting.

Para contactar con el autor: jordi.lopez.daltell@montero-lombart.com