



DIEGO ALBADALEJO

AJERIENCIA



FUSION EDITORIAL



AJERIENCIA



Ajeriencia
© Diego Albadalejo
© Fussion Editorial
c/Arroyo de Pozuelo, 109 • 28023 Madrid
Revisión jurídica del texto: Carmen Escalante Sayago

Diseño editorial: Fussion Editorial
Primera edición: octubre, 2017
Ilustración de cubierta: Toni Blanco
Ilustraciones interiores: Jaime Albadalejo

ISBN: 978-84-16821-
Depósito Legal: M--2017
Maquetación y preimpresión: Fussion Editorial
Imprime:

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, sin autorización de los titulares del copyright, cualquier forma de reproducción total o parcial de este libro, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, salvo excepción prevista por la ley, así como la distribución de ejemplares por medio de alquiler o préstamo público. La infracción de estos apartados puede constituir un delito contra la Propiedad Intelectual.

El papel utilizado para la impresión de este libro no daña el medioambiente, por lo que está considerado como papel ecológico.

DIEGO ALBADALEJO



AJERIENCIA

narrativa



FUSION
EDITORIAL

*Sobre aquellos y aquellas que más me han ayudado
en mi vida profesional.*

DIEGO ALBADALEJO

*Te fuiste sin decir adiós hace ya 25 años.
Todavía no puedo pensar en ti sin llorar.
Te echo tanto de menos...*

Prólogo

—Miguel Ángel, quiero que me escribas el prólogo de mi libro.

—¿Qué libro, Diego?

—Se titula «*Ajerencia*»...

—¿Cómo?

Mi amigo Diego es una caja de sorpresas y en esta ocasión lo volvía a conseguir... sorprendiéndome con su libro «*Ajerencia*». Con todas las palabras bonitas que tiene nuestra lengua, y ha elegido este palabro... ¡qué tío!

Esto es como un bebé que no nace muy agraciado; al cabo de ir viéndolo un día tras otro hasta lo ves guapo y le coges cariño... Es un poco lo que me paso con el título del libro: es un palabro con todo el sentido, aunque alguien te lo ha de explicar: «*AJERENCIA: Agenciarse de la experiencia ajena*». Así es como yo lo interpreto; o así es como pienso que Diego ha querido transmitirlo en su libro.

En primer lugar, quisiera agradecer la confianza depositada en mi persona, pues es la primera ocasión que se me ofrece tan relevante encargo... Ji, ji, ji.

Dentro de este interesante libro, me gustaría aclarar un término que a mi entender es muy importante: la experiencia se asocia con la edad de las personas. En cierta manera es así, pues cuanto más edad tienes, se presupone que más vivencias has tenido, lo que equivale a más experiencias... Pero no confundamos, y sobre todo no juzguemos a priori; pues la grandeza de la experiencia no es tanto la capacidad de acumular experiencias, como la capacidad de interiorizarlas y hacernos crecer como personas. Esta habilidad no entiende de edad... Y por este motivo habrá personas que tropezarán cien veces en la misma piedra; y por el contrario a otras les bastará acumular una sola experiencia para sacar conclusiones y evitar otro tropezón en nuestro camino. En cierta manera este libro va en esa dirección: reflexionar para hacer el camino más fácil.

Quiero deciros que mi relación con Diego es producto de la primera máxima que tengo en la vida. No soy creyente, soy agnóstico; no creo en las fuerzas sobrenaturales, ni en los efectos paranormales; los políticos me aburren y hay veces que me cuesta creer en mi RCD Espanyol (soy *perico*). Pero por encima de todo creo en las PERSONAS, y pienso que SIEMPRE HAY QUE SEMBRAR.

Si este libro va dirigido a las personas con «menos experiencias», a los jóvenes... me gustaría transmitirles el máximo optimismo, y decirles que el camino de la vida,

AJERIENCIA

aunque pensemos que es interminable, tiene principio y tiene fin; y que la mejor manera de caminar por él es SEMBRANDO, dando apoyo a otras personas, ayudando en lo que este en tu mano, facilitando la información, los contactos, el conocimiento, el cariño, la sonrisa, la escucha activa... Hay que ser generoso, no porque sí... sino porque lo sientas así... Habrá veces en que no recogeremos ningún fruto; pero os puedo asegurar que en la mayoría de los casos ese fruto se multiplicará por infinito. Os ayudará a aprender a compartir; en definitiva, a vivir de una manera más completa.

Poca cosa más, puedo decir... Espero disfrutéis del libro como lo he hecho yo, y que hagáis uso de vuestra *Ajerencia* con otras personas. Esto solo es el principio de un bonito camino...

MIGUEL ÁNGEL ACEITÓN MARTÍNEZ

El nacimiento

Aquella mañana barcelonesa de sábado a finales de julio del 78 invitaba a estar en la calle. Se respiraba un ambiente festivo, todo me parecía brillante aquel día. El coche de mi padre estaba aparcado milagrosamente justo frente a la portería de casa. Aquella calle estrecha, tocando al Hospital de Sant Pau, con nombre de poetisa gallega, servía de refugio adolescente y aventuras de barrio; era testigo de tantas cosas... Toda mi niñez paseando por aquellos *panots* (baldosas características de las aceras de Barcelona) en forma de flor, las mismas caras y las mismas vidas sobre esos metros de mundo... En mi mente yo me creía inmortal: parecía que el tiempo estaba parado; que los viejos habían nacido viejos; los mayores, mayores... Mi posición era inamovible: la del joven que se iba a comer el mundo, como si los demás estuvieran de relleno; yo era la verdad y encarnaba el futuro.

El portón trasero del coche abierto, el maletero lleno de bolsas de plástico, maletas, comida de todo tipo... el primer día de vacaciones. Los vecinos paseaban contentos, siempre con alguna broma. En aquellos tiempos

la vecindad y el barrio tenían entidad propia; todos nos conocíamos, la relación era cercana y amigable.

Yo bajaba por las escaleras del edificio emocionado, llevando en volandas mi nueva bicicleta de carretera, azul reluciente, con marchas en piñones y platos; aún no había rodado y estaba deseando pillarla bien. La teníamos que colocar en la baca del coche, nos íbamos a la costa. Toda mi obsesión era entrenar con la bici para coger fondo; me esperaba un septiembre de gimnasio... Quería volver al vestuario, mi cuerpo retenía demasiada energía acumulada... Me sentía fuerte, invencible y eterno.

Esperando a que los bultos estuvieran dispuestos para poner la bici, decidí darme una vuelta por el barrio. Me dijeron que no tres veces, y tres veces insistí... Al final, sin permiso, me esfumé rodando por la esquina.

El aire en mi cara, tejanos nuevos y un polo a lo marinero heredado de mi primo Antonio, mi cuerpo fibroso, mi mirada posándose en todo lo femenino que se interpusiera en mi campo visual. Mis piernas ni se esforzaban en la cuesta, mi pecho respiraba tranquilo; cerré los ojos un momento... me parecía tenerlo todo. Me esperaba un verano de entreno con mi nueva bici y, allí en la costa, vería a Isabel... Con catorce años, tenía mis expectativas cumplidas... Mi corazón rebosaba de emociones nuevas.

Bajé por Castillejos hasta Industria, giré a la izquierda y de vuelta a casa, subiendo por Cartagena... Oí un silbido...

AJERIENCIA

—¡Diego...! ¡Ehh, Diegooo...!

Paré la bici... En la acera, el vecino del cuarto, en un taller de reparación de ruedas, un coche con caballete, una rueda en el suelo...

—Diego, ¿me puedes hacer un favor?... —siguió sin esperar respuesta—. Mira, he pinchado y no tengo dinero para pagar la reparación, ¿te puedes acercar en un momento a mi casa y le dices a mi mujer que te de 2.000 pesetas?

—Sí, pero mi padre me está esperando, nos vamos de vacaciones...

—Es un momento, hombre; con la bici vas y vienes en menos de cinco minutos.

—Vale, voy.

Subí raudo por Cartagena como si fuera bajada, entré en la portería pedaleando, dejé la bici bajo la escalera y trepé hasta el cuarto piso saltando peldaños de tres en tres.

Din-dooong...

—Hola. Su marido me ha dicho que me de 2.000 pesetas, porque ha pinchado la rueda del coche, que ha de pagar la reparación... Buf, buf...

—Sí, hombre, sí. Toma, 2.000 pesetas, ve con cuidado.

—*Adéu.*

Bajé por Castillejos y giré por la Avenida Gaudí a la derecha... No sé por qué, me lié y llegué a Rosellón... Estaba parado en el semáforo, a mi lado un coche, detrás

de mí una ambulancia... Todos esperando se pusiera en verde.

Me di cuenta de que si seguía bajando por la Avenida Gaudí me desviaría del taller. Giraría a la izquierda e iría a buscar Cartagena, me quedaba un poco más abajo pero ya estaba bien... «¿Qué le pasa a este cambio?... No va fino, se atasca la cadena...».

El semáforo se puso verde... Giré a la izquierda, y la cadena quedó suelta entre los piñones y la rueda... Miré entre el cuadro de la bici hacia el cambio, y vi la cadena desprendida. Estaba casi parado... no me había percatado de que estaba en medio de la avenida, en dirección contraria. Oí el pitido de un coche que estaba detrás de mí, me estaba avisando; miré hacia mi derecha y vi a un coche que subía por la avenida a toda hostia. El conductor iba hablando con la novia... no me había visto... Mi corazón se salía del pecho, pedaleé con todas mis fuerzas, pero la cadena no estaba enganchada. Los pedales rodaban, pero la bici no se movía del sitio; la masa amarilla se dirigía hacia mí como un asteroide.

El choque fue brutal. Oí cómo se rompían mis huesos; volé y vi pasar el cielo y las nubes.

Me desperté tumbado en el suelo, literalmente encharcado en sangre; mis manos en el suelo totalmente rojas, impregnadas y pegajosas; mi brazo izquierdo tenía un agujero tremendo en la parte anterior del codo, justo partiendo la vena: por el orificio, podía ver con toda

AJERIENCIA

claridad cómo salía un chorro de sangre con cada latido de mi corazón. Intenté ponerme en pie, pero mi pierna derecha se doblaba a la altura del fémur como si fuera de goma. Me mareé, no podía pensar, mis brazos no aguantaban el peso de mi cuerpo. Caí; noté que me cogían y me tumbaban en una camilla, sirenas... Gritos de enfermeras y médicos que cortaban mi ropa; olor a alcohol; vendas; me pusieron una tela verde que me tapaba la cara; pinchazos por todo el cuerpo. Le pedí a Dios que no me dejara morir; pero que si había de quedar jodido, me llevara al otro barrio, donde no hace falta cuerpo alguno.

Mi padre estaba esperándome en el coche. Apareció mi vecino y le dijo que me había escapado con 2.000 pesetas, que «vaya morro que tiene». Fue directamente al hospital, sabía que yo no me quedaba con la pasta de nadie. Me descubrió en una camilla, con la punta de unas pinzas en el orificio de mi brazo izquierdo pinzando la vena, casi desangrado, roto por completo.

Casi un año con muletas, 90 puntos de sutura en todo el cuerpo, la pierna derecha destrozada, la columna y la rodilla tocadas para siempre...

Aquel primer día de mi nueva vida fue duro. El dolor, insoportable. Se desvanecieron el vestuario, la gimnasia, las vacaciones y la bicicleta. Todo sería diferente a

partir de aquel momento; el destino selló un futuro muy distinto al esperado.

Aquel conductor despistado, que no tuvo ninguna culpa, cambió el rumbo de mi vida definitivamente. O quizás fue mi vecino insistente; o el clavo que pinchó la rueda de su coche; o la cadena de la bici suelta; o su mujer, que estaba en casa en ese momento; o el no haber cargado la bici lo primero en lugar de lo último; o mi manía de no hacer caso a lo que me dicen; o aquel semáforo que no se ponía verde ni a tiros; o mi equivocación al girar por la Avenida Gaudí; o... Quién sabe cuál es el sentido, si es que lo hay, de la casuística de nuestro día a día. ¿Cómo podemos controlar nuestro futuro, si no somos capaces de prever lo que pasará en el segundo siguiente de nuestras vidas?

Esta nueva existencia que se creó aquel día me ha dado experiencias que quiero compartir. Espero que veas en ellas descubrimientos o, como mínimo, un ligero entretenimiento.

La ajeriencia

Según la Real Academia Española, el término «experiencia», del latín «*experientia*», puede tener varios significados, a saber:

- 1.- *Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.*
- 2.- *Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.*
- 3.- *Conocimiento de la vida adquirido por circunstancias o situaciones vividas.*
- 4.- *Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.*
- 5.- *Experimento.*

En cualquier caso... la experiencia es algo vivido por uno mismo. Por lo que a mí me han enseñado... de lo que toma conciencia uno mismo para uno mismo... no sirve para los demás.

No creo que eso sea muy cierto; de hecho, creo que es muy discutible.

Puedo afirmar, a modo de confesión personal, que he podido aprender mucho de experiencias ajenas. He tenido personas referentes en mi vida que, sin pretenderlo, han ejercido de guía; he escuchado activamente a estas personas y he solventado más de un problema gracias a esta práctica.

Lo cierto es que se aprende mucho más de las experiencias negativas que de las positivas. Pasa lo mismo con la «Ajeriencia». Explicar éxitos (que es lo común, por aquello del ego y el triunfalismo) puede ser aleccionador; explicar fracasos incrementa esta posibilidad. Claro que es mucho más cómodo decir lo bueno que uno es y lo bien que ha hecho esto o aquello que confesar dónde se ha equivocado e intentar analizar el porqué.

Por otra parte, habiendo criado a dos hijos, estoy en disposición de afirmar que mis propias experiencias han podido servir, de alguna manera y de forma positiva, en algunas de sus decisiones y en algunas acciones de sus vidas. Para ello ha sido necesario compartir con ellos mis propias experiencias desde la objetividad, la autocrítica y la sinceridad... Puedo asegurar al lector que no es una situación cómoda; ya que si algo es cierto, es que las experiencias que más curten son las que han ocasionado resultados negativos: los fracasos. Y compartir fracasos no es divertido; pero según mi criterio, puede ser muy aleccionador.

Para conseguir que esto se produzca es necesario que se cumplan dos variables: la disposición a compartir por

AJERIENCIA

parte del que explica, y la práctica de escuchar y analizar de forma objetiva por la otra parte.

A esto, yo lo llamo «Ajeriencia» (la capacidad de asimilar y aprender de una experiencia ajena).

Cuando uno explica una experiencia a otro, cuando se produce el fenómeno de la Ajeriencia, no hay clases magistrales; no hay *mentoring*, ni ejemplos; no se le dice al otro lo que tiene que hacer; simplemente se está compartiendo una información que puede cambiar a mejor la vida del ajeriente, que en su contexto y con sus ideales utilizará dicha información a su manera, para un resultado mejor.

A mi parecer, disponer de una buena capacidad de Ajeriencia prepara mucho más al individuo, que está siempre en el ejercicio de la observación de las acciones ajenas frente a los resultados que le han reportado. Creo firmemente que una buena disposición de Ajeriencia da ventaja al que la practica; que por supuesto, y como es lógico pensar, no queda exento de tener sus propias experiencias. La suma de ambas dará a esa persona su madurez personal, tanto en su desarrollo profesional como en su vida personal.

Sigmund Freud decía: «*Solo la propia y personal experiencia hace al hombre sabio*».

Perón solía aconsejar: «*Es mejor aprender de la experiencia ajena, porque la propia cuesta mucho y llega tarde*».

Tu opinión es tan importante como la de Freud o Perón; si no más. Te emplazo a que, después de haber

leído este libro, compartas tu opinión en www.ajeriencia.es. Colabora para que este portal pueda ser la base de aprendizaje de muchos jóvenes. El granito de arena para un futuro mejor.

El término «Ajeriencia» no está registrado; es un regalo para quien lo quiera utilizar. Solo pido que nadie lo registre, que sea público y de libre uso.

Poesía no es signos negros en la página blanca. Llamo poesía a ese lugar del encuentro con la experiencia ajena.

JOSÉ EMILIO PACHECO (*Escritor y poeta mexicano*).

Nota del autor

La escritura:

Escribir es fácil. Escribir y que lo que uno escribe sea de interés para otro... eso ya es otra cosa.

Por alguna razón, me llega la necesidad de compartir, de explicar, de remover mi cerebro como una coctelera y sacar «algo» con sabor a Valor. Que sirva, que se pueda utilizar.

La lectura de este libro tiene esa finalidad: aprovechar los tropiezos de otro para no caer, o para caer más despacio, o para intuir que uno se puede caer. Si eres una persona experimentada, de cierta edad y experiencia, se dibujará una sonrisa en tu rostro y pasará por tu mente: *«Pues claro que te pasó esto... ¿cómo no lo viste?»*. Si eres joven, con máxima energía, con ganas de «hacer cosas en la vida», entonces muchos párrafos de este libro dibujarán en tu cara la expresión de asombro. *«Hostias... hay que ir con cuidado»*, pensarás.

A quién va dirigido este libro:

Para el joven: la juventud implica algo que los veteranos no tenemos... sois más valientes porque desconocéis los riesgos. Le dais a la vida ese toque de espontaneidad y de atrevimiento, de libertad, de emancipación. Por esa razón aceptáis mejor la presión, y por la misma razón os cuesta más evaluar las consecuencias de vuestros actos y de vuestras decisiones.

Para el veterano: no pretendo ser ejemplo para nadie. Mi reflexión ante las nuevas generaciones (tengo dos hijos, es imposible no plantearse estas cosas) es que les ha tocado vivir tiempos de grandes cambios, casi de un cambio de tiempo o de era. Puede ser de ayuda que expliquemos nuestras «batallitas», siempre que estén dispuestos a escucharnos. Podría significar para ellos un avance, una ayuda para cabalgar sobre esta sociedad que les estamos dejando.

Invito a aquellos que entiendan que sus experiencias (batacazos de todo tipo) puedan ser contadas y asimiladas por otros a explicarlas, creando un ágora de Ajeriencias, para educar a nuestros jóvenes aportando el máximo de información... seguro que nos aseguraremos nuestras pensiones...

AJERIENCIA

El género:

Creo firmemente en la equivalencia de género. Creo que el término «igualdad» no define con exactitud una realidad social que la mayoría de las religiones y culturas han maquillado y manipulado durante siglos. Dado que nuestra sociedad ya nos ha acostumbrado a ello, quiero explicar que en este libro, todo artículo o adjetivo orientado al género masculino, queda extendido también al femenino... como sería lógico pensar; pero prefiero matizarlo.

El dinero:

Para mí, el dinero no es más que una métrica, algo que nos hemos inventado para dar valor a las cosas. Nuestra sociedad nos obliga a tenerlo; y aunque yo, en mi creencia, entienda que hay cosas que hay que regalar (como este libro, por ejemplo), es necesario poder contar con recursos métricos para la supervivencia.

Para mí, la verdadera riqueza de una persona está en su interior, exactamente en su hipocampo, corteza prefrontal y amígdala del cerebro; en estas partes se cree que se gestionan nuestros conocimientos, nuestros recuerdos y nuestras experiencias. Esa es nuestra verdadera caja fuerte, nuestro depósito a plazo fijo, lo que nos da Valor de verdad. En esta caja fuerte hemos de guardar nuestras

riquezas, y siempre que podamos, compartirlas... para generar Ajeriencia y hacer nuestro mundo mejor, sobre todo a través de nuestros jóvenes.

Sin embargo, y rompiendo el principio de Pareto (es un principio que se cumple en la vida y en la empresa, por donde empiezo siempre mis formaciones y procesos de consultoría), o la más conocida ley 20/80, dedicaré el 50% de los beneficios obtenidos por la venta de lo que has pagado por este ejemplar para darlo a aquellos que lo necesitan más que yo. En este caso, y sin querer tomar decisiones discriminatorias, he optado por contar con el proyectazo de un buen amigo, que estando en una altura de conocimiento superior, se está esforzando por levantar su iniciativa «Mercadillo Solidario» (www.mercadillosolidario.com), un portal en el que se subastan y venden todo tipo de artículos y cuyos **beneficios íntegros** se reparten entre las ONG's más necesitadas. De esta manera, todo aquel que compre un ejemplar de este libro sabe que pone su granito de arena para que haya un poquito más de justicia y un poquito más de paz en nuestro mundo.

Nuestros guías y nuestra responsabilidad:

A lo largo de la vida han existido (o existen) personas que nos sirven de referencia, de guía o ejemplo. Estos ejemplos pueden ser constructivos o destructivos y, en

AJERIENCIA

cualquier caso, son generadores de creencias; creencias que nos gobernarán el resto de nuestras vidas, nos ayudarán a mejorar nuestra capacidad y resultados, o nos llevarán directamente a la frustración, el desengaño y la apatía.

Queremos demostrar que somos personas objetivas, independientes y sabias; pero en demasiadas ocasiones nos comportamos como sujetos subjetivos, totalmente dependientes y faltos de imaginación. No nos gusta reconocer que nuestros comportamientos y decisiones en la vida se deban, en gran parte, a la influencia de una sociedad, a una formación (académica y de vida), a unas experiencias (vivencias) y a unos recuerdos que graban a fuego en nuestra mente cómo nos debemos comportar. Nuestras opiniones respecto al mundo laboral, políticas familiares y sociales, están pues condicionadas a esta educación (a partir de ahora, en este libro, la palabra «educación» describirá el cúmulo de experiencias, conocimientos, sabiduría e influencias que nos gobiernan).

Sin embargo, me han enseñado que somos responsables de nuestros resultados en la medida que somos responsables de nuestras acciones, que nos han llevado a ellos. Por otro lado, toda acción está supeditada a una emoción previa, y toda emoción a un pensamiento... Si creo en esto... está claro que si pienso basura, obtendré basura como resultado final... Por el contrario, si pienso en positivo... mis resultados deberán ser positivos.

Y... ¿cómo encaja una cosa con la otra? ¿Cómo puedo ser responsable de mis resultados, si estoy tan influenciado por mi entorno?

Mi opinión es que realmente somos responsables de lo que nos sucede en la vida (personal y profesional); y también somos responsables de saber analizar los condicionantes que nos hacen decidir... Por qué he decidido esto y no lo otro; y cómo ha podido influir mi educación en esta decisión... En definitiva, somos responsables de conocernos a nosotros mismos más que a nadie y más que nadie.

Tenemos una ventaja: por mucho que nos dominen la sociedad, los jefes, los impuestos, las normas y nuestra educación... somos dueños de nuestros pensamientos. Tomar conciencia de este hecho es importante, ya que siempre podemos elegir ser optimistas y felices.

El aprendizaje:

Estoy de acuerdo con la premisa fundamental de aprendizaje a base de fracasos (entendiendo «fracaso» como un resultado no deseable, no como un sinónimo de «fracasado»). Estoy de acuerdo en que se aprende mucho más de las decepciones que de los éxitos, y que nos curtimos con las dificultades, que somos capaces de cualquier cosa si se nos pone delante un panorama

AJERIENCIA

complicado; y que, por el contrario, nos acomodamos con rapidez en un entorno protector. Aquello que muchos llaman la «zona de confort».

Por esta razón, en este libro no solo voy a hablar de aquellas personas que me han querido bien y me han ayudado (algunas ni son conscientes de este hecho y, posiblemente, ni se acuerden de mí); también hablaré de aquellos que han querido, deliberadamente, hacerme daño (lo cual han conseguido en algunas ocasiones), y que estos hechos me han hecho más fuerte, más precavido y conocedor de las personas.

Mi sincero, repito, sincero agradecimiento a todos ellos, ya que sin estas personas no sería lo que soy (con toda seguridad) y muy posiblemente, no tendría argumentos para escribir algo siquiera parecido a esto.

Las personas que aparecen en este libro son reales. Saldrán en orden cronológico, según he ido avanzando en mi vida (yo diría que he avanzado algo, aunque no penséis que estoy muy seguro de esto...). Sus nombres son reales en algunos casos y ficticios en otros. No mencionaré sus apellidos (salvo uno), nombres de empresas ni datos que puedan significar identidad reconocible alguna. Solo hablaré de aquellas personas que influyeron en mi vida profesional; obviaré pues aquellos que han significado mi (total o parcial) realización personal, sin las cuales no hubiera avanzado ni un milímetro... Estas personas son mi amada mujer y mis dos hijos, que son,

sin ninguna duda, la luz que me ha dado y me da energía para salir de casa cada día a comerme el mundo (como un buen amigo mío dice siempre: «Hay que comerse la vida a bocaos, que dura poco»).

No pretendo ser nadie digno de ejemplo, ni quiero explicar nada de la vida con una lectura de carácter autobiográfico basada en el ego. El objetivo de esta leyenda es mucho más real, ya que he tenido que recoger una buena dosis de humildad para compartir mis fracasos. Este es mi ejercicio espiritual, mi nuevo aprendizaje.

Si, además, estas experiencias pueden servir de Ajenencia para iluminar a alguien... entonces es cuando podría sentirme pleno.

Espero, sinceramente, que así sea.

«En tiempos de engaño universal, decir la verdad se convierte en algo revolucionario».

GEORGE ORWELL (*Escritor y periodista británico*).

Los nueve estados relacionales

El escritor y gran pensador catalán Josep Pla trataba el tipo de personas con las que nos relacionamos normalmente en tres niveles: saludados, conocidos y amigos.

Se ha escrito y hablado muchas veces sobre este pensamiento, y se ha subdividido en diferentes tipos de relaciones. Hemos hecho compleja una genial y sencilla idea que define muy bien, a mi modo de ver, una realidad social.

Yo, en mi nivel inferior de visión del mundo, he hecho lo propio: complicar la genial simplicidad. Sin embargo, lo hago desde un punto de vista también sencillo para que sea más definitorio: divido estos tres conceptos en tres niveles de profundidad, con lo que entiendo esta filosofía como nueve niveles de profundidad. Los nueve estados relacionales: saludados de primer nivel, saludados de segundo nivel y saludados de tercer nivel. Conocidos de primer nivel, conocidos de segundo nivel y conocidos de tercer nivel. Amigos de primer nivel, amigos de segundo nivel y amigos de tercer nivel.

Nueve maneras de evaluar quién es quién en la vida de uno, ya que se supone que un padre, una madre o una

pareja, en teoría, debería estar en el último nivel, el más íntimo.

Una reflexión que comparto, al margen de la teoría que intento definir, es aquella que dice que la sangre te hace pariente; la lealtad te hace familia.

Sigo... Esta teoría tiene su embudo: conforme va subiendo el nivel de relación, baja el numérico, como es lógico pensar. Si no, esto sería como la canción de Roberto Carlos: «*Yo quiero tener un millón de amigos...*». Eso es imposible.

Explico esto, ya que creo importante remarcar la importancia de alguna persona que menciono en este libro como amigo. Son pocos, muy pocos, los que tienen este título en mi vida. Por suerte, cuento con ellos. Como decía en su canción el maestro Serrat: «*Todo lo tuyo nuestro, y lo mío de los dos*».

Vamos paseando por la vida, siendo influenciados e influyendo a otros... nuestras acciones se contagian, nuestras palabras hacen el bien o el mal, nuestra mera presencia cambia las cosas.

Siempre he tenido una tendencia pensadora hacia el estoicismo: para mí cuenta lo lógico y el presente; mañana se convertirá en pasado y tendré un nuevo presente. Disfrutar del momento es algo que entiendo como fundamental; sentirme motivado por lo que hago domina mi ser. De ahí la mayoría de los problemas que he tenido en mi vida profesional, y de ahí todas las grandes

AJERIENCIA

satisfacciones y superaciones a las cuales he podido acceder.

En este contexto, entiendo la lealtad como algo del ahora, de hechos y no de palabras, de realidades y verdaderos sentimientos. Para eso de las relaciones no cuenta la cantidad, sino la calidad. Puede uno tener relación continuada y circunstancial con una o varias personas durante décadas (trabajo, club, vecindad...), compartir experiencias, vacaciones... mucho tiempo... y sin embargo, no pasan de ser conocidos, de tercer nivel si uno quiere, pero conocidos.

En mi forma de entenderlo, un amigo es aquel que se preocupa por mí (de manera genuina y real, desde el corazón y con auténtica empatía) cuando las cosas se ponen feas, y se alegra de igual manera cuando salen bien; es recíproco, es desinteresado y no depende de la cantidad... eso se puede sentir viviendo separados la mayor parte del tiempo.

Se crean confusiones; muchas veces, seguimos aquel dicho tan famoso de «*el roce hace el cariño*», que no comparto en absoluto, ya que puede ser justo al contrario. Pensamos que, después de tanto tiempo de relación, tenemos un amigo, cuando muchas veces es solo un conocido... y en verdad... puede ser conocido de primer nivel... nada más. Si uno maneja de verdad su guion de vida, entonces hay que pasarlo a saludado, siendo coherente.

Cada avance en la escala de los nueve estados relacionales comporta un incremento con respecto a la persona en cuestión en valores como el respeto, la confianza, la empatía, la tolerancia, la sinceridad y la generosidad... No quiere decir que uno no tenga esos valores en general, sino que se incrementan y toman su máxima expresión conforme se avanza en la escala.

La vida profesional genera múltiples de estas confusiones: el trato continuo, la convivencia obligada, hace que la relación madure... Es necesario entender bien los niveles de relación para no caer en errores que pueden ser catastróficos en las personas y en los resultados.

No te confundas con quien tienes a tu lado, ya que el hecho de que esté a tu lado, no quiere decir que esté contigo.

DIEGO ALBADALEJO.

La edad de la inocencia

En nuestra vida, al margen del entorno que nos haya tocado vivir, todo depende de nuestra educación: lo que vemos en casa, lo que dicen y luego hacen nuestros padres, nuestros hermanos, nuestros abuelos. La herencia genética que recibimos, la influencia de nuestros amigos, parejas, vecinos... Las películas que vemos y los libros que leemos... (sin olvidar los videojuegos y sus románticas temáticas)... Toda esa información se va grabando en nuestro cerebro, y hace de nosotros lo que somos, lo que decidimos, lo que hacemos y, finalmente, determina nuestros resultados.

De niños vemos a nuestros padres y hermanos mayores como dioses; su palabra es la auténtica y única verdad, su protección el abrigo que nos da seguridad, su visión del mundo, sus frustraciones, sus enseñanzas... se transmiten sin remedio.

La niñez es una etapa muy importante en nuestras vidas. En ella se esculpe, mediante las manos de nuestros padres, de nuestros educadores e influyentes, lo que seremos mañana. A los seis años ya tenemos nuestro guion de vida predefinido; así de importante es ese

primer periodo. En mi caso, tuve la suerte de disfrutar de una niñez feliz; el amor, la protección y la complicidad con mi hermano mayor fueron para mí la base de mi desarrollo en ese momento. No creo que hubiera podido afrontar mi adolescencia como lo hice de no ser por él.

De adolescentes vamos copiando, emulando a aquellos que admiramos. La referencia familiar pierde valor. Nos embaucamos en las modas, las tendencias, tenemos los mismos gustos, las mismas preferencias... Vamos todos por el mismo camino del inconformismo, de la ignorancia supina y del atrevimiento. Pero protegidos por el manto familiar.

Construimos nuestra base según nos vamos adaptando a nuestro entorno, buscamos nuestra esencia como personas, nos descubrimos, nos diferenciamos y tomamos una dirección.

Algunos no superan nunca esta barrera; se quedan enganchados en la irresponsabilidad. No quieren crecer. Estas víctimas del *Síndrome de Peter Pan* son cada día más numerosas en nuestra sociedad; algo estamos haciendo mal cuando esto es así.

Otros, la mayoría, no esperan: se «adulteran» (se hacen adultos), pierden la autenticidad, la inocencia... se incorporan en la cadena de producción social, hacen lo que deben hacer (casarse, tener hijos, separarse y volverse a casar)... Y así toda esa «educación» va haciendo

AJERIENCIA

mella, va erosionando nuestras vidas... que sin ninguna duda, siguen su guion, bien marcado y remarcado.

Cambiar el guion: esa fue mi premisa, y lo sigue siendo.

Con una edad adolescente, ¿a dónde mirar? En el colegio me habían enseñado a hacer ecuaciones y a leer a Cervantes, hasta sabía algo de francés... Pero eso, ¿para qué sirve?... Nada tenía sentido, el mundo estaba loco, yo era un extraterrestre, un *alien* al que le habían implantado un cuerpo humano, lo que pasaba es que aún no me lo habían dicho. Tarde o temprano aparecería otro *alien*, alguien con pinta rara, y me diría toda la verdad, el porqué de mi presencia en este planeta.

Ese ente llegó unos años más tarde.

De momento, con un cuerpo joven y un cerebro vacío de experiencias y ajeriencias, no podía más que ir metiendo la pata por ahí y por allá... aprendiendo de mis cagadas.

En mi mente solo había lugar para las hormonas, la relación con los amigos, mi moto y mi presente. El futuro quedaba desdibujado, hablar de mañana era irrelevante; solo importaba el hoy, el ahora mismo.

Mi generación no fue muy afortunada en educación social: las drogas corrían por las calles como afluentes, los brazos de los jóvenes marcados por los pinchazos; la Policía campaba a su aire; los derechos humanos, la información, no existían... Uno aprendía todo lo que tenía

que aprender por cuenta propia, con muy pocas enseñanzas ajenas. Dependía muy mucho de la educación recibida hasta el momento y de la responsabilidad intrínseca de cada individuo el caer en las garras de la desidia, la droga fácil y la calle.

No era muy diferente a lo que pueda estar pasando hoy, solo que en estos momentos se dispone de algo muy importante que antes no existía: información.

Recuerdo muy bien un día quinceañero, sentado bajo el quicio de una portería barcelonesa esperando a alguien, con un *Marlboro* en la mano, pantalones apretados a punto de explotar mi escroto, casco en el suelo y mi moto ruidosa (ruido hacía; correr, lo que se dice correr... no mucho) aparcada enfrente, vigilando mi posesión más valiosa, mirando qué le podía hacer para que fuera más rebelde, más llamativa. Pasó un hombre de unos treinta años, lo que en mi entorno llamábamos un «*pureta*», vestido con traje azul marino, cartera de piel en mano, zapatos impolutos (estaban a mi altura, ya que estaba sentado en el suelo), paso firme, como con prisa... iba pensando en sus cosas. Lo miré, lo examiné, lo analicé... Yo quería eso... Quería ser como aquel hombre. Resuelto, seguro de mí mismo, respetable, con un futuro por delante, con algo que aportar. Era mucho mejor eso que ir por ahí con la moto haciendo ruido.

Aquel hombre, que naturalmente no sé quién es, ni me miró, no se percató de mi presencia... Pero es

AJERIENCIA

una de las personas que más ha influido en mi vida. Su paso por aquella calle estaba escrito en el libro de los sucesos importantes de mi existencia; el cambio se generó en mi cerebro en un nanosegundo. Lo que Wayne Dyer denominaba «salto cuántico» en su film «*El Cambio*» (muy recomendable verlo unas 1.000 veces), pocas veces más se ha sucedido con tanta intensidad en mi historia.

Uno nunca sabe cuál puede ser la influencia que ejerce en el mundo; una palabra, un gesto, la sola presencia... puede significar mucho para otros, para bien o para mal de ellos.

Aprendí en un momento lo importante que puede ser lo que uno diga, lo que haga o cómo se comporte; tomé conciencia de este hecho y comencé, en ese preciso instante, mi salida de la adolescencia hacia una vida que yo quería para mí.

De repente ya no me divertía con mis amigos; los veía insulsos, infantiles. Lo que una semana atrás era mi forma de vida se convirtió en una anécdota, un recuerdo vago... Las chicas que me gustaban dejaron de gustarme; las bromas y chistes del grupo me parecían ridículos. Mis pensamientos ya estaban en otra parte: «He de prepararme... uno no llega a ir con un traje por la calle si no está preparado».

Pero seguía anclado en mi forma de vida: mi cabeza iba hacia un lado, mis acciones hacia otro, siguiendo la

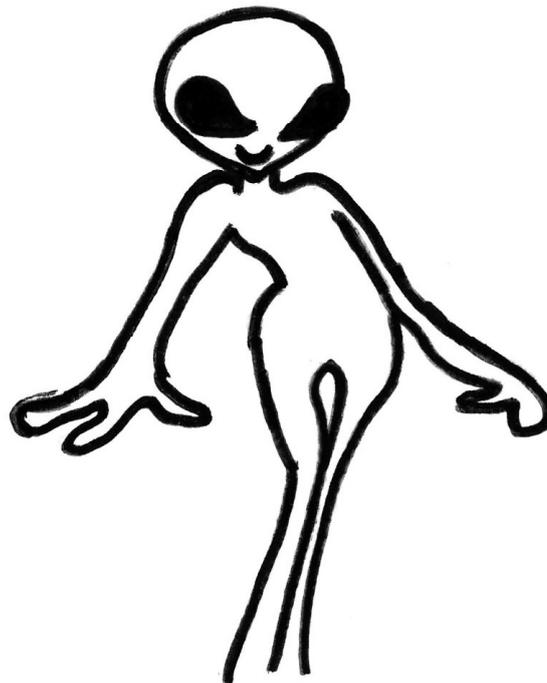
rutina, lo conocido, lo seguro... Era incapaz de salir ni un milímetro de mi zona conocida.

Y apareció el *alien*... Solo que en lugar de ser un tipo raro, vino en forma de hermosa mujer. Esa persona no podía ser de este mundo; mi alma quedó anclada a la suya en una pequeña porción de segundo y para siempre.

Ya tenía motivos... ya podía cambiar mi guion.

«Todas las cosas adquieren importancia para mí en cuanto me doy cuenta de que existen»

ANDRE GIDE (*Novelista francés*).



La edad del descubrimiento

Cristóbal

Hacía ya casi un año que salíamos juntos. A los 18 años uno carece de referencias, y tiene pocas experiencias. En temas de amor es muy fácil que uno se deje llevar en la dirección del viento; hay una gran parte de suerte en que las cosas vayan bien o mal en ese momento de la vida. María Dolores (MD) fue mi suerte, mi lotería. La que ahora es mi compañera de vida y madre de mis hijos era en aquella época una adolescente encantadora; para mí, cantaba cuando hablaba y bailaba cuando andaba... siempre paseando por nuestra Barcelona: sentados en un banco de cualquier parque; en el puerto, subidos a una *golondrina* que nos llevaba al rompeolas; metiéndonos en iglesias, templos y museos y, sobretodo, yendo a todos los cines de la ciudad, tragando películas de todo tipo y género.

Aquel sábado de primavera, MD decidió presentarme a su padre. Por mi parte no había problema, no veía en ello nada especial; de hecho, fue el primer padre (y único) de novia que he conocido.

Me llevó a una carpintería de barrio que se comía parte del chaflán de la calle, con la puerta y las ventanas abiertas; un fuerte olor a cola de impacto mezclado con aroma de madera cortada; un ruido ensordecedor de una máquina de sierra circular, antigua pero bien conservada, en marcha. Lo que vi, desde luego, no era lo que esperaba. Aquel hombre, enjuto pero robusto, pequeño, metido en una bata marrón de operario llena de manchas de cola, cortaba un pequeño trozo de madera pasando sus dedos milimétricamente vecinos a la sierra circular con una traza de cirujano. Me fijé en sus manos, tenía todos los dedos... me extrañó; y desde luego entendí al instante que se trataba de alguien especial.

Resultó que mi dulce novia tenía un padre currante. Nos vio, apagó la máquina y me dio la mano; una mano peleada con el cuerpo, de dimensiones y fortaleza mayúsculas.

Aunque yo no encarnaba la imagen del yerno perfecto (pelo largo, moto ruidosa, lenguaje de barrio...) me aceptó sin fisuras; yo era la persona que eligió su única hija... no tenía nada más que decir.

Esa fue mi primera lección.

En aquella época, encontrar trabajo era bastante espinoso. El método habitual para los que no teníamos *recursos eléctricos* (enchufe) era la bolsa de trabajo que salía en el

AJERIENCIA

periódico *La Vanguardia*. El domingo era el mejor día. Todas las empresas ponían allí sus anuncios de demanda. Yo tenía la experiencia de haber trabajado como lampista (electricista y fontanero), y hacía alguna chapucilla por el barrio, nada serio, y desde luego poco lucrativo y sin motivación alguna para mí.

Aquellos primeros años 80 fueron años de buena música, heroína, liberación sexual, buen cine y mucha marcha; pero era difícil encontrar trabajo. *La Vanguardia* del domingo apenas daba opciones para mensajero en moto (las mensajerías de aquella época crecían como setas... duró hasta que se inventó el fax) y de prostituta. Ninguna de las dos opciones me gustaba; así que deambulaba en busca de un trabajo que pudiera ser compatible con mis estudios.

Se me ocurrió la gran idea.

Podría trabajar con su padre en la carpintería, y aprender el oficio. Los carpinteros estaban bien considerados, y él era un ebanista artesano de los que ya quedaban pocos; con suerte, podría ser oficial en cuatro años, lo que me daría independencia económica siendo joven...

Le comenté mi gran idea a MD. Su respuesta, sin énfasis ni emoción, fue clara:

—Se lo decimos a él y que decida.

Para él era una buena oportunidad: yo era muy currante y con ganas de aprender, con pocas pretensiones

económicas... un buen aprendiz siempre era bien valorado en una carpintería como aquella.

Su respuesta fue clara, concisa, lógica y aleccionadora:

—Yo soy carpintero porque es a lo que he podido acceder. Me ha costado mucho esfuerzo tener este pequeño negocio, en el que siempre has de estar pendiente de cobrar el trabajo que realizas, y temeroso de que haya o no trabajo. El chico —(yo)— es joven, de Barcelona, está estudiando... dejemos que trace su futuro y aspire a más; si no tiene oportunidades, si la vida le da la espalda, entonces siempre tendrá este rincón para ganarse la vida.

Después de hacer cursos de superación personal con expertos en Psicología, PNL... una de las premisas que te enseñan es «aspira a lo más alto, no te pongas frenos, ya que la vida te los pondrá con toda seguridad; no seas tú el que te limites».

Aquel ebanista (al que yo siempre llamé «Jefe») que hablaba con un marcado acento andaluz, de risa fácil, bueno por naturaleza, que leyó dos veces *El Quijote*, recitaba de memoria a Bécquer, que sabía todo de las dos grandes guerras y al que era imposible ganar al ajedrez, tenía las cosas claras; y me demostró que, aunque los conocimientos académicos son necesarios, la vida, la experiencia de la vida... y el sentido común, son los que garantizan la paz interna y la felicidad.

AJERIENCIA

Aquella decisión pudo ser concluyente en mi vida profesional, y aunque en aquellos momentos no la entendí y hasta me molestó, ahora doy las gracias.

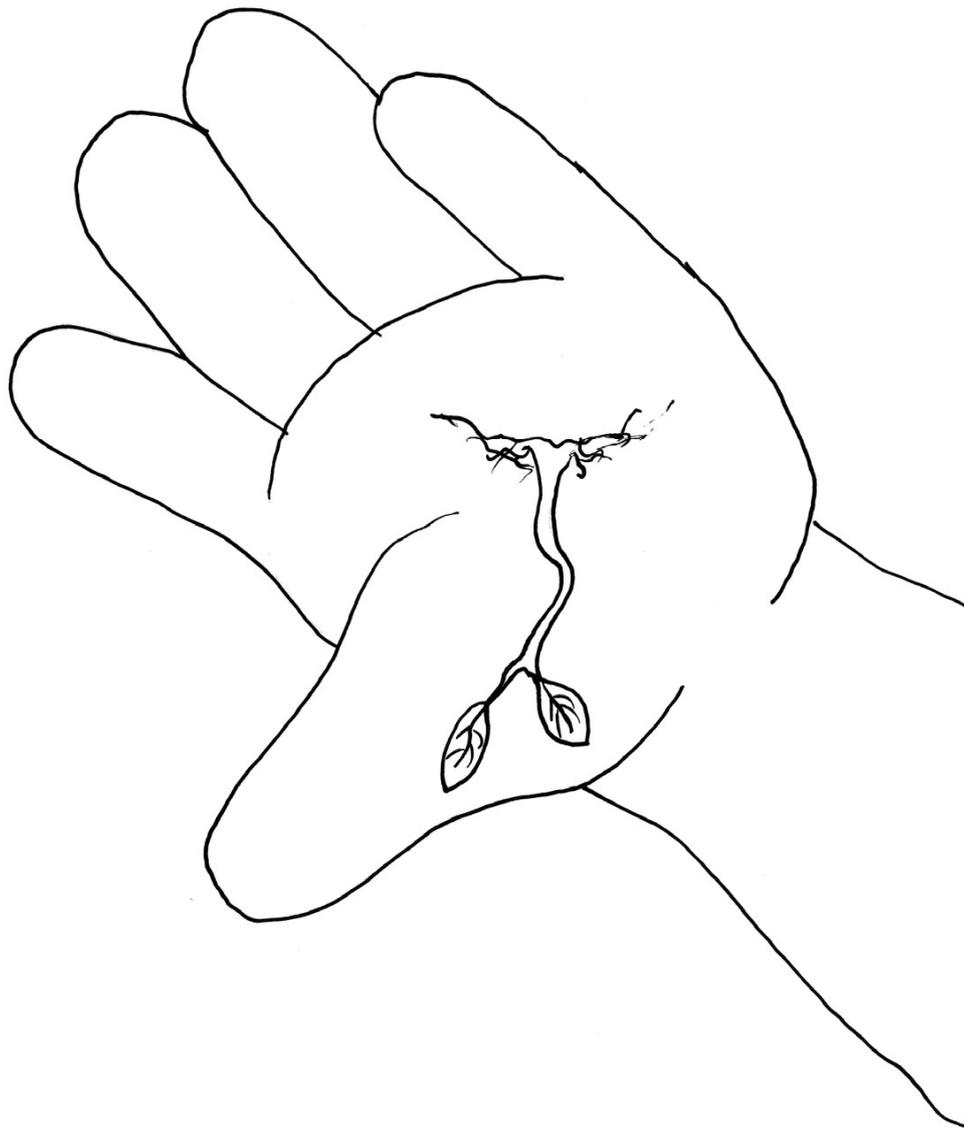
Gracias, Jefe.

Lección 1: Aspira a lo más alto, nunca dejes que las circunstancias conduzcan tu vida. Monta un buen timón en tu cerebro que gobierne la dirección que tomarás, al margen del viento que sople. Porque si no es así, corres el riesgo de convertirte en una marioneta conformista, de esos que cuando les preguntas: «¿qué tal todo?», te responden: «jodido pero contento».

«Cuando me dicen que soy demasiado viejo para hacer una cosa, procuro hacerla enseguida».

Pablo Picasso (Pintor español).

• • •



Mi novia

Es curioso cómo uno acepta lo que le dicen de pequeño como algo inamovible. Me recuerda la historia de aquel enorme elefante del circo que estaba atado con una pequeña estaca en el suelo, que ataba una de sus patas con una delgada cadena. Cuando una niña que iba con sus padres, después del espectáculo le preguntó al domador:

—¿Por qué el elefante no da un tirón y se escapa?

El domador le contestó:

—Muy sencillo: lo intentó durante días enteros hasta hacerse daño en la pata cuando era un bebé elefante, muy pequeñito. Su experiencia es que no puede escaparse de la estaca; no es consciente de que ahora es mucho más grande y poderoso, y ni siquiera lo intenta.

Aquel animal tenía una creencia arraigada en su cerebro (todas lo están); no había ningún peligro de que intentase escapar, no lo haría.

Así funcionamos nosotros la mayoría de las veces.

Yo tenía una «creencia estaca»: me habían enseñado que mi futuro estaba supeditado al trabajo manual (yo soy muy manitas). Trabajar como operario era pues mi designación divina (familiar) de futuro... Solo había un problema: no me gustaba ganarme la vida así. Es curioso, porque siempre me ha gustado trabajar con las manos;

pero no lo entendía como un medio de vida, sino como un *hobby*, una satisfacción propia y privada, casi intimista.

Por esta razón, a los escasos 19 años de edad dejé mi «oficio» y me incorporé como mozo de almacén en una empresa comercializadora de productos alemanes para la electrónica y, curiosamente, también de complementos de fornituras para la confección; yo estaba en esta segunda área. Mi trabajo era sencillo: estocar producto, montar pedidos y dejarlos listos para su envío.

Compartía este trabajo (de 8 a 17 h.) con mis estudios de Bachillerato (de 19 a 22 h.).

Después de un año del desvirgo de nómina, se comentaba en la empresa que se iba a incorporar un nuevo puesto de vendedor para la zona de Barcelona. La persona preferida era mi compañero del área de electrónica, estudiante de Ciencias Económicas en la universidad de Barcelona, brillante en sus exposiciones, locuaz y rápido de mente... del Opus Dei a muerte. El sorteo estaba cantado.

Aquella tarde de domingo, soleaba en nuestra Barcelona preolímpica (la que aún no era un parque temático). Recuerdo su brillo, su gente, su olor... Recuerdo cómo paseaba de la mano de mi amada, orgulloso, tranquilo, con paso firme, manoseándola en cuanto podía, hablando, hablando, hablando sin parar con ella:

—Van a poner a Edu de vendedor; creo que puede hacer un buen trabajo, se le ve fuerte.

AJERIENCIA

—¿Y por qué no accedes tú al puesto? Tú también podrías hacer un buen trabajo, ¿no?

—¿Qué dices, nena? Yo no sirvo para esto. Eso de hablar con la gente, convencerles de algo... eso de vender no es lo mío...

En ese momento, MD me dijo algo que cambió mi visión. Simplemente, confió en mí.

—¿Y cómo lo sabes? ¿Lo has hecho antes?

—Ya lo intenté con mi hermano.

Mi hermano era un vendedor excepcional que había sido años antes vendedor de enciclopedias a domicilio, yo le había acompañado en alguna ocasión...

—Pero no es lo mismo, esto es una empresa... con clientes.

—¿Y tú crees que yo podría hacer un trabajo así?

—Creo que serías mucho mejor que ese curita.

Ciertamente, asumí su inteligencia superior.

Maquiné mi plan...

***Lección 2:** Somos animales gregarios y en general monógamos. Tener a alguien al lado compartiendo la vida, los momentos difíciles y los dulces, las nostalgias y los proyectos de futuro, es algo natural que ayuda a nuestro cerebro a desarrollarse y a disponer de motivación constante. Si la vida te ha dado esta gracia y tienes a alguien de verdad a tu lado, habla, habla y habla, porque ha-*

blando te descubrirás a ti mismo y te darás cuenta de que tenemos la solución a todos nuestros problemas y aspiraciones. Solo hay que buscarlos, porque a veces están muy, muy dentro de nosotros. ¡Ah! ¡Y no te olvides de escuchar, al menos tanto como hablas!

«Cuando no se puede lograr lo que se quiere, mejor cambiar de actitud».

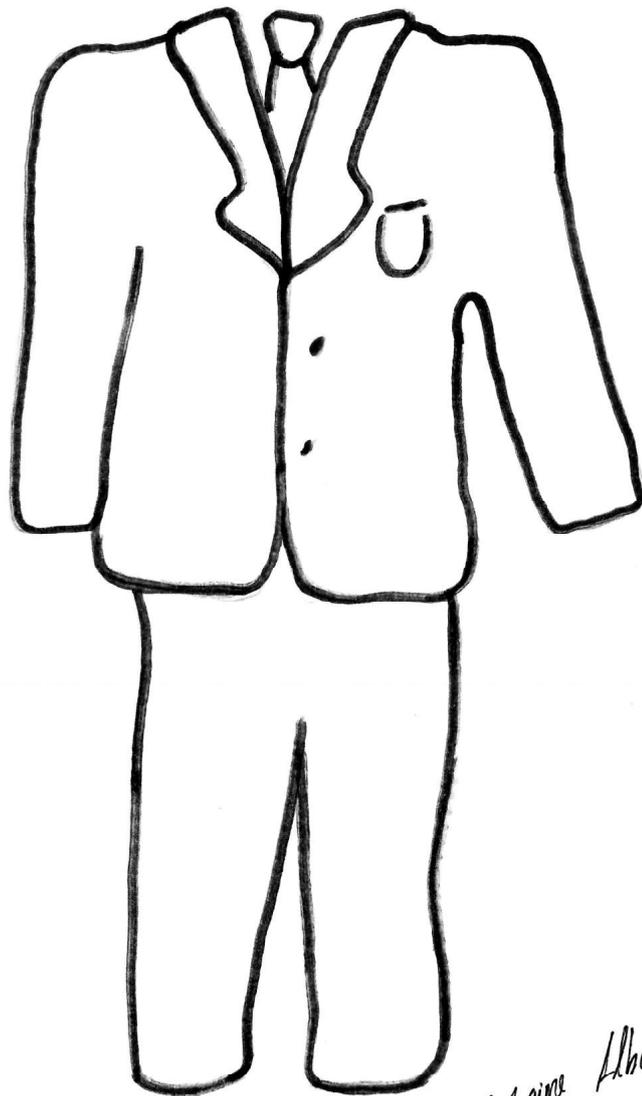
Publio Terencio Africano (Escritor romano).

• • •

Jonás

Jonás, el jefe de ventas (el papel de Director Comercial en el área de confección lo hacía directamente el gerente, dueño y señor de la empresa), era una persona a la que yo admiraba: resuelto, de inteligencia rápida, con experiencia comercial, siempre trajeado, impoluto. Conducía un buen coche, desayunaba en el bar... todo lo que yo veía en aquel momento como un futuro espléndido, una persona envidiable. Contaba chistes y se hacía con la atención de los demás con una facilidad radical; ni se esforzaba. Competía en prestigio local con el omnipotente Director Co-

AJERIENCIA



Jaime Albadelo

mercial del área de electrónica... aquel que encarnaba en la empresa la experiencia y el conocimiento de un mercado más técnico, más competitivo, el que daba resultados económicos a final de año... Su frase favorita era: *«Yo nunca me equivoco; y si alguna vez me equivocara, no lo reconocería»*. Nunca supe si lo decía en serio o en broma, pero lo cierto es que nunca se equivocaba; eso sí, trabajaba hasta tarde y hacía las cosas tres veces.

Jonás, cuando estaba en la empresa, siempre se iba por la tarde, justo antes de cerrar y por la puerta trasera del almacén, así podía despedirse de nosotros y preguntar si había ocurrido alguna incidencia con algún envío a alguno de sus clientes.

Yo a esas horas ya estaba preparando la chaqueta, el casco y a por la moto, directo al instituto nocturno.

El día anterior me compré una corbata de cuero negra (en esa época era el último berrido) y una chaqueta «de vestir pero informal». Metí la moto (que funcionaba perfectamente) en el almacén.

Jonás pasó por el almacén según lo previsto, las 16'50 h. aproximadamente, charló un rato con nosotros... Antes de que se marchara le comenté:

—Tengo un problema, la moto no arranca. Hoy llegaré tarde al instituto, y tengo examen... vaya suerte la mía.

—Vaya putada... ¿Quieres que te acerque yo?
Perfecto, salió tan bien que no me lo creía...

AJERIENCIA

—Vale, ¿te esperas cinco minutos a que me cambie de ropa?

—Sí, hombre, sí, tú *tranqui*.

El plan era sencillo: tenía que impresionarle. Su imagen de mí era la del mozo de almacén; tenía que hacerle ver que fuera (en la calle) yo era otra persona. Cuando me viera bien vestido, dinámico y resuelto, seguro que pensaría en mí de otra manera. Tenía el rato del trayecto en coche para convencerle.

—Te espero en el coche, ¿vale?

—Vale, no tardo.

La corbata me apretaba el cuello, la chaqueta me venía un poco grande; pero aún así, me movía con resolución, como si estuviera en mi salsa.

En cuanto me vio entrar en el coche, su cara cambió, se lo noté al instante.

—Estamos de exámenes y voy a tope; solo faltaba la motito estropeada.

—¿Mañana lo podrás resolver?

—Sí, la llevaré al taller de al lado...

—¿Qué tal el trabajo por el almacén? ¿Todo va bien?

—El trabajo va bien; aunque a mí me gustaría hacer otras cosas, no sé, algo de más responsabilidad que me ofreciera alguna posibilidad de promoción.

—Oye, Diego, ¿a ti te gustaría trabajar de comercial?

No podía creerlo, no habían pasado ni diez minutos y ya me lo estaba proponiendo...

—Pues no sé; la verdad es que me lo he planteado, pero no estoy del todo seguro de mi éxito —aquí fui sincero al 100%.

—Pues podrías trabajar como vendedor en esta empresa. Conoces el producto y a la mayoría de los clientes; al menos lo que compra cada uno, ya que preparas sus pedidos. Podríamos hacer una campaña de visitas conjuntas y ver qué tal te va, ¿cómo lo ves?

—¿Cuándo empezamos?

Mi juventud, ingenuidad y falta de experiencia se cebó conmigo.

Resultó que Jonás no me eligió porque yo fuera la mejor opción, sino más bien todo lo contrario.

La necesidad de incorporar un nuevo comercial no venía de su opinión o propuesta; la Gerencia (que hacía a la vez de Dirección Comercial de su área) tenía la intención de crecer en esa unidad de negocio, la línea de complementos para la confección (bastante estancada desde hacía tiempo). Entendía que había potenciales clientes que no se visitaban por falta de tiempo y recursos humanos, y que las probabilidades de crecer con un nuevo comercial eran altas.

Por otro lado, Jonás tenía una situación cómoda: visitaba a sus clientes fieles, con los que tenía una relación cercana; vivía una vida laboral controlada que le reportaba buenos beneficios. La incorporación de un vendedor «cazador» demostraría a la Gerencia su

modus operandi; además, no le apetecía en absoluto salir de su zona de confort. No por capacidad, que le sobraba, sino por comodidad y estilo de vida. Un comercial novel (por decirlo de alguna manera), sin experiencia en ventas, joven y conocido personalmente, era una buena apuesta para él, ya que garantizaba unos pobres resultados y resaltaría su posición en la empresa... Su disposición a ayudarme en mis objetivos era cero.

Sin embargo, Jonás era una buena persona, servicial, amigo de sus amigos. Cuando salíamos a hacer visitas conjuntas (tenía que hacer el papel en la empresa) pasábamos la mitad del día desayunando y la otra mitad deambulando; a lo sumo hacíamos una o dos visitas a clientes de su confianza. Una de esas primeras visitas (la recuerdo como si estuviera grabada a fuego en mi zona límbica) se desarrolló más o menos así:

—¿Cuánto quieres de esta referencia?

—Tráeme dos bolsas de 1.000.

—¿2.000 piezas? ¿Tú te crees que he venido a verte para esta mierda? De estos de traigo 5.000, y no me rechistes.

—Vale hombre, pero tardaré más en pedirte.

—O en comprarle a la competencia, mamón, que te conozco.

—Ja, ja, desde luego... pero mira que eres bandido.

—Sí, sí, a mí me las vas a dar con queso, y de esta otra referencia te enchufo 10.000, y sin quejas, que eres un quejica.

Al salir de la visita Jonás me dijo:

—Así es como se vende, chaval, ve tomando nota.

Puede imaginar el lector cómo estaba mi ánimo en ese momento. Yo me veía incapaz de hacer algo así; con toda seguridad nunca podría hacer una visita de estas características. Jonás era un *crack*, una bestia vendedora, un cazador nato.

Me tomé mi tiempo, me di un plazo de unos meses para ver si algo cambiaba en mí, si podía encontrar mi camino. Pero tenía que ser siendo yo, a mi manera.

Y así fue... 10 meses después volaba solo, y creé mi propia carterita de clientes (pequeñitos pero buenos pagadores). La situación no era agradable para Jonás, que en cuanto podía me dejaba en ridículo frente a los compañeros de oficina o cuando íbamos al bar a tomar un café.

Pensé que era el momento de ir al gerente y dueño del feudo a pedir más dinero. Hasta el momento había realizado la labor comercial como *junior*, manteniendo mi sueldo de mozo de almacén, sin comisiones y con los gastos pagados. Mi situación económica era precaria; en aquellos momentos vivía en un piso (mini piso) hipotecado en las afueras de la ciudad. La hipoteca se llevaba más de la mitad de mi sueldo (engatusé al banco diciéndoles que cobraba comisiones en negro... cosas de ir trajeado en aquella época). Así que un buen

AJERIENCIA

día, me armé de valor y entré en el despacho del milagro empresarial: el adinerado, políglota, alemán y extraordinario gerente... (en aquel despacho solo entraban los directivos a pedir cosas). El susodicho me escuchó asintiendo, me felicitó por la labor realizada y me aseguró que a principios de año (era diciembre) se «regularizaría la situación». No hablamos de cantidades, no centramos ningún objetivo a cambio de la subida, todo quedó a su criterio; pero yo salí del despacho con el pecho más inflado que un palomo. Yo solito había conducido mi situación. Estaba claro que era un tío con futuro... «Ya ves, hace nada de mozo de almacén y ahora hablando con la élite».

Llegó finales de enero, y llegó mi nómina... mi corazón iba a 150 pulsaciones, le había prometido a mi novia una cenita de celebración (casi no salíamos, por falta de pasta principalmente). La hermana del dueño, una mujer de avanzada edad, una alemana solterona de quien decían que su único amor, que luchó en la segunda gran guerra, murió en combate, dedicaba el último día del mes a confeccionar las nóminas y repartir los sobres a cada uno de los empleados. Era el típico sobre marrón con apertura superior. Dentro del sobre, un talón nominativo del *Deutsche Bank* con la paga y la nómina, todo bien dobladito y compuesto en el sobrecito.

Su paseíllo mensual, de paso corto, prudente, taconeado y rápido, era harto conocido y esperado; las bromas

pesadas y los comentarios eran pasto para el día de la recompensa.

Abrí el sobre y fui al talón directamente, lo desplegué y vi la cantidad... pensé que lo estaba mirando mal, lo volví a mirar... era cierto, me había subido el sueldo en 10.000 pesetas (60 € de los de ahora); prácticamente se trataba de un insulto, de unas risas a mi costa.

No me quejé, no fui al dueño y señor de toda verdad a decirle que si se trataba de una broma, y naturalmente no se lo dije a mi jefe... No dije nada.

Ese domingo me compré *La Vanguardia*.

En aquellos días, un cliente que había sido perseguido por Jonás, que ya se había dado por vencido, y al que yo visitaba devotamente, me pasó un pedido de más de 800.000 ptas. (unos 5.000 €). Se trataba de un pedido de «novedades» (lo que interesaba vender por su alto margen y que no salía ni a tiros). Aquel pedido del que Jonás afirmo «no se cobrará nunca» (y se cobró en tiempo y forma) nos distanció aún más.

La sociedad estaba evolucionando; se notaba en el ambiente una alegría inusual. El gobierno de la época trabajó duro en la evolución económica y social. La democracia se asentó como único modo de convivencia; vivimos el

AJERIENCIA

derecho a la educación, abriéndose las puertas de la universidades; las pensiones entraron en fase de «seguridad»; nuestro nuevo país, plural, entró en la Unión Europea. Las infraestructuras nacionales crecían cada año, podías ir por autovía a cualquier parte de España (en Cataluña pagando, como siempre). En mi Barcelona, había fervor por las olimpiadas que se avecinaban a pocos años vista.

Encontrar trabajo ya no era una quimera, era posible y viable encontrar un buen empleo a través de la demanda social.

Tardé muy poco (menos de dos meses) en encontrar un nuevo trabajo. Se trataba de una empresa fabricante de hilaturas para la confección y lanas de labores. En aquella época, hacer jerséis, bufandas y todo tipo de confección doméstica estaba en declive, precisamente por esa evolución social, que también intervino en las costumbres y modos de vida de los ciudadanos (y, en este caso concreto, de las ciudadanas). Aunque hasta el momento la fabricación y venta de lanas para tricotar había sido un mercado muy lucrativo, ahora pasaba por malos tiempos. La empresa, que lideraba sin discusión este mercado, incorporaba ese año en su portafolio de productos nuevas líneas de confección en género de punto, bañadores y lencería... toda una apuesta de cambio y de futuro que requería de una fuerza de ventas motivada y cazadora.

El proceso de selección fue corto, les di un plazo de un mes para mi incorporación.

Habían pasado dos semanas desde que me confirmaron el nuevo puesto, y aún no había dicho nada del cambio en la empresa. Por un lado, tenía ganas de disfrutar del momento; por otro lado, mi subconsciente, fiel a la supervivencia, me decía: «*no cambies*».

Justo en esos días Jonás sufrió una «caída» fuera de Barcelona, el diagnóstico fue terrible e inesperado para todos.

Fui enseguida al hospital a verle. Junto a la cama estaba nuestro compañero de administración comercial, empezamos a hablar de trabajo.

Jonás, tumbado en la cama, con aire de que no pasaba nada, bromeando y con su acostumbrada falsa prepotencia, comentaba con el administrativo que se tenía que visitar a un cliente muy importante de Zaragoza, y que él no podría ir. La conversación fue así:

(Administrativo): —¿Y por qué no va Diego?

(Jonás): —Vale, que se estrene el pollo.

(Yo): —El pollo no va a Zaragoza; el pollo se pira de esta empresa en 15 días a una de verdad.

A Jonás le cambió la cara, me miró como quien mira a un extraño. El administrativo, de pie a mi lado, me miró como si me hubieran salido antenas y mi piel se hubiera vuelto de color verde.

Qué desfachatez por mi parte.

Qué crueldad gratuita.

Qué gran cantidad de ignorancia atrevida.

AJERIENCIA

Veníamos de unos tiempos en los que mantener un puesto de trabajo no era moco de pavo; la incertidumbre y la miseria en los trabajos era el pan de cada día. Jonás tenía una familia, dos hijos, una vida llena de compromisos y responsabilidades. Solo protegía a los suyos.

Él nunca me quiso mal, nunca impidió mi trabajo o me puso la zancadilla; simplemente no me ayudó. Dejó que todo fluyera sin su intervención. Él, que en aquel momento fue mejor persona que yo, no me recriminó nada, no me pidió nada, solo asintió.

A la salida de la habitación, su mujer, con expresión descompuesta, me pidió que no volviera al hospital, ya que Jonás estaba pasando un episodio de estrés añadido por el trabajo que no le dejaba dormir, y yo no le ayudaba en nada.

Cuando salí, en el pasillo, esperando al ascensor, se me doblaron las rodillas; una fatiga y un cansancio extremo se apoderaron de mí. Hasta ese momento preciso no fui consciente de la situación real. Fue la cara de su mujer la que me puso los pies en la tierra.

Me comporté como un idiota pretencioso, ignorante y parlanchín. Un sabelotodo que aprovechó un momento de poder para hacer daño.

A los dos años de aquella visita al hospital me dijeron que Jonás, finalmente y después de luchar, murió de cáncer, con 45 años, dos hijos, una hipoteca y una mujer desesperada. Aún hoy hay días en que miro al cielo y le

pido perdón; pido a Dios o quien quiera que sea que nos gobierna en este mundo que me conceda la paz de su perdón por aquel momento tan desafortunado que tuve.
Gracias, Jonás, por la oportunidad que me diste.

Lección 3: Si alguien te perjudica en algo alguna vez, analiza bien por qué lo hace, ponte en su piel, intenta sentir lo que siente y vivir su situación. Si aun después de haber hecho esto piensas que lo que ha hecho está injustificado, podrás opinar que fue deliberado. Descubrirás que es posible que tú, en esa situación, hubieras sido más duro y más cruel. En cualquier caso, con toda seguridad, su versión de los hechos (su realidad) nunca será ni parecida a la tuya.

Sé fiel a tus principios y valores, nunca vivas en la negatividad, no permitas que pensamientos dañinos invadan tu mente; ya que si lo haces, ese sentimiento gobernará tu vida y lo contagiarás a aquellos que estén a tu lado.

La venganza es inútil, estéril, vacía y sin sentido. Busca tu evolución y practica la indiferencia hacia lo negativo. Pero no olvides.

La vida es cambio. El crecimiento es opcional. Elige de forma inteligente.

KAREN KAISER CLARK (Política estadounidense).

La edad de la autoconfianza y del asentamiento

Hernández

(Será el único apellido del libro; la razón es simple...
no me acuerdo de su nombre).

Un viernes dejé la empresa de fornituras, y el lunes siguiente empezaba con las hilaturas... El proceso de formación fue corto: menos de una mañana explicando los pormenores de los productos y cómo funcionaba la empresa... y a la calle. A vender.

Pasé de trabajar en una empresa pequeña, bien organizada pero sin sistemas de control comercial, a trabajar en una gran empresa, donde todo estaba procesado y todos los procesos estaban estandarizados. Mil firmas para cada cosa, jerarquías bien determinadas y funciones claritas para cada uno. Si te despistabas en tu trabajo, cantaba rápido. El seguimiento era exhaustivo.

Empecé a trabajar un 1 de julio; el siguiente 1 de agosto me dieron, como a todos los trabajadores y por cierre vacacional de la empresa, todo el mes de vacaciones.

Que yo recuerde, la única vez en mi vida que he hecho un mes entero de vacaciones. Así era esta empresa. Había alegría económica; se notaba que habían disfrutado de recursos. Para ellos, los años difíciles de crisis aún no habían llegado; hasta ese momento fueron la excepción a la norma.

Los partes de visita (*rappports*) constaban de hora de salida y hora de llegada, kilómetros entre desplazamientos (de un cliente a otro), hora de cierre del día y la estadística típica: pedido, cantidad del pedido, incidencias... Vaya, que no podía uno quedarse *empanado*; y menos en mi caso, ya que mi zona de trabajo habitual eran las Islas Baleares, donde los tiempos de viajes, rendimiento y rentabilidad estaban más que controlados. Contaba con una cartera de más de 100 clientes estables (o por lo menos, habían sido estables muchos años, antes de la inaugurada crisis del tricoté).

Hernández era el Delegado Comercial de la zona Este-Norte. Empezó como vendedor y subió por méritos propios. Nunca he visto tal devoción por el trabajo, tal lealtad a la empresa y a sus superiores, tal sacrificio personal por una compañía. Algunos lunes mañaneros, para optimizar gastos de parking, dejaba mi coche aparcado frente a la oficina (en aquella época no había zonas verdes y demás saqueos urbanos) y me iba al aeropuerto en taxi. Al volver el viernes por la noche (siempre cogía el último o el penúltimo avión), al recoger mi coche a altas horas de la noche podía ver las oficinas. Casi siempre

AJERIENCIA

estaba la luz de su despacho encendida. Era un local ubicado a 20 metros de su domicilio; así podía dedicar más tiempo al trabajo y evitar desplazamientos inútiles.

Aquel hombre, de unos 40 años, piel grasienta, mio-pía condensada acompañada de gruesas gafas y siempre, siempre trajeado y con corbata, trataba a todos los compañeros de trabajo de «usted», y los llamaba por el apellido. Por algún motivo a mí me llamaba por mi nombre, (pero de «usted», eso era invariable), y con una educación y amabilidad paternal. Siempre hablaba en un catalán perfecto, académico. En los 18 años que llevaba en la empresa no permitió que lo personal se inmiscuyera en lo profesional con nadie. Y aunque viajamos juntos en muchas ocasiones, y compartimos habitación de hotel (no sea que la empresa pagase un poco más de lo menos posible), muchas comidas, cenas y desayunos juntos, viajes en coche... nunca llegué a tener con él una conversación pasajera y trivial, hablando con tacos, con una buena cerveza, en un bareto de barrio y frente a una mesa con mantel de plástico y a cuadros. Como a mí me gusta.

Lo di todo. Salí a vender con una motivación, una responsabilidad y unas ganas de trabajar que a veces envidio de mí mismo.

Aquel hombre, al que yo respetaba y admiraba, había confiado en mí, y no le podía fallar... Su perspicacia

intuyó mi punto débil desde el primer día, yo diría que desde la entrevista de trabajo: el viaje.

Me encanta viajar, coger aviones, deambular por los aeropuertos, comer en cafeterías y hablar con desconocidos. Para mí, dormir en un hotel es emocionante. Planear un viaje de trabajo en coche por toda España es como preparar unas vacaciones. Ir en tren o en autocar me parece romántico. Nada de todo eso es percibido por mí como algo incómodo, sino todo lo contrario.

Pero mi novia estaba en Barcelona, esperándome toda la semana. Yo, sin mi dosis diaria de conversación con ella, sin verla, aunque fuera media hora al día... no era el mismo.

Mal rollo...

Aun así, aguanté algo más de un año y medio.

Al día siguiente de incorporarme partimos a Palma, con mi flamante muestrario nuevo, tarjetas de visita recién impresas y coche alquilado... a la carretera. Por supuesto, acompañado de mi nuevo jefe.

La primera visita fue traumática: el idioma catalán es nativo para mí; pero el mallorquín... ¡¡No entendía nada!!! Y mi jefe, que estaba muy acostumbrado, me miraba de reojo, ya que no contestaba bien a preguntas sencillas, no apuntaba bien los pedidos (muy complicados, con tallas, colores, muchas referencias...). El trauma duró poco: en una semana ya hablaba como ellos y me encontraba como en casa. Me hice con la cartera sin

AJERIENCIA

dificultad. Las clientas eran todas mujeres, la mayoría de mediana edad, acostumbradas a recibir a «viajantes» en sus tiendas. En aquella etapa pude ver cuánta cantidad de talento empresarial desperdiciado teníamos en nuestro país por la absurdez del machismo. Tenía como clientas a verdaderas creativas empresariales, emprendedoras con capacidad de sacrificio, conocedoras de las necesidades de sus clientes, excelentes técnicas en lo suyo.

• • •

El «estilo Hernández»



Viajar con Hernández era un pozo de tranquilidad, sin prisas pero con una constancia y rutina perfectamente sincronizadas.

A las 7'00 h. sonaba el despertador; a las 8'00 h., con puntualidad británica, desayuno en el hotel; de 8'20 h. a 8'30 h. salíamos del hotel hacia el punto de la ruta del día más lejano. Durante el día íbamos en dirección al hotel, parando en cada población que tocaba. A mediodía comíamos en algún restaurante, digno pero poco oneroso, con bastante tranquilidad, ya que las tiendas abrían a las 17'00 h; con lo que había tiempo: paseo por la ciudad de turno y primera visita de la tarde. Una vez realizada la última visita del día, normalmente ya de noche, nos quedábamos en la población del cliente o nos dirigíamos al hotel. La rutina era: paseo nocturno por la ciudad, cena calcada a la comida y, como muy tarde, a las 23'00 h. ya en la habitación... a dormir.

Fiel a la familia, la dieta, las buenas costumbres, la educación y el buen hacer.

Más de 30 años después mantengo su estilo de viaje; es curioso cómo me acuerdo de él en esos momentos.

Cada final de mes, los vendedores teníamos una reunión de seguimiento del presupuesto y comisiones con nuestro delegado en su oficina. Nos veíamos todos; mientras uno estaba con Hernández, los otros nos íbamos al bar a tomar un café, o hablábamos en el pequeño almacén. Yo no entendía por qué aquellos vendedores se quejaban: estaban protegidos, mimados,

bien pagados... ¿qué más querían? Hubiera querido verles en mi antigua empresa...

Para mí era el primer mes de trabajo allí... me tocó el turno... entré nervioso...

—Verá, Diego, en la empresa estamos muy contentos con Ud. Se ve que está trabajando duro; la introducción de nuevos productos sigue los objetivos, y hasta los ha superado en algunos casos. Siga así, tiene mi apoyo.

—Gracias Sr. Hernández, ¿pero...? Porque por su tono, intuyo que hay un «pero», ¿no?

—Verá, debe Ud. tener paciencia con los ingresos que cobrará en esta empresa. En este primer mes no ha podido cobrar las comisiones que hubiéramos deseado, ya que se basan en ventas cobradas. Tendrá que esperar al mes que viene para empezar a ver los resultados esperados.

Hernández sacó entonces un folio de papel escrito a mano. Se le veía en una situación embarazosa, como si lo que estaba haciendo no fuera de su agrado.

—Verá, Diego, su nómina de este mes se queda cerrada en 244.000 pesetas. Paciencia, ya verá cómo irá mejorando.

Mi nómina de la empresa anterior era de 70.000. Mi culo estaba pegado a la silla, mi mente estaba dando saltos de alegría por el despacho.

—Gracias, Sr. Hernández. Soy consciente de la situación; no se preocupe, contaba con ello.

El sueldo medio de aquella época estaba sobre las 100.000 pesetas (600 €). Podía montar el piso, casarme y empezar la vida que quería en menos de un año.

Perfecto.

Aquellos 20 meses fueron mi «máster» en ventas. Mi trabajo consistía principalmente en realizar el pedido de temporada de hilaturas, lo que no era fácil, ya que las ventas de esta categoría de productos estaban en proceso, prácticamente, de desaparecer del mercado. Las tiendas tenían *stock* de temporadas pasadas, no atendían con motivación las novedades en texturas y colores de la nueva temporada; en general, había miedo a comprar, porque existía una lógica incertidumbre en lo que se iba a vender. En este contexto, mi misión era introducir la solución estratégica a la que habían llegado las cabezas pensantes: «*Si no se venden lanas de labores, que vendan prendas de punto confeccionadas, lencería en invierno, bañadores y biquinis en verano... o lo que toque*». Sin análisis previos, sin estudios de mercado, sin tener en cuenta que el perfil de las clientas estaba orientado a venta asistida y técnica con clientas fijas, que tenían competencia especializada cerca, que el posicionamiento de la marca no tenía nada que ver con ese portafolio... Un desastre.

La política de retribución variable pasó a ser, para estas nuevas líneas, de ventas facturadas, ya que los

AJERIENCIA

periodos de cobro eran más largos; de esta manera mantendrían a la fuerza de ventas motivada.

Recordaré toda la vida la última convención comercial nacional a la que asistí en Zaragoza. No se les ocurrió otra cosa que mostrar la línea de bañadores y biquinis femeninos con modelos reales en una pasarela en el hotel. Los vendedores silbando a las chicas, diciéndoles de todo, risas, alegría... Nadie vio el tsunami; todos tenían la tranquilidad de que en lo alto de la pirámide no iban a consentir que aquello se hundiera.

Las chicas estaban incómodas, yo miraba a mis compañeros como desde fuera, como si fuera una obra de teatro vista desde el anfiteatro. He de reconocer que también reí; la elocuencia de esa gente estaba en nivel 10, hay que reconocerlo.

Convencer a alguien de que haga algo que no ha hecho nunca no es fácil; aunque tenía el apoyo de una gran marca, la confianza de una gran empresa... la labor de introducción fue ardua, desgastaba mucho, cada día era agotador. Pero los objetivos se cumplían cada mes, y mis nóminas se manifestaban generosas y recompensaban el esfuerzo.

Por la noche, en el hotel, los «viajantes» de otras empresas (nos conocíamos todos) se quedaban después de la cena en el salón con televisión: unas timbas de póker, unos «*pelotazos*» de whisky, unas risas y a la cama a la una o las dos de la madrugada. Yo, salvo alguna excepción, fui fiel al estilo Hernández: después de una

cena temprana, me metía en la habitación, a estudiar un par de horas por día.

La gran estrategia empresarial, la solución de las mentes pensantes, dio los frutos esperados... Las tiendas, cargadas de *stock* de productos que no sabían vender, no podían hacer frente a los pagos que se les venían encima. Los impagados empezaron a ser el pan de cada día; un trabajo añadido, ingrato, con cierta sensación de culpabilidad por mi parte. El barco se hundía.

Un lunes de reunión comercial apareció por la oficina el Delegado de la zona Este-Sur. Era valenciano, no llegaba a los 40 años, alto, peinadito con la raya al lado y con cara de niño. Su mirada y sus ojos delataban alcohol; su barriga semejante a un embarazo de séptimo mes dejaba la corbata paralela al suelo; sus venillas en la cara mostraban abiertamente el colesterol y la alta presión arterial. Aquel personaje, amante de la buena comida, la noche, el alcohol y las mujeres (pagando o no) había sido antaño pupilo impuesto de Hernández, quien diligentemente le enseñó las artes de la venta y los intrínquilis de la compañía.

Nadie sabía qué hacía aquella persona allí, pero tampoco le dimos importancia.

Me tocó el turno... entré confiado...

El ritual consistía en la revisión de las ventas, recuento de comisiones, cifra de la nómina del mes, objetivos

AJERIENCIA

para el siguiente mes y comentarios de lo que hubiera en la labor diaria.

Hernández estaba serio. Hablaba en voz baja, casi no se le oía; al acabar los temas a debatir me miró directamente a los ojos, le caían lágrimas... estaba llorando.

—Verá, Diego, la empresa ha decidido que, tal como están las cosas, no puedo seguir en ella. Han decidido echarme.

—Pero Sr. Hernández, con todo lo que Ud. ha dado... Me cortó en seco con la mano y la expresión.

—Eso no importa, Diego. Lo único que cuenta es la situación actual. Me marchó en quince días.

—¿Y quién ocupará su puesto?

—El de ahí fuera.

No le contesté, al menos con palabras. Con la mirada se lo dije todo, y él me respondió de igual manera.

Ya me había casado, y tanto viaje no era sano para mi vida en pareja. Mi último viaje a Palma de una semana entera fue solo para cobrar letras impagadas. El barco se estaba hundiendo del todo.

El domingo siguiente compré *La Vanguardia*.

No pasaron ni dos años, y la empresa cerró.

Gracias, Sr. Hernández, por todo lo que me enseñó y por cómo influyó en mi vida profesional.

Lección 4: La inercia tiene un tiempo de acción y una fuerza limitada. Está claro que trabajar con un producto que es demandado, con poca competencia y en un mercado con capacidad de compra confluye en que una empresa pueda hacerse grande; la pregunta es: ¿también se hace fuerte? Mi opinión es que no. La prepotencia e ignorancia del mercado llevaron a la directiva de la empresa a una estrategia equivocada. La confianza de los trabajadores en esa directiva fue su sentencia.

Lo que hayas hecho hasta el momento no tendrá importancia ante una circunstancia actual; en demasiadas ocasiones los RR.HH. son contemplados como eso, recursos, sin querer entender que detrás de ese recurso hay una persona, una vida, una dedicación, un esfuerzo.

«Sé amable cuando tengas la posibilidad. Siempre tienes esa posibilidad».

DALAI LAMA.

• • •

Enrique

Mi situación no era sencilla. Era joven, con formación limitada (aún estaba estudiando) y con aspiraciones económicas por encima de la media... la sociedad estaba evolucionando, pero no tanto.

Me tuve que conformar.

Una empresa muy conocida en el sector de materiales de construcción, estaba buscando un vendedor para la zona de Barcelona. Para mí, dormir en casa cada día sería una experiencia casi nueva; poder ir a comer muchos de ellos sería un lujo.

La empresa en cuestión estaba orientada a las ventas de forma salvaje, el valor del cliente contaba como cero; a nivel interno, un vendedor capaz de «colocar» producto estaba bien reconocido. No era para nada mi estilo de venta, pero tampoco fui capaz de reconocer este posicionamiento antes de estar dentro, metido hasta las trancas.

La organización comercial era sencilla, unas pocas reglas de oro que se tenían que seguir a rajatabla. Cinco comerciales (yo encarnaba el quinto) para la zona de Barcelona ciudad y Hospitalet de Llobregat. No había territorialidad, si entrabas (con un pedido en firme) en un cliente que no tuviera ficha abierta, pasaba a ser de tu cartera; si el cliente no compraba nada en 12 meses, se

daba de baja del sistema y quedaba libre para quien lo «cazara».

Las condiciones económicas también eran sencillas. Tenía un sueldo fijo bajo (menos de una tercera parte de lo que ganaba en la empresa anterior) que se garantizaba con una cifra mínima de ventas mensuales de 8.000.000 de pesetas (unos 48.000 €). Todas las ventas que sobrepasaran esta cifra tenían comisión. Mis condiciones eran lo que ellos llamaban «crecientes»: mi sueldo fijo estaba asegurado con un mínimo de ventas el primer mes de 500.000 ptas. (3.000 €). Cada mes se incrementaría el mínimo en 500.000 ptas.; así hasta llegar a los 8.000.000 mínimos. De esta manera la empresa invertía en ti asegurándote un sueldo fijo. Aunque en verdad, éramos comisionistas puros. Como pincharas un par de meses... se oscurecía el panorama; al tercer mes sin llegar a mínimos ya lo tenías más negro que la uña de un mecánico.

Me puse a lo mío, les preguntaba a los clientes para qué servían los productos. Me fijaba en cómo se organizaban mis compañeros (los que más vendían), que daban poca información porque me consideraban un competidor de zona...

A todo esto, el «Responsable de Marketing» que se ocupaba bien, bien no sé de qué... era el que me decía cosas como:

—Si me necesitas para cerrar alguna venta, me lo dices.

AJERIENCIA

Miedo me daba este cerrando ventas... mejor me lo montaba por mi cuenta...

Cada lunes por la mañana se hacía reunión comercial, cada final de mes se cantaba la cifra de ventas de cada vendedor, se le felicitaba o recriminaba, todo ello ante los compañeros.

La formación técnica de productos fue de medio día en su tienda de Barcelona. Al día siguiente acompañé a un vendedor veterano en dos visitas a clientes suyos. Aquella tarde fui a la oficina a buscar mi cartera de clientes. Me dieron un papel con el nombre de una pequeña constructora; llamé pero no se ponía nadie. Cerró a la semana siguiente.

Esa era mi realidad.

Pasada una semana de despiste total, fui a la administrativa comercial y le pedí un listado de clientes dados de baja del sistema en los dos últimos años. Tuve la sensación de estar haciendo algo malo... menudas miradas de todos los administrativos... ni que hubiera pedido la luna... «Un listado, hombre, solo eso». No les gustaba ver vendedores por la oficina... cosas de la culturilla empresarial mal entendida.

Me lo dio... Tendría unos 30 registros más o menos. Lo iba leyendo por el pasillo, uno de ellos me llamó la atención: una constructora muy grande y conocida (la llamaré *VC*); volví otra vez a la simpática administrativa...

—Perdona... debe haber un error... —señalando con el dedo índice el registro—. ¿Y este?

—Ah, este... Hubo un malentendido con ellos, no nos quieren ni ver... Ya lo han intentado todos y no hay manera.

Por la tarde fui a verles.

—Buenas tardes, soy D.A. de la empresa *CR*, ¿podría hablar con el responsable de compras?

—¿*CR*? ¿De qué se trata? —preguntó la recepcionista.

—Verá, somos proveedores habituales de la casa. Me acabo de incorporar como vendedor; solo quisiera presentarme y concertar día y hora con el objetivo de poder enseñarle las promociones actuales —no me habían hablado de promociones, pero ya me las inventaría sobre la marcha.

—Lo que pasa es que el Sr. A.R. se acaba de incorporar también al puesto. No creo que sea apropiado, esta mañana va muy atareado con reuniones, mejor llame y queda para otro día.

—No quisiera incomodarle, pero, verá... necesito poder hablar con él, acabo de entrar en la empresa... ¿No podría ayudarme? Le aseguro que será un minuto...

—Espere un momento.

Con aire de superioridad y sin dejar de mirarme cogió el teléfono. Hablaba con otra persona descaradamente bajito para que yo no la oyera, se rio... comentó algo personal y colgó.

AJERIENCIA

—El Sr. A.R. saldrá un momento.

Mostré la mejor de mis sonrisas, intenté sonreír hasta con los pies.

—Muchas gracias, no olvidaré esto cuando sea presidente del gobierno.

Se rio por compromiso, como la que ha hecho la buena acción del día.

A.R. salió a los dos minutos, trajeado. Era joven, de buenas maneras, con pinta de universitario. Me dio la mano con fuerza y me hizo pasar a su despacho.

—Así que trabajas en *CR*... ¿Qué tal todo por allí?

—Pues la verdad es que me acabo de incorporar, pero parece que la cosa funciona. Tienen una buena marca y buen producto, tengo muy buenas expectativas en esta empresa, y confío poder tener a *VC* de cliente —otra vez la sonrisa a tope.

—Tenemos en la actualidad varias obras en marcha. Has de visitar a los jefes de obra; ellos son los que deciden qué materiales comprar, siempre que las empresas que elijan estén aceptadas por Compras —se señaló—. Déjame los catálogos. Te aconsejo que vayas a la obra de Gavà, está ahora en proceso de búsqueda de la cerámica, igual entras a tiempo.

—Gracias, Sr. A.R.; pero verá, el comercial que llevaba esta cuenta ha estado enfermo, y al no poder atender las obras, resulta que *VC* no nos compra desde hace varios meses. Por un tema de proceso administrativo, la cuenta

ha sido dada de baja en el sistema. ¿Podría darme los datos necesarios para la nueva alta?

—Sí, hombre, sí, no hay problema, toma —me dio un folio estándar con los datos administrativos, facturación, forma de pago...

—Muchas gracias. Espero que podamos seguir viéndonos; iré hoy mismo a la obra de Gavà.

Volvió a destrozarme la mano.

Se hizo mediodía, fui a casa a comer... le comenté la historia a mi mujer, que me dijo:

—Te irá bien, a ti no te puede ir de otra manera.

Salí de casa como una moto, a por la obra.

Era enorme. El jefe de obra era joven, conectamos enseguida: un café en el bar, unas risas, y me explicó los materiales que necesitaba. Quedé con él en traerle unas muestras de cerámica, siguiendo sus indicaciones. Luego me puse serio y le fui sincero 100%.

—Verás, he de abrir la cuenta de tu empresa para que quede como cliente en mi cartera, pero necesito abrirla con un pedido. Te atenderé encantado y lo mejor que pueda, pero necesito que pidas algo a mi empresa para poder abrir ficha.

—No hay problema, tráeme un camión de geros⁽¹⁾ para mañana y seguimos con lo nuestro —ya le había pasado precios de los geros y la cosa encajaba.

⁽¹⁾ Gero: ladrillo perforado para levantar paredes.

AJERIENCIA

—Perfecto, mañana vengo con las muestras.

Por las tardes, la empresa para la que trabajaba hervía de actividad: llamadas, discusiones, paseos arriba y abajo por los pasillos... Aquella tarde no fui a la oficina; esperé a la mañana siguiente a primera hora, ya que el movimiento fuerte empezaba hacia las 9'00 más o menos, pero abrían a las 8'00.

8'00 h. AM, puntual como un clavo estaba en la puerta de la oficina... Solo la administrativa y alguien más pululando por la cafetera; perfecto.

Fui directo a la administrativa, le pasé como quien te pasa un pañuelo de papel el pedido de *VC* y los datos de apertura de ficha de cliente. Por su mirada me pareció que volvían a salirme antenas, yo creo que me vio hasta guapo.

Resultó que el jefe de compras de *VC* se acababa de jubilar, y habían puesto en su lugar a un trabajador de la empresa al que habían promocionado. Nadie se había enterado.

Por lo que pude saber, aquella mañana en la oficina hubo gritos y quejas. ¿Cómo un pardillo recién aterrizado podía tener un cliente como *VC*?... Los dinosaurios de la empresa se pusieron en alerta, se quejaron con contundencia al responsable de Marketing, quien, por lo que luego me explicaron, respondió pausado: «Las reglas son las reglas... él estaba allí y vosotros no, esa es la realidad».

Bien por él.

La reunión del tercer mes fue buena para mí, facturé cerca de 6.000.000 de pesetas con un objetivo de 1.500.000 ptas. Un pastizal en comisiones, aquel mes gané más que el jefe... Esa fue mi perdición.

Al día siguiente me dijeron que Enrique quería hablar conmigo. Fui a la oficina, entré en su despacho. No tenía mala relación con él, pero estábamos en ondas diferentes, eso saltaba a la vista.

—Hola, Diego, siéntate, hombre. Ya me han dicho que has pillado a *VC*, buen trabajo.

—En realidad no «lo he pillado»; creo que podemos hacer un buen trabajo con ellos y espero que pueda contar con este cliente 100% en mi cartera.

—Eso seguro, puedes estar tranquilo, pero hay algo de lo que tenemos que hablar... Verás... te has puesto en un nivel de ventas importante y te felicito por ello...

Le interrumpí casi con acoso.

—Enrique, hemos servido la cerámica de una obra, ha sido un pedido puntual, ya veremos cómo se desarrolla el tema en los meses siguientes.

—Sí, sí, ya he visto los pedidos —no le gustó que le interrumpiera—. Pero la gerencia cree —y aquí se quitó la responsabilidad de encima, y eso no me gustó a mí— que hay que ajustar los mínimos mensuales; han decidi-

do ponerte ya, a partir de este mes, los 8.000.000 de pesetas mínimos, estoy seguro de que podrás con ello.

Sonreía, el muy....

—Vosotros sois los jefes; si la decisión está tomada, está tomada.

Salí del despacho a marcha de atleta. «¿Será posible? Pero, ¿cómo pueden tratar así a su propia gente?». En aquel momento tomé la decisión: «Me gusta el sector, utilizaré esta empresa como escuela y a la que pueda me esfumo».

Y así fue.

Estuve ocho meses cobrando el mínimo de nómina, ya que no llegaba a objetivos, el noveno mes empecé a superarlos. A los 18 meses de estar trabajando allí, en plena reunión comercial de lunes, vinieron a avisarme... el Jefe de Personal (lo de Responsable de Recursos Humanos queda mucho mejor, aunque sea lo mismo) quería hablar conmigo. Todos me miraron. No hay medias tintas: si te llaman de personal, es algo bueno o algo malo.

En esos momentos ya había pasado el proceso de selección para una empresa muy importante, líder, solvente y con proyección para el puesto de delegado comercial. Les di un mes de plazo para mi incorporación, siguiendo mi estilo; de eso hacía dos semanas, y aún no había dicho nada en la empresa.

—Hombre, Diego, siéntese, ¿qué tal todo? ¿Está contento en la empresa?

Despacho rancio, mobiliario antiguo, máquina de escribir de la era cuaternaria en un rincón, olor a viejo... el susodicho vestía traje impoluto pero pasado de moda. Todo respiraba a casposo, arcaico, sin futuro.

—Pues de momento bien, gracias —mentí descaradamente.

—Bien, hombre, porque esta mañana hemos decidido hacerle fijo en la empresa —hasta el momento, había estado con contratos semestrales renovables.

En aquellos tiempos, «estar fijo» en una empresa de renombre era todo un logro, un acontecimiento importante, digno de ser comunicado con toda esa comedia.

—Pues... Muchas gracias, agradezco la confianza que han depositado en mí.

No seguí mintiendo, ya me sentía mal...

A la mañana siguiente pedí hora (como en el médico) con el Responsable de Marketing.

—Dime, Diego, ¿qué querías comentar?

—Me marcho de la empresa dentro de quince días. Si necesitas alguna cosa especial en estos días, si he de formar a alguien o lo que sea, dímelo pronto para que pueda tener tiempo.

Fui taxativo, rozando la prepotencia.

—Vaya, no me lo esperaba, ¿has encontrado algo mejor?

—He encontrado algo que espero que sea mejor; en cualquier caso, he de decirte que no me he sentido

AJERIENCIA

valorado en esta empresa. No soy más que nadie, pero tampoco menos; y la jugada de los mínimos de venta me quitó la motivación que necesito para seguir aquí.

—Pero ahora ya estás en niveles de comisión, ¿vas a dejar el trabajo hecho?

—Mis «compañeros» estarán encantados con el reparto, que les aproveche. Yo me marchó.

He de reconocer que disfruté del momento más que de un bocadillo de tortilla (me encantan los bocadillos de tortilla).

A los pocos años la empresa cerró, echando a 34 personas a la calle.

En este caso no quiero concentrar mi agradecimiento en nadie concreto, ya que las personas que me acompañaron en esta etapa no hicieron más que seguir las pautas marcadas por la organización. Agradezco a toda la organización, por su inoperancia e incompetencia, la posibilidad de que no me estancara y mirara hacia delante.

***Lección 5:** El dinero pagado, si es dinero ganado, es un dinero bien invertido.*

Está claro que uno de los objetivos de la empresa es lucrarse, generar riqueza; y también está claro que los recursos

humanos, las personas, han de servir para ello. Pero es fundamental seguir el principio de la justicia ante un trabajo realizado, ya que si la motivación personal se va a pique... entonces los resultados también.

No temáis a la grandeza; algunos nacen grandes, algunos logran grandeza, a algunos la grandeza les es impuesta y a otros la grandeza les queda grande.

WILLIAM SHAKESPEARE (*Poeta y dramaturgo inglés*).

La Edad de Oro

Enric

Para mí, los años 90 fueron de ensueño. La mejor década sin duda del viejo siglo y posiblemente del primer milenio de nuestro calendario. Vimos renacer la informática con *Windows* y *Mac...* y con aquellos pequeños ordenadores portátiles éramos invencibles. Podíamos hablar a distancia desde un pequeño teléfono móvil (al principio no tan pequeño); todos llevábamos docenas de cd's de música en el coche (en un cd cabían unas 12 canciones). Lo del muro de Berlín ya empezó a ser historia (cayó en el 89); vivimos el efecto de la *perestroika*; films legendarios (*Abierto hasta el amanecer*, *Glengarry Glen Ross*, *Sentido y sensibilidad*, *Entrevista con el vampiro*, *La edad de la inocencia*, *Una historia del Bronx*, *Pretty Woman...* y muchas más de las que yo siempre digo son «obligatorias»); el renacer de la economía en España; y el nacimiento de los yuppies... Empezamos a acostumbrarnos con lectura de la columna diaria en todos los periódicos de la corrupción política. Y sobre todo, sobre

todo... vimos el nacimiento de Internet. Y al final de la década, el hundimiento de las .com.

Toda una década, ¡sí señor!

El primer año de los 90 fue cuando accedí a mi nuevo puesto de trabajo. La segunda entrevista de selección fue apoteósica: un despacho enorme con vistas a la rambla, un Director Comercial, Sr. Don... sin formación expresa, pero con experiencia y jerarquía, respeto profundo, tradición, amistad directa con la propiedad de la empresa y una caligrafía artística de las de la escuela antigua. Yo creo que hoy, nadie, repito, nadie en este país escribe con la calidad caligráfica del Sr. Don...

A su lado, el Jefe de Ventas, el que tenía que ser mi jefe, Enric.

Para Enric necesito un punto y aparte.

Alto, vital, bien parecido, con cierto aspecto asiático, catalán de pura cepa, siempre bien conjuntado, con un lenguaje rico de léxico pero sin tono pretencioso, siempre con una risa (una sonrisa, pero más)... Siempre con el último chiste de moda, dispuesto a trabajar duro; pero si es posible, pasándoselo bien. Todo un personaje del que nunca olvidaré sus enseñanzas.

Aquella entrevista fue para filmarla. Parecía que ya tenían al candidato perfecto antes de que yo llegara, así que me recibieron por protocolo. La empresa fabricaba productos de alta rotación, en este caso de alto margen... todo un lujo que pocas categorías, monopolios y otros

oligopolios de productos tienen... Pero acababan de lanzar una línea de productos derivados de los que la venta parecía no arrancar nunca. Sus trabajadores (comerciales especialmente) estaban bien anclados en su zona de confort, por lo que la introducción de nuevas líneas de productos no parecía que les motivara mucho, así que decidieron traer a la casa a un «cazador». Yo venía del mismo sector, pero de mercados mucho más competitivos; con la supervisión de Enric, el comercial designado tenía que lanzar la nueva línea al éxito.

El proyecto me interesaba.

Me atacaron directos a la línea de flotación, fueron incisivos conmigo, yo me defendí como gato panza arriba... me acuerdo que durante un momento de la reunión, por los nervios, hablaba y no sabía bien lo que decía... una sensación que nunca había tenido y que me asustó un poco.

Por lo que supe después, el gran Director Comercial Sr. Don... no estaba muy de acuerdo con mi entrevista, pero Enric dijo con claridad:

—¡Yo quiero a ese tío que se escapa de todas!
Bien por Enric.

Me incorporé un 1 de julio; hacía calor. Me dieron un poco de formación técnica (un par de horas) e hicimos una visita a la fábrica. Al día siguiente ya estaba en la calle.

En principio teníamos que respetar la cadena de valor del sector: ir al distribuidor, que vendía al profesional, que instalaba al particular; pero los distribuidores no me hacían ni caso. Después de un mes pateando calle no se había vendido nada, los comerciales de la casa estaban encantados.

—Ya lo decía yo, que no se puede colocar ni un gramo más de este producto —decía uno

Le comenté a Enric la situación, la conclusión fue conjunta y clara: «*Nos saltamos el canal y vamos directos al industrial (el consumidor); cuando estos que se dedican a comprar y vender aprendan, ya veremos cómo lo arreglamos*».

El tipo de productos que vendíamos iba a la obra de construcción. En aquella época yo tenía una moto típica de *yuppie*, una *Honda Visión* con pantalla... muy chula... pero pequeña. Enric medía 1'85 y era de complexión fuerte. Se compró un casco y se plantó detrás de mí... Íbamos en la moto por Barcelona a la caza de obras. Cuando veía una sacaba el brazo para señalarla, y el peso nos llevaba directos... Manejar aquello era imposible... y no me refiero a la moto.

Recuerdo que un día cualquiera, en un restaurante de menú, pidió unas verduras de primero; le sirvieron un platito pequeño. No lo tocó, y llamó a la camarera.

—Perdone, ¿es Ud. La dueña?

—Sí, soy yo, ¿por?

AJERIENCIA

—Verá... ¿Ud. me ha visto bien? —se señaló el cuerpo.

—Pues sí le he visto.

—¿Y Ud cree que con este plato yo puedo pasar el día?

—De mi casa nadie se va con hambre...

La dueña del local le sacó un plato enorme de verdura, como más del triple de lo normal. Se lo metió todo entre pecho y espalda, más el segundo, el postre y el café. Al salir se compró un *chucho* (pasta azucarada, contundente y rellena de crema) en una churrería porque decía que se había quedado con hambre.

Ese era Enric... todo un personaje.

A los 18 meses de lanzar la nueva línea de productos, ésta pasó a manos de una empresa filial, y a mí me dieron la opción de llevar la zona de Barcelona con los productos madre de la casa. Era una promoción en sí misma: la calidad de vida, tranquilidad, seguridad de consumos, tipo de mercado... como para quedarse toda la vida. Enric también pasó a esta unidad de negocio.

Mi relación con ellos fue larga, prácticamente toda la década; en ese tiempo nacieron mis dos hijos, asenté mi carrera y continué con mi formación. Fue un tiempo de paz, tranquilidad, desarrollo y felicidad. Hacíamos comidas domingueras, cenas... Conocíamos a nuestras parejas, nuestros hijos jugaban juntos. Mi recuerdo de aquella época es realmente apacible.

Gracias, Enric, por esos buenos ratos que pasamos juntos, por enseñarme que trabajar también puede ser divertido, y por haber compartido tantos años de paz a tu lado.

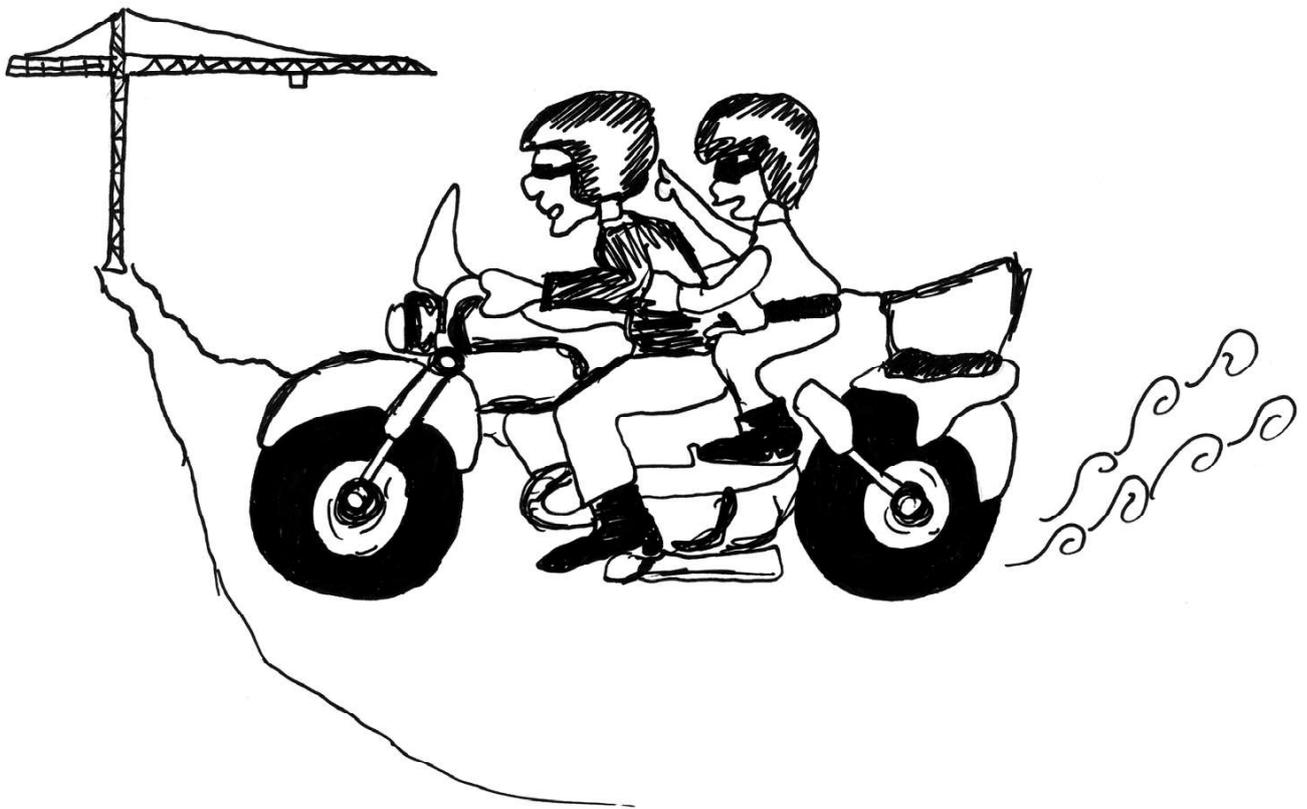
Lección 6: El trabajo es algo serio. Es necesario esforzarse para lograr los hitos marcados, es necesario trabajar duro. Pero nada impide que ese trabajo sea algo agradable, divertido, y en el que puedas compartir momentos de risas. El humor hace que las relaciones sean más auténticas y, con toda seguridad, influye positivamente en los resultados.

«Es un hecho que causa admiración el que todos los hombres grandes lleven, mezclado con su sabiduría, un gramo de locura».

MOLIÈRE (*Dramaturgo y actor francés*).

• • •

AJERIENCIA



Pancho

Desde el momento en que me incorporé a la línea de productos «estándar» de la empresa, reporté al nuevo y flamante Director Comercial, sustituto del gran Sr. Don... Su perfil era el inverso: joven, actual, universitario, con un máster en la mejor de las escuelas de negocios, idiomas... todo un *crack*.

Fue, sin ninguna duda, el mejor jefe que he tenido nunca. Sabía comunicar los objetivos y responsabilidades, me guiaba y me decía cómo hacer las cosas, tenía con todos una relación cercana y amigable, mantenía bien la jerarquía sin prepotencias inútiles... Sabía cómo liderar un equipo.

También fue con el que recibí uno de los golpes más duros en el trabajo que me afectara a mí, como persona.

Ser comercial en aquellos tiempos representaba disponer de mucha autonomía en muchas áreas. Las herramientas del puesto de trabajo contaban por parte del trabajador; la empresa se ocupaba de sufragar los gastos, no de gestionarlos. La movilidad, que es uno de los capítulos más importantes en una profesión comercial, iba de nuestra parte. La empresa pagaba un tanto por Km. recorrido, este importe tenía que financiar

el combustible y el desgaste del vehículo; a partir de ahí, el trabajador decidía qué coche se compraba, dónde, cómo lo pagaba... eso no era incumbencia de la empresa.

Si uno era metódico y riguroso, no se compraba un deportivo, cuidaba bien su vehículo (su herramienta de trabajo), y lo tenía bien presentable para una buena reventa, cada cuatro años, con los beneficios que dejaba el «tanto por Km», era posible cambiar de coche. Normalmente uno de gama media/alta, que ofreciera una seguridad y comodidad, ya que hacer más de 40.000 Km al año bien merece ir bien equipado.

Nació en aquellos tiempos la moda del *renting*, ¿para qué pagar kilómetros? El *renting* aseguraba disponer siempre de un vehículo en condiciones pagando una cuota fija, desgravable en el IS (Impuesto de Sociedades) con su facturita y todo. Para el directivo, hacer un *budget* con el gasto de movilidad controlado era, desde luego, mucho más llevadero; y sobre todo, mucho más barato.

Los lunes por la mañana yo iba siempre a la oficina a entregar *rappports* y papeleo de clientes. Un lunes me llamó Pancho a su despacho:

—Hola, Diego, ¿todo bien?

—Todo perfecto, dime.

—Mira... Vamos a cambiar la política de vehículos en la empresa. Hemos pensado en poneros coche de

renting a todos; empezaremos por ti, ya que estás en Barcelona y eres el que tengo más a mano...

—Vale... —me quedé un poco *mosca*—. Dime, Pancho, ¿qué coche pone la empresa?

—Pues hemos contratado con la *Ford*... un *Ford Fiesta*.

Mi mosqueo ya estaba fundanentado, corroborado y creciendo por segundos.

—Vale, Pancho. Mira, haremos una cosa: La empresa, que pida el *Fiesta*... y que lo deje en el parking... yo seguiré trabajando con mi coche, ya me pago yo los gastos. Hago muchos kilómetros... no tengo ganas de tener un disgusto.

—Pero... ¡no puedes hacer eso! La empresa ha decidido que has de trabajar con ese coche.

—Y yo decido que trabajo con el mío. Si la empresa me pone uno de la categoría del mío, estaré encantado.

Aquel *Fiesta* nunca se pidió a la *Ford*.

La empresa, de capital 100% catalán, cuyos dueños pertenecían a la burguesía más radical, dominaba y monopolizaba el mercado a su placer. Los clientes no eran más que muñecos que seguían los pasos marcados, el precio del producto *commodity* era el regulador que repartía el territorio, los clientes y la producción entre ellos y las empresas concurrentes. Trabajar allí se asemejaba a trabajar en un ministerio.

AJERIENCIA

Puede imaginar el lector que, en una empresa como aquella, con el nivel de relación que teníamos y la tranquilidad normal del día a día... los comerciales no hablábamos de otra cosa: coche por allí, coche por allá... Todos los comerciales teníamos claro que no podíamos ceder. Eso era lo que todos decíamos; de momento, el único que lo demostré fui yo.

Se atacó el eslabón más débil: nuestro compañero de la zona sur; un trozo de pan con forma humana, dos hijos, hipoteca, gastos... dependencia. A los pocos meses ya iba por ahí con un *Ibiza* de la más baja gama... Entre nosotros, silencio... ya sabíamos lo que nos tocaba.

La fortuna es caprichosa, y uno nunca sabe lo que puede acaecer en la vida: lo más obvio se vuelve a veces imposible; lo más complicado y difícil, sucede sin más.

Nuestro querido compañero tuvo un retorno de viernes a su hogar definitivo: un coche que circulaba por el carril contrario se le echó encima. Choque frontal directo, volante empotrado en el pecho... Murió allí, en el asfalto, junto a su *Ibiza* básico de *renting*.

El entierro fue feroz. Todo el pueblo estaba en la iglesia; su mujer, con sus dos hijos y embarazada de siete meses, en primera fila. Todos los compañeros de trabajo, al final de los bancos. Pancho, con la cara descompuesta.

Nadie es culpable de nada, y todos somos responsables de lo que nos pase, de nuestras decisiones, de dónde estamos. Pero siempre cabrá la duda de qué hubiera pasado con un vehículo mejor equipado, con *airbag*, con sistemas de seguridad que ese coche no tenía.

Gracias, Pancho, por enseñarme cómo se lidera un equipo. Y qué cosas no haré nunca con toda seguridad.

Lección 7: Fórmate, sé profesional, hazte con un buen equipo y podrás acceder a todo. Ponerse medallas con la cuenta de resultados puede ser traicionero cuando se trata de la seguridad de las personas. Nunca ahorres en eso.

«La experiencia no es lo que le sucede al hombre. Es lo que el hombre hace con lo que le sucede».

ALDOUS HUXLEY (*Escritor británico*).

• • •

AJERIENCIA



Iñaki

Y pasaron los años, y Pancho se marchó a fundar una nueva filial en el extranjero. En su lugar, llegó un joven bien preparado, con el beneplácito de la gerencia, con el apoyo y *mentoring* de Pancho.

Iñaki era un tipo delgado, de cierta prepotencia, licenciado en Derecho, con máster e idiomas... con poca experiencia, pero dispuesto a todo. Y con ganas de decir «no». Perfecto para el puesto.

En esos tiempos acababa la década... Faltaba ya poco para el nuevo siglo. Yo tenía ya 35 años, dos hijos, y hacía demasiado tiempo que hacía lo mismo. Hasta entonces me había preparado en escuelas de negocios, leía libros sin parar, me apuntaba a todos los cursos... pero me faltaba algo... Por eso me había apuntado a la prueba de selección para un máster de dos años especializado en Marketing, en una de las escuelas de negocios más reconocida a nivel mundial.

Los que vivimos en Barcelona no le damos importancia, pero disponer de los mejores gurús empresariales a unas paradas de Metro es algo que yo siempre he valorado mucho, y lo quise aprovechar.

Para mal de mi cuenta corriente, tuve la fortuna de aprobar el examen de acceso.

AJERIENCIA

A los tres meses de empezar el máster fui a hablar con Iñaki:

—Hola, Diego, ¿todo bien? —por alguna razón, todos los jefes empiezan así las conversaciones.

—Sí, todo perfecto. Verás, como ya sabes, estoy haciendo un máster... Mi intención es promocionarme, no quiero aspirar a nada que no esté en mi línea de capacidad, pero sé que puedo hacer mucho más de lo que hago. Mi pregunta es: ¿tengo posibilidades en esta empresa?

—La respuesta es no. Ya te adelanto que en esta empresa no vas a hacer más de lo que haces; la jerarquía está muy marcada, la pirámide definida.

Se quedó serio, como si le estuviera insultando o algo así.

—Ok, pues nada más que hablar... gracias por tu tiempo.

—No hay de qué.

El domingo siguiente compré *La Vanguardia*.

Nunca sabré por qué la vida te pone por delante trenes, justo cuando sería adecuado cogerlos, ni antes ni después... en el momento.

A la semana siguiente de la conversación, un día como cualquiera, sonó mi móvil:

—Hola, ¿Sr. Diego...?

—Sí, soy yo, ¿con quién hablo?

—Soy Pedro Pérez. Trabajo en una empresa de búsqueda de ejecutivos; estamos buscando una persona para un cliente importante, Ud. cumple con el perfil que buscamos, ¿le interesaría tener una reunión con nosotros al respecto?

Contesté a lo Forrest Gump:

—Bueno...

Resultó que aquel *head hunter* tenía referencias mías, a saber de quién. Asistí a la reunión de filtro.

Anotación del autor:

En base a mi experiencia, al margen de que haya excepciones y reconociendo esta afirmación como una creencia negativa, cuidadito con los head hunters... Son expertos en darte ceba y cera cuando te necesitan; se olvidan de ti en cuanto han cobrado... Para ellos, no somos más que carnaza, producto que han de «colocar» a sus clientes como sea. Trabajan bien tus ilusiones y camelan bien a sus clientes... lo cobran más que bien... Lo que menos les importa es el beneficio de sus clientes; y mucho menos, que la decisión que hayas tomado sea beneficiosa o no en tu carrera profesional y/o en tu vida.

Se trataba de una empresa multinacional, filial de una matriz muy poderosa, competidora directa de la

empresa para la que trabajaba. Sin embargo, el tipo de productos de esta filial no creaba conflicto, ya que se trataba de derivados de productos fabricados por la empresa principal. La oferta requería asistencia comercial para el impulso de la zona de Barcelona en una compañía en crecimiento exponencial, en un mercado en crecimiento exponencial. Si decía «no» a esta oferta estaba diciendo «no» a muchas cosas en mi vida.

Contra toda lógica y prudencia, abandoné la seguridad, la comodidad, el control y la rutina. Me introduje de lleno en la incertidumbre y la promesa de futuro.

Las condiciones eran claras: me responsabilizaría del impulso comercial de la zona mientras estuviera estudiando el máster, ya que el puesto me daba cierta flexibilidad horaria. Una vez en posesión del título me incorporaría en un puesto de mayor responsabilidad como directivo en el área de Marketing.

Aún me acuerdo de lo que vi y sentí el día en que me dieron el finiquito y me marché: caras de incredulidad, como aquel que mira a un suicida o a un loco. Un hormigueo me recorría el estómago, los nervios de la duda me acosaban directamente el subconsciente.

Hacía tiempo que no me sentía tan vivo.

Trabajar en una empresa así representaba mantener el puesto hasta la jubilación; esta era la aspiración de todos y todas allí. Yo me estaba ahogando. Para mí,

los últimos años en el puesto convirtieron la rutina en monotonía, la seguridad en hastío. Cada vez aguantaba menos las conversaciones internas, no me sentía identificado. Era por mí. Mis compañeros fueron todos y todas excelentes; nunca volví a tener compañeros de esa categoría humana y profesional como trabajador por cuenta ajena. Mi corazón me decía: «Rompe el molde de las cosas, sé un loco, haz lo que para otros sería impensable... sal de una vez de esa jodida zona de confort que te está cocinando a fuego lento». Venían tiempos de tormentas; pero de alguna manera, lo sabía... y lo aceptaba.

Al cabo de unos años de haberme marchado, justo unos instantes antes de la gran crisis, una empresa líder del mercado nacional con sede en Madrid compró la compañía, cerró las oficinas en Barcelona y redujo personal.

Gracias, Iñaki, por ser tan claro y darme la oportunidad de crecer.

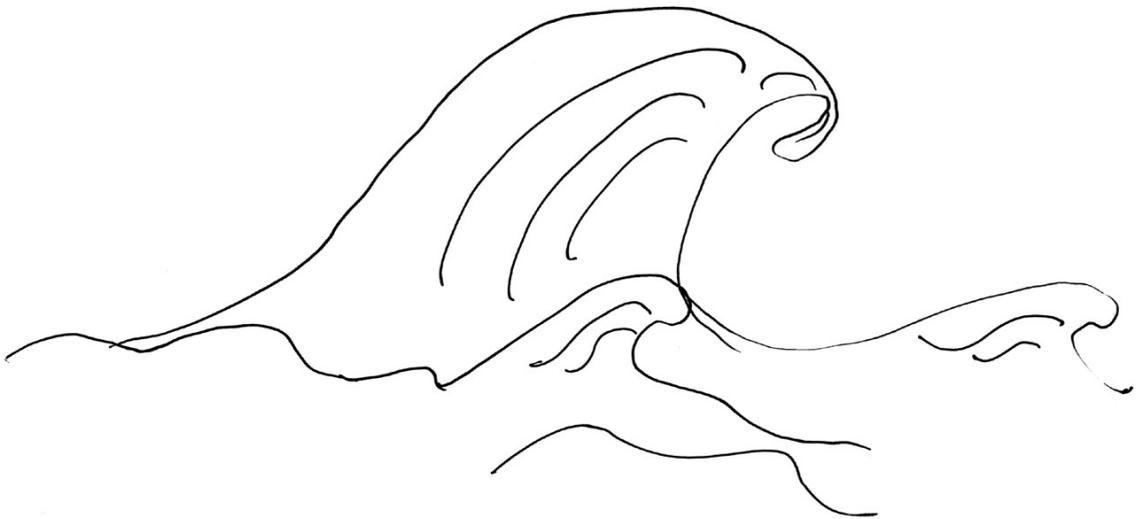
***Lección 8:** Pon al descubierto tus cartas frente a tu superior, no temas compartir tus expectativas de futuro con ellos: si te temen, nunca te dejarán crecer; y eso es una buena señal para tu futuro si sabes actuar a tiempo.*

AJERIENCIA

«Con veinte años todos tienen el rostro que Dios les ha dado; con cuarenta el rostro que les ha dado la vida, y con sesenta el que se merecen».

ALBERT SCHWEITZER (*Médico, filósofo, teólogo protestante y músico franco-alemán*).

• • •



Marc

Me gusta acordarme de los primeros días de algo. Me acuerdo de mi primer día de colegio (aunque algunos lo duden), de ese mismo día de mis hijos... Del primer día que conduje mi moto, o mi coche; me acuerdo de mis primeras pedaladas en bicicleta, tutelado siempre por mi querido hermano, que me enseñaba, protegía y vigilaba. Las primeras veces son importantes, y se recuerdan con un toque de romanticismo.

Siempre recordaré el primer día del Máster: presentaciones de profesores, funcionamiento del centro, nuevas caras y nuevas perspectivas.

Clase de Estadística. Entró en el aula un señor bajito. Vestía un traje con muchos kilómetros. Era de paso rápido, y tenía cara de buena persona. Empezó a hablar antes de parar de caminar; explicó que la asignatura de Estadística era de fácil ejecución y no era problemática, se presentó como el profesor de Matemáticas de la Universidad en la carrera de Económicas. La asignatura en cuestión era la misma que cursaba en primer curso de carrera por las mañanas; la repetía por la noche en el Máster. Empezó a describir las bases de la asignatura en la pizarra; al poco, se veía más yeso que negro: todo

blanquito, con formulitas, quebrados, exponentes, muchas letras y algún algoritmo sencillo.

Yo, que venía de Derecho y que hacía 8 años que no estudiaba... sencillamente... no entendí nada. No tomé apuntes; me quedé con mi hoja en blanco sobre el pupitre, y mi cara con expresión de tonto asombrado, como disimulando mi ignorancia en la materia.

Acabó la clase, por fin.

A mi lado, se presentó un chavalín de 26 años.

—Hola, soy Marc, ¿y tú?

—Diego, encantado — le di la mano sonriendo, como si el mundo me perteneciera.

—Bueno, por lo menos esta es fácil... una cosa menos de qué preocuparse.

—¿Te parece fácil? —ahí ya caí como un gilipollas del todo.

—Hombre, es todo muy básico, y el programa de la asignatura parece que no lo complicará mucho. Yo ya he pasado por esto, acabé Económicas el año pasado; bueno, y Empresariales también.

Marc era un lince, de una inteligencia «gourmet». Con 26 añitos trabajaba en una de las empresas punteras del momento en electrónica como *Product Manager* en una de las categorías de producto más importantes; su jefe estaba en Londres (además, hablaba inglés). Su capacidad de análisis era inalcanzable, su ímpetu y su testosterona también. Pero cuando hablabas con él de

cualquier otro tema que no fuera lo empresarial, entonces salían sus 26 años; en esos momentos yo jugaba en casa.

Uno de los problemas (o condicionantes) de estos cursos es formar un buen equipo, sin el cual no es viable desarrollar una buena tesis; por esta razón es importante actuar de forma selectiva desde el primer día. Yo me ocupé de eso. Él me ayudó a aprobar Estadística. Digamos que nos especializamos por capacidades; el binomio salió con balance positivo.

Trabajar con Marc era un lujo. Uno tenía que estrujarse el cerebro y aportar valor, si no quedabas como un tonto; su rapidez mental me destrozaba. Suerte que contaba con la ayuda de 10 años más de experiencia; en igualdad de condiciones, me habría fundido. Con él aprendí a analizar (así de simple): analizar aplicando el sentido común y la lógica. Preguntándolo todo sobre todas las cosas, no dando nada por supuesto. El resultado del trabajo que realizamos sobre una empresa real, daba como consecuencia que dicha empresa, si seguía con sus pautas estratégicas y no viraba, acabaría siendo absorbida, vendida o cerrada. Al cabo de varios años, pudimos ver en las noticias cómo la empresa se vendió a un grupo más importante y cambió su estrategia. No estuvo mal aquel trabajo.

En aquellos dos años conocí a gente muy interesante, y también a buena gente. En general fue enriquecedor; aunque también he de decir que pudimos «disfrutar» de

AJERIENCIA

la compañía de algún *pijeras* superficial e inaguantable. Cosas de estudiar en estos lares.

La influencia de Marc fue para mí importante; no tanto por su ejemplo como trabajador (le sacaban el jugo como a una naranja exprimida), sino por sus comentarios, análisis de las cosas, procesos y forma de afrontar un problema. Sin duda, aprendí mucho de él.

Gracias, Marc, por ser mi puntal en aquel momento y lugar.

***Lección 9:** Conócete: analiza tus puntos débiles y tus puntos fuertes de forma objetiva. Si haces esto, podrás formar equipo con personas complementarias que enriquezcan la relación en ambas direcciones.*

«Existe algo más importante que la lógica: la imaginación».

ALFRED HITCHCOCK (*Director y productor de cine británico*).

$\sin 2a = 2 \sin a \cos a$

$S_{\Delta} = \sqrt{P(P-a) \cdot (P-b) \cdot (P-c)} = P \cdot R$

$\operatorname{arctg}(-a) = -\operatorname{arctg} a$

$\left(\frac{f(x)}{g(x)}\right)' = \frac{f'(x) \cdot g(x) - f(x) \cdot g'(x)}{g^2(x)}$

$\operatorname{tg} 2\alpha = \frac{2 \operatorname{tg} \alpha}{1 - \operatorname{tg}^2 \alpha}$

$\cos \alpha + \cos \beta = 2 \cos \frac{\alpha + \beta}{2} \cos \frac{\alpha - \beta}{2}$

$U(t) = 4 \frac{i \lambda}{n} \int^+$

$\Delta = b^2 - 4ac$

$A = \pi r^2$

$(x+a)^n$

$m = \sqrt{1 - \frac{v^2}{c^2}}$

$1 \pm \sqrt{1 + \sqrt{1 - \frac{x}{3x}}}$

$\zeta(s) = \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n^s}$

$\sin(\operatorname{arctg} a) = \frac{a}{c}$

La edad de la madurez y del estrés

Me gusta la televisión; me engancho con facilidad a cualquier programa que hable de cualquier cosa que me parezca interesante. Me encanta el cine, por lo que es fácil verme pegado a la pantalla, esparcido en el sofá frente a un film de lo que sea: drama, ciencia ficción, acción... El canal de *National Geographic* (aquí sí que hago publicidad, porque lo merecen estos *cracks*) emitió un documental/film sobre un hipotético asentamiento humano en Marte en 2033. La casuística fue minuciosamente estudiada: la tecnología que podremos tener en esos momentos de la Historia, las condiciones inhumanas del lugar... todo... Se hicieron pruebas ficticias de estancia en naves en órbita de nuestro planeta (eso de «nuestro»... se podría debatir) y en naves estacionadas en tierra, pero con las mismas condiciones que tendrían en el lugar de destino... Estas experiencias duraban más de 12 meses, aislados del mundo, concentrados en la misión.

Los protagonistas de estas experiencias eran elegidos entre cientos de aspirantes. Ingenieros, médicos, físicos...

Todos preparados para sus misiones, con capacidad sobrada para las mismas y con la actitud necesaria para la aventura. ¿Se imagina el lector cual resultó ser el problema principal? Lo que estuvo a punto de arruinar más de una experiencia, la causa mayoritaria que podría llevar la misión al fracaso... fue la convivencia.

Somos así; necesitamos estar agregados a un grupo social, pero cuando lo estamos, nos peleamos y discutimos. Sale la naturaleza de la envidia, los celos, los malos entendidos, las discusiones... sale la peor parte de nosotros...

En un grupo reducido, en un espacio reducido, compartiéndolo todo, viéndose durante todo el tiempo... parece ser que no importa la preparación, los conocimientos, la disposición. Al final, sucede lo inevitable.

Eso es lo que pasa con gente preparada en un entorno conocido; imagínense la relación interna en una empresa, con compañeros no elegidos. Compartiendo un tercio del día (como mínimo) y con un liderazgo orientado a la lucha interna, la separación de las bases y las jerarquías bien definidas, marcadas y diferenciadas.

Así era la empresa en la que me metí... Salpicaba la sangre en las luchas de poder de la pirámide media; no por ofrecer un mejor servicio, o hacer un mejor producto, o conocer más el mercado, sino por proteger el culo en la silla o por trepar; básicamente por supervivencia y ego.

AJERIENCIA

Decía Laurence J. Peter (*Principio de Peter*) que con el tiempo, todo puesto de trabajo tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones. Es decir, que todo trabajador avanza en la empresa hasta su nivel de incompetencia. El principio se basa en la teoría de que una persona incompetente tiene más posibilidades de ascender, ya que no manifiesta amenaza para su superior; o al menos, manifiesta una amenaza menor. Quiero pensar que, si algo de cierto tiene este principio, también seguirá el de Pareto. Al menos tengamos un 20% de realidad creativa, de crecimiento.

Lo que sí es cierto es que yo me metí de lleno en el ajo. Sin saberlo, sin saber de eso y sin imaginar siquiera que eso existía o podía existir.

• • •

Jordà

Digamos que le creí, o quise creerle. Habían pagado un pastizal al *head hunter* para que encontrara a alguien como yo. Interpreté que solo este hecho manifestaba verdadero interés y profesionalidad.

La cosa es que este tipo de personas, a quienes los demás les importan menos que nada, son peligrosas

cuando te las topas en la vida; más cuando tienen jerarquía superior o pueden influir de alguna manera en tu existencia.

Era alto y desgarbado, diplomático, de sonrisa fácil y falsa, de ambición insaciable, insensible a los problemas ajenos. Tenía muy claros los objetivos a conseguir (los suyos, por supuesto); no se paraba ante nada ni ante nadie. Todo un ejecutivo agresivo disfrazado de compañerismo y humor.

Me lo tragué, he de reconocerlo.

Aquellos cinco años fueron los más complicados de mi vida profesional, los que me aportaron más estrés, más malestar, más problemas familiares. Pero de los que aprendí cómo funcionan las cosas en el inframundo de algunas multinacionales. Aprendí cómo puede ser más importante la política que los resultados, la información que el esfuerzo.

Como ya habrá observado el lector, no es que yo sea especialmente diplomático en mis reflexiones y expresiones... Vaya, que se juntaron polos opuestos; con diferente voltaje, eso sí.

El primer año fue de ensueño; era lógico: la compañía quería crecer en un canal de distribución y una categoría de productos que desconocía (o conocía poco) y en los que yo era experto. Cualquier cosa que yo dijera sonaba a genialidad, a solución, explicación o respuesta. El crecimiento fue espectacular: aprendieron de mí,

se especializaron, y en poco tiempo superaron mis conocimientos. Se crearon y estandarizaron procesos, se especializaron funciones y recursos.

Para ese momento, yo ya estaba en mi puesto de responsable de Marketing para España y Portugal. El primer día de trabajo allí, un conocido que trabajaba en la compañía desde hacía años y que poco después se marchó, me dijo:

—Diego, en esta empresa has de estar un 30% del tiempo protegiendo tu silla, otro 30% del tiempo jodiendo a alguien y el 30% restante trabajando.

—¿Y qué pasa con el 10% que falta?

—Como si te rascas la barriga —«barriga» no fue el sustantivo que utilizó realmente.

No le hice caso; dediqué el 100% del tiempo a trabajar y producir. Ese fue mi craso error. La causa principal de mi inadaptación al medio.

Es una situación engañosa; porque, realmente, uno se cree mejor cuando los resultados son excelentes. Mejor que los demás, mejor de lo que uno mismo creía. El tiempo, en su sabiduría infinita, siempre demuestra la realidad. En este caso lo hizo en forma de frustración.

Has hecho el pardillo, te han estrujado como un trapo, te han sacado todo el jugo y luego, si te he visto...

Sin ánimo de ser negativo, lo cierto es que aprendí mucho en este tiempo. Aprendí qué cosas hay que hacer y qué cosas no hay que hacer. Aprendí de los demás y de mí mismo. De cosas que yo creía que me gustaban y luego

fue que no; y de otras, que otrora me hicieron fuerte y estaba descuidando.

Un gran formador de mejora personal me dijo un día: «*No pienses en ser grande, piensa en ser fuerte; si eres fuerte, los demás te harán grande*».

Lo olvidé. Y me equivoqué.

La vida de ejecutivillo de multinacional no es, a mi juicio, nada atractiva. Se pasa uno el día viajando, aviones arriba y abajo, taxis, maleta siempre dispuesta, incidencias a resolver, urgencias a solucionar, supeditado 100% a la agenda, que se convierte en la biblia. El *budget* te persigue como un virus. No hay tiempo para nada.

Y eso que yo estoy más que acostumbrado a la presión de un *budget* y me gusta viajar. Esta vida se hace incompatible con una familia; cuando uno llega a casa, desgastado, es como si no estuviera. Y aunque uno se esfuerce, y siendo muy cierto que en eso de las relaciones es más importante la intensidad que la cantidad, la realidad es que vas perdiendo poco a poco lo que tienes de verdad: a los hijos, la pareja... Se acostumbran a no contar contigo. A veces, hasta pensaba que molestaba cuando estaba.

Mal rollo, muy mal rollo.

La cosa es que cuando uno hace lo que cree que debe hacer (creencias, estatus social, dinero, materialismo...) sin contemplar lo que realmente quiere hacer en la vida...

AJERIENCIA

la situación va pudriéndose, el ánimo decae, la motivación desaparece, la sonrisa se esfuma del rostro, y se apodera de uno el mal humor... La vida, en sí, se transforma en una gran mierda.

Llega el momento de tomar decisiones difíciles, de afrontar la realidad: «La has fastidiado... acéptalo, no eres perfecto... pero puedes arreglarlo. Monta un nuevo panorama, fabricate una vida mejor para ti y para los tuyos... muévete».

Y así lo hice.

Gracias, Jordà, por dar paso a mi gran cambio.

Lección 10: La vida es sencilla; solo has de saber qué quieres realmente, y cuando lo sepas, poner toda la carne en el asador e ir a por todas. Lo difícil es identificar tus verdaderos deseos y no tener miedo para actuar. Hay personas indeseables que pueden ayudarte mucho, ya que en su egoísmo y extorsión pueden hacer aflorar verdades en ti que no hubieran salido de otra manera.

«No hay malas hierbas ni hombres malos, tan solo hay malos cultivadores».

VÍCTOR HUGO (*Poeta, dramaturgo y escritor francés*).

• • •



Manuel (1)

Hablar en público: uno de los cinco grandes miedos que todos los seres humanos compartimos. El daño y perjuicio del ego... sentirnos humillados, rechazados, pasar vergüenza, pérdida de integridad... Todas esos temores pasan por el cerebro de cualquiera que deba ponerse frente a otros para hablar de algo. En un nanosegundo nuestro córtex se emboza; el sudor se apodera de las axilas; las palmas de las manos y la espalda; las palabras se encallan en el paladar; la lengua pierde flexibilidad; los conocimientos adquiridos se disipan; la memoria desaparece.

Nuestra sociedad (la española) no trabajaba en nuestra educación para la superación de este miedo. Cualquier persona de mi época (*baby boom* del 65) sentía (siente) pavor ante la posibilidad de tener que hablar delante de otros: pocos libros al respecto, poca formación... Ha habido suerte, y en los últimos años esto se ha reconocido y se está trabajando desde la escuela primaria en los niños, y en todas las escuelas de negocios como parte de la formación intrínseca.

Un libro que me ayudó mucho fue el del ya fallecido psiquiatra y escritor Juan Antonio Vallejo-Nájera, *Cómo hablar en público*. En su libro trabajaba sus tres secretos de la exposición en público: naturalidad, naturalidad y naturalidad.

Difícil eso de ser uno mismo... «¿Y si no gusto?... Bueno, eso también lo explicaba en su libro, tranquilo... Puedes estar seguro de que no les gustarás a todos; siempre habrá un porcentaje de personas a las que no les gustes personalmente, o lo que dices, o cómo lo dices». Asimilado y aceptado esto, (que no es nada fácil), parece como que uno se libera. Gracias, Dr. Nájera, por sus enseñanzas; su libro fue un rescate para mí.

Lástima que no lo hubiera leído antes de conocer a Manuel.

Manuel dirigía en aquellos momentos (finales de los 90) un periódico sectorial de gran tirada. Para la promoción del mismo y aportación de valor a los patrocinadores, montó unas jornadas técnicas de productos y gestión de empresa por todo el país.

Opté por apostar por el medio; como responsable de Marketing creí (y acerté) que promocionar la marca y los productos con ellos podría ser beneficioso a medio-largo plazo. Una de las características del proyecto era que la empresa patrocinadora podía presentar sus productos y formar técnicamente a los asistentes (la mayoría arquitectos, empresas de reformas y distribuidores). En mi caso, Manuel pensó que yo podía ser útil desde otro prisma.

—Diego, he pensado en dar a las jornadas un aire más profesional desde el punto de vista de gestión

empresarial. ¿Tú podrías dar una charla de 60 minutos sobre «la relación proveedor-cliente»?

—Con esa premisa y temario, podría dar una charla de 600 minutos —venga, a chulear... ¡que es gratis!

—Vale; pues necesito solo 60 minutos. Se trata de la próxima jornada en Málaga, habrá unos 170 asistentes y quizás sería un buen golpe de efecto cambiar un poco el ambiente técnico por algo más generalista a nivel empresarial.

—Tranquilo, me lo preparo y ya está, cuenta conmigo.

Saliendo de la reunión me temblaban un poco las piernas... «¿Ciento setenta almas escuchando lo que yo digo?... Menuda responsabilidad y encima en nombre de la empresa... y con una presentación no estandarizada, personal y un temario nunca dado en estas jornadas». «Tranquilo, Diego», me dije, «sabes de qué va el tema, solo lo has de explicar y ya está...». (No me engañaba ni a mí mismo).

Monté un *Power Point* pintoresco y colorido, plasmé en él todas las premisas estratégicas de Kotler, de Porter, de Druker...

Llegó el día de la exposición. Hacía calor en aquella sala, no paraba de sudar. Mi sonrisa falsa me delataba, estaba como un flan. Manuel sabía bien lo que hacía, en su propuesta de cambio no solo contaba conmigo: trajo a un conocido consultor empresarial y ponente madrileño, que dispuso la primera entrega en las jornadas. Su

exposición me pareció básica, sencilla, explicada con palabras sencillas, conceptos sencillos y deducciones sencillas... pero todo lo que dijo era posible; se podía hacer, tenía sentido. Al acabar su charla los asistentes se partían las manos aplaudiendo, el gurú hasta se reclinó en acto humilde como los actores de teatro. Me tocaba a mí. Yo tenía que cerrar aquello con más profesionalidad; se iban a enterar de lo que era una buena exhibición de conceptos empresariales. Si al madrileño le habían aplaudido, a mí me sacarían en volandas del hotel.

Salí al escenario nervioso; hablaba rápido, como queriendo acabar lo antes posible. No miré a nadie del público, y me centré en las diapositivas que me habían costado unas buenas horas de trabajo, como si el secreto del futuro de los que me oían estuviera allí, en aquella pantalla. Llené mi boca de tecnicismos innecesarios, de promesas imposibles, de estrategias solo accesibles a los grandes. Concluí con sentencias basadas en verdades que poco interesaban a los oyentes.

Acabé, respiré como si hubiera recorrido el camino de Santiago de un tirón, di las gracias a los asistentes por su tiempo... Aplaudieron 10 personas a lo sumo... y por compromiso.

Me desplomé, ¿tan mal lo había hecho? Pero si lo allí expuesto era oro; aquellos conocimientos compartidos podían cambiar la vida empresarial de la mayoría de los que estaban allí.

Salí casi corriendo del escenario y me dirigí a la salida, a que me diera el aire cálido del sur. Esa gente no se enteraba de nada... No entendían nada, con lo que me había costado montar todo eso... y fíjate cómo me lo recompensaban.

En la parte trasera del auditorio, esperándome, estaba Manuel, con el semblante tranquilo, sonriendo (me dio la impresión que se reía de mí, aunque hice caso omiso).

—Manuel, he hecho lo que me pediste lo mejor que he sabido, me sabe mal que no haya gustado, te he fallado.

—¿Pero qué dices, hombre? La exposición ha sido muy buena, el problema es que ni Dios se ha enterado de nada... ¿Cómo se te ocurre venir aquí con este discurso?... ¿No ves que los asistentes son todos técnicos? De todo lo que has dicho, se han quedado con un 10%... como mucho...

—Entonces, ¿el fallo ha estado en cómo lo he explicado?

—Exacto... No has tenido en cuenta lo que ellos quieren o necesitan. Te has centrado en lo que tú has considerado importante, sin tener en cuenta ni sus conocimientos, ni su disposición a cambiar nada. No has aportado nada relativo a lo que ellos quieren de forma que lo entiendan.

—Ufff, pues me han dejado ko, puedo asegurártelo.

—¡Piensa más bien en cómo les has dejado tú a ellos!... Haremos una cosa: el próximo mes repetimos

jornadas en Vigo; te invito a que repitas ponencia, pero esta vez dándoles lo que quieren.

—Ok, así lo haré.

Fue justo en aquel momento cuando empecé mi verdadero máster, cuando fui consciente de que lo importante no es saber cosas, sino saber aplicarlas y/o saber explicarlas a otros. Me fijé en cómo me explicaban las cosas mi abogado, o mi médico, o el presentador del telediario, o el locutor de la radio cuando analiza temas concretos... La orientación no es hacia ellos mismos, sino hacia los demás: el objetivo no es demostrar nada, sino aportar verdadero valor, comunicar de manera que se entienda y se asimile desde cualquier condición social, formación, estatus o lugar de origen.

Ahora ya conocía el secreto, solo era cuestión de trabajar: primero trabajarme a mí mismo, después trabajar sobre mi discurso.

Más libros, formación en comunicación no verbal, hablar en público, autoconfianza... y pasó el mes... ¡A Vigo!

La sala estaba repleta, el poder de convocatoria del medio era potente; tras las bambalinas, los mismos ponentes que en Málaga. Alguno me miraba asombrado; el gurú madrileño se alegró de verme, estuvimos charlando un rato.

Tras la esperada aparición estelar que movió las masas al igual que en el sur, tocaba mi turno; posiblemente, mi última oportunidad de hacer algo que valiera

la pena. Estaba más tranquilo, hablé despacio, sin prisa... centré la atención en cosas que pudieran importar a alguien con un negocio como los del *target*⁽²⁾. Hice preguntas, la gente levantó la mano para preguntar dudas, se generó interacción e interés.

Acabó el tiempo, y yo largando sin parar... emocionado... no salía del escenario ni con agua caliente; por fin, después de dos avisos, me percaté de mi ceguera y me despedí.

Aplausos, no tanto como al gurú... pero lo suficiente como para ver que iba por el buen camino. Tenía muchas cosas que mejorar, temas que replantear, algunos a eliminar y otros a desarrollar. Todo siendo fiel al *feedback*, a la gente.

Fui hacia Manuel, esta vez con paso más firme y sin nadar en sudor; sonreía...

—¿Lo ves?... No se trata de lo que dices, sino de cómo lo dices.

—Gracias, Manuel, ha sido una experiencia positiva para mí... cuenta conmigo siempre que quieras.

⁽²⁾ Target: objetivo, meta, blanco o destinatario; personas a las que me dirijo o quiero dirigirme.

Estuve un par de años dando ponencias por el país para el medio, me curtí, aprendí y sobre todo, me hice con una buena mochila de humildad.

Desde aquellos días hasta hoy, he dado charlas y formación a miles de personas. Mi gran satisfacción es cuando alguien me dice que ha cambiado algo desde que me escuchó, que ha mejorado en su empresa, que obtiene mejores resultados. Ya no me importa cómo lo haga yo, sino lo que consigue el que me escucha con lo que yo digo.

***Lección 11:** Hay personas en este mundo capaces de ver el potencial de otros. Muchas veces los aludidos no son conscientes de ese potencial, no se lo creen. Si tienes la suerte de encontrarte con uno de ellos en tu vida y te propone algo, no lo dejes escapar, ya que ellos tendrán mejor visión sobre lo que tú puedes realmente hacer que tú mismo. Si encima de toparte con alguien así tienes la suerte de que se trate de una buena persona con la que enlaces amistad, entonces considera que te ha tocado la lotería.*

«A veces, cuando innovas, cometes errores. Lo mejor es admitirlos rápidamente y seguir mejorando con otras innovaciones».

STEVE JOBS (*Creador de Apple*).

• • •

Martina

¡Ah! Martina (M) demuestra la realidad de que en este mundo, ha de haber de todo.

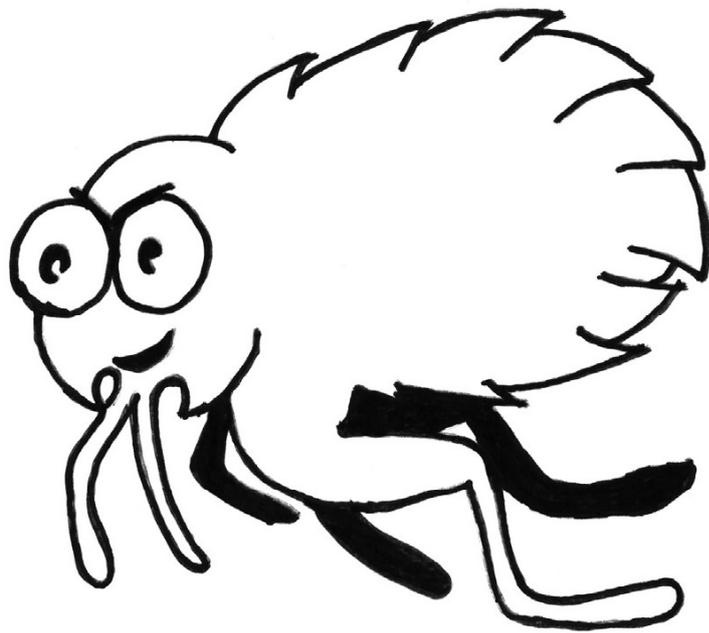
Tenía un puesto en la multinacional de prescripción, con poca proyección en el organigrama, como perdido en la escala de ascensión, pero con línea directa a la gerencia.

Era desagradable, sin ningún tipo de formación empresarial específica; sellaba su personalidad a base de marcas, todo lo que llevaba era de marca: el bolso, el monedero, la ropa, el bolígrafo... Yo creo que se leía el *Vogue* y lo copiaba todo, directamente.

Trepa por naturaleza; astuta, más que inteligente... Dañina, muy dañina.

Mi estado emocional no era el más adecuado para una guerra de puestos, la verdad es que lo que menos me importaba en ese momento era mi puesto. Siguiendo la increíble casuística de la vida, me encontré con esta persona, justo cuando la necesitaba.

Es difícil decir que no. Hacía tiempo que quería hacer el cambio, pero los días, las semanas y los meses iban pasando, y no hacía nada. Me trepaba rápido, se hizo de una rara amistad con la gerencia (se decía que tenía alguna información que nadie sabía...). Su trabajo no



Diego Albadalejo

daba especiales resultados, pero de alguna manera, estaba en el lugar adecuado en el momento preciso; su habilidad para eso, hay que reconocerlo, era increíble. Yo siempre pensaba que había suerte de que no se hubiera dedicado a la política, habría llegado lejos, eso seguro.

Mi relación con ella era distante y nada fluida. Reconozco que yo no me esforcé mucho con ella, pero su animadversión hacia mí fue creciendo. Yo nunca he podido saber por qué razón; aunque intuyo que Peter y su principio tuvieron algo que ver.

Me avisó. En un encontronazo, me dijo con toda claridad:

—Tengo muy buen rollo con Jordà, te aviso.

Tomé muy buena nota, y actué en consecuencia.

La nombraron Directora Nacional de Marketing, en todos los canales. Su responsabilidad comportaba el cumplimiento del *budget* total desde Marketing. Una locura, una incongruencia empresarial, una injusticia clara para mí y para todos mis compañeros.

Nadie se quejó, nadie dijo nada... como si eso fuera algo normal en una filial que facturaba más de 60 millones de euros, con más de 100 empleados.

Pasaban los días y no se incorporaba al puesto... todos estábamos a la expectativa: el despacho vacío, sin instrucciones de nadie... pasaron así unas semanas.

Como vi que no pasaba nada, provoqué yo mismo que pasara algo.

En una reunión directiva (la *reunionitis* en este tipo de empresas es impresionante), todos los responsables de cada departamento trataron sus temas. Se les rebatía poco por parte de los demás, solo Jordà, de tanto en tanto, iba poniendo de su salsa... Cuando él decía algo, nadie, nunca, le contradecía; su palabra era ley (y garantía de culo en la silla). Llegó mi turno... En esos momentos estábamos eligiendo a una agencia de comunicación, yo me había encargado de la elección entre tres compañías siguiendo un sistema de elección objetivo, impuesto y de dudosa efectividad según mi criterio en esos momentos. Tenía que hacer un *briefing* a la agencia elegida para una prueba publicitaria; como es lógico, lo basé en el posicionamiento de la compañía, la cosa fue más o menos así:

—Tenemos que elegir un atributo para el *briefing*, si no es así la agencia puede despistarse y no entender bien nuestro mensaje. Mi propuesta es ésta... —mostré una diapositiva con el atributo propuesto y la causalidad del mismo.

—Vale, está bien, le daremos a la agencia tres o cuatro atributos para la campaña.

—Creo que sería un error; debemos elegir uno, solo uno. Hemos de ver la capacidad de la agencia de comunicar en base a unas pautas bien claras y definidas.

—Vale, vale, Diego, le daremos tres o cuatro atributos para la campaña.

AJERIENCIA

—Repito, si queremos hacer un trabajo profesional, que se perciba como profesional y que nos dé un resultado profesional, debemos elegir un solo atributo.

—Bien, ya veremos, lo hablaremos en otro momento. Ahora toca hablar de...

Saliendo de la reunión, un «compañero» del comité me dijo:

—Diego, ¿sabes lo que acabas de hacer?

—Lo sé perfectamente.

Por su mirada, otra vez, tuve la sensación de que me salieran antenas y mi piel se hubiera vuelto de color verde.

A los tres meses de esa reunión ya estaba fuera de la empresa.

Luego me enteré de que M no estaba dispuesta a trabajar conmigo. Había puesto una condición *sine qua non* a gerencia: que yo no estuviera en el departamento cuando ella tomara las riendas. Por esa razón no se incorporaba. En eso acertaba, desde luego; yo no era ni mucho menos el tipo de compañero que ella necesitaba. Su astucia detectó peligro y prefirió no arriesgarse.

Mi reacción en el comité dio peso a la decisión de la gerencia.

Provoqué mi expulsión de forma racional y preparada. Actuaron tal como esperaba, vilmente.

Fueron generosos, como el que mata a alguien inocente. No hubo negociación de indemnización, me dieron lo que me correspondía por despido improcedente... y más...

Yo, que trabajo desde los 15 años... en paro por primera vez.

A M no me apetece darle las gracias, prefiero mantener hacia ella mi absoluta indiferencia.

Lección 12: Nadie es tan malo. Lo que ocurre es que hay personas que para conseguir lo que quieren, dada su incompetencia, solo lo pueden hacer desplazando a otros. Cuando la ambición supera al talento, se produce una ecuación sin solución, y hay que forzar el resultado. Es importante saber identificar a estos entes, ya que no hay vacuna, solo sirve la prudencia.

Cuando alguien así te acosa, en realidad está diciendo por dentro: «eres relevante y me siento solo».

Habrà momentos en tu vida de oscuridad, de encierro, sin que sepas qué camino tomar, sin entender por qué ha pasado lo que ha pasado, sintiéndote culpable. En esos momentos es cuando debes reflexionar y tomar decisiones, seguir por la línea trazada, no desviarse ni un milímetro. Entonces renaces, vuelves a ser tú, más fuerte y mejor persona.

«Tú eres el motivo de casi todo lo que te sucede».

EPICETO DE FRIGIA (*Filósofo latino*).

La edad del emprendimiento

Me fui de la multinacional un viernes. Me despedí uno por uno de todos mis compañeros (menos de M, que no estaba, por supuesto). Esta vez el rumor había corrido poco, el trabajo de fondo se hizo con precisión quirúrgica. Muchos no sabían de mi marcha, por lo que para mi sorpresa, se asombraron de mi despedida. Después de cinco años de relación diaria, de falsas alusiones al compañerismo, salvo un contacto de un ex-comercial con quien mantengo muy buena relación actualmente, no he vuelto a saber nada de nadie; nadie me llamó para ver cómo me iba, no sonó mi móvil ni recibí un e-mail. Nada.

Buena gente.

No es una experiencia agradable sentirse alienado. Las responsabilidades familiares, los gastos, la vida tal como la tenía planteada, seguía igual. Pero lo que la sustentaba desapareció: era como si bajo los pies se hubiera producido un gran socavón de golpe. Se siente uno muy solo y se siente mucho miedo.

Decidí hacer mi papel de parado durante un día. El lunes siguiente mi mujer fue a su trabajo, mis hijos al colegio, y yo me quedé solo en casa, con el pijama puesto

y la tele conectada... daban noticias, la veía pero no oía nada; mi mente estaba ausente.

Decidí recuperar viejas costumbres directivas. Es muy sano en las funciones directivas lo que llamamos «hacer un *stage*», un espacio de tiempo en un lugar tranquilo, sin ruidos, en el que uno pueda pensar, aclarar las ideas, analizar las circunstancias y tomar decisiones. La fórmula funciona muy bien; yo la practico dos o tres veces al año. Se trata de dedicar un día a pensar, sin presiones, sin conexión, con la agenda vacía. El entorno natural, la montaña o la playa son excelentes para esta experiencia.

Volví a equivocarme.

No en el concepto, ya que necesitaba reflexionar, sino en todo lo demás. Mi casa no era el lugar adecuado para pensar; y lo más importante, mi estado mental estaba mucho más maltrecho de lo que yo creía: estaba tocado, tocado de verdad.

Como es fácil adivinar, pasó el día, llegó la tarde, todos volvieron a casa y yo estaba igual... más perdido que Rajoy en la Unión Europea.

No permití que la práctica se repitiera, no iba a dejar que se me echara encima la desidia.

Al día siguiente puse el despertador a las 7'00 h., me vestí como siempre y salí a la calle, directo al parking, cogí mi coche, arranqué y, cuando estaba en el primer semáforo, decidí a dónde iba... Iría a ver a un antiguo

AJERIENCIA

cliente que hacía como dos años que no veía, a ver si me recibía. A experimentar un poco.

Me recibió con sonrisas y abrazos, le expliqué mi nueva situación y me orientó a un fabricante que necesitaba ayuda comercial; me dio su móvil privado y la referencia de poder llamar de su parte. Lo acepté, pero... volver de comercial... después de mi preparación, mi experiencia, mis viajes, mis contactos (de los cuales todos, por arte de magia, se habían olvidado de mí)...

Me fui a un bar con terraza, me tomé un café y pude hacer un verdadero *stage*.

Me hice una pregunta que hacía mucho tiempo que no me hacía: «¿Qué es aquello que me ha hecho fuerte, aquello que me ha diferenciado y me ha dado la posibilidad de hacer cosas?».

La venta.

Siempre he sido un buen comercial; se me conocía por eso, se me relacionaba con la venta. En aquel momento, a nadie se le ocurría pensar en mí para otra cosa. Podía hacer dos cosas: nadar contra corriente o seguirla, y hacerme con un buen timón.

Decidí la segunda opción.

Aquella representación era de pena, un producto *commodity*, arcaico, y una empresa que te transportaba a los años 80. Hasta las personas que trabajaban allí parecía que, en lugar del Metro, habían cogido la máquina del tiempo.

Pero me permitía estar en el mercado, visitar clientes, volver a la acción. Con eso ya tenía bastante; si además vendía algo, mejor que mejor.

«La honestidad es un regalo muy caro; no lo esperes de gente barata».

MAFALDA (*Personaje de la tira cómica de Quino*).

• • •

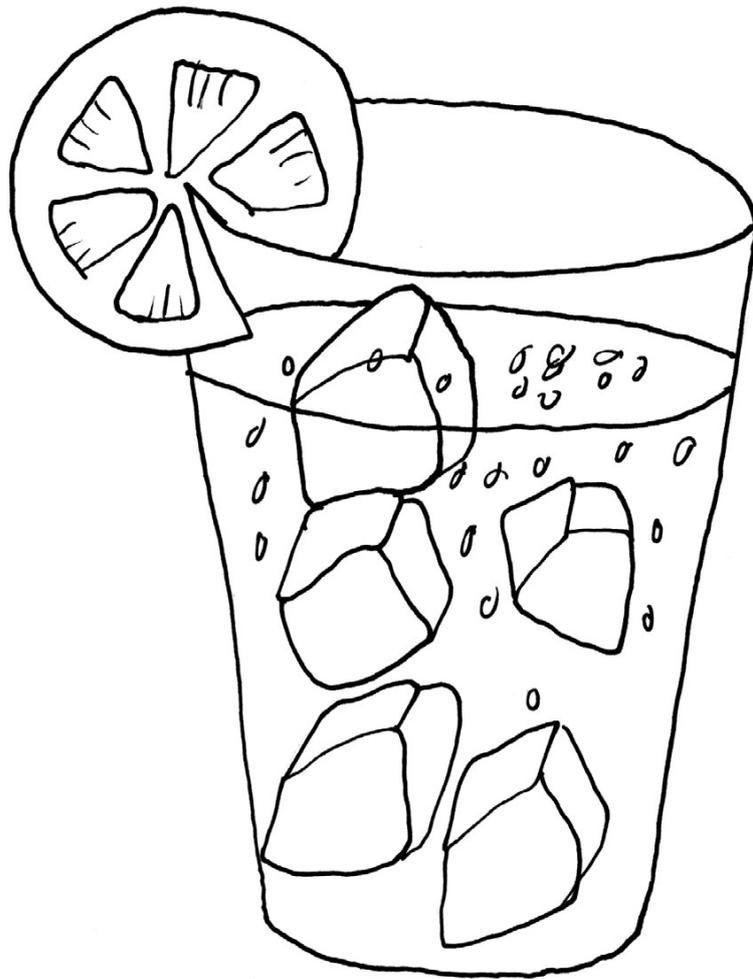
Miguel Ángel

Eran tiempos de gloria y de apogeo económico; en nuestro país podía uno llevar buen nivel de vida con un puesto de pipas en cualquier esquina, cualquier cosa funcionaba. Todos nos pensábamos que éramos alemanes, o franceses o ingleses... perdimos la memoria: de dónde veníamos, cómo habíamos vivido hacía diez minutos y quién nos había gobernado entonces y seguía haciéndolo.

Los restaurantes estaban llenos, los teatros a rebosar, las calles nocturnas plagadas de servicios. Los niños malcriados, y los mayores también.

Ya llevábamos casi cuatro años del nuevo milenio, el gobierno contaba con el milagro económico de Rato, con

AJERIENCIA



sus políticas de privatización y fomento en la construcción. Pensamos que nos lo merecíamos todo. No nos dimos cuenta de nada.

Recuerdo aquella década simplemente por nada... no distingo un estilo, una forma especial de vida, una moda característica. Será posiblemente por mí, pero si me pongo a pensar... solo me viene a la mente el 11-S, el *Aserejé* y que hacía 50 kilómetros en BTT tan tranquilo.

Aquel era un antiguo cliente que me gustaba, trabajaba utilizando lo que yo llamo «creatividad empresarial»: se hacía siempre la pregunta de «¿y por qué no?», en lugar de «¿por qué?».

El atrevimiento de Miguel Ángel (M.A.) y sus ideas estrambóticas me atraían, yo admiraba a aquel personaje.

Enorme, fuerte, vestido siempre con lo primero que pillaba, de buen carácter y gran inteligencia, entendedor del entorno, por delante de su edad. Su apariencia de «buena gente» desaparecía tras su seriedad en el momento en que hablábamos de cualquier cosa relacionada con la empresa. Su capacidad de análisis, perspicacia, adaptación a los nuevos tiempos y solución de problemas estaba muy por encima de lo que yo estaba acostumbrado a ver. Digamos que M.A. representaba todo lo contrario a lo que fue mi entorno en los últimos cinco años; representaba la eficiencia, la inteligencia, el trabajo y la autenticidad en estado puro. Este tío era un pura sangre

AJERIENCIA

de primera, a su lado nada podía ir mal; decidí no separarme mucho de él.

El lector pensará que con mi experiencia acumulada, estaba preparado para montar cualquier tipo de empresa, o acceder con cierta facilidad a un puesto directivo en cualquier compañía.

Falso.

El índice de paro estaba en un 9% (si contemplamos la enorme afición a la economía sumergida de nuestro país, el índice real de paro estaría más o menos por la mitad); quien no trabajaba era porque no quería. Los puestos directivos estaban bien ocupados, las sillas de toda gran empresa ya tenían nombre. Acceder a una de ellas no era fácil; por otro lado, en aquellos tiempos, estar en paro era sinónimo de lepra, se quedaba uno solo.

Cuando uno trabaja en un puesto directivo, como en mi caso especializado en Marketing, se transforma en un animal especialista 100%: muy eficiente en lo suyo, pero desconocedor del resto.

«Montar algo» no es tan fácil, requiere tocar muchas teclas, teclas diferentes. Se requiere, como decía siempre M.A., «*ser aprendiz de todo y maestro en nada*»; todo lo contrario de lo que yo encarnaba en aquellos momentos.

En una de las visitas que hice en su empresa me hizo subir a su despacho, cerró la puerta y me dijo:

—Diego, quiero comentarte algo.

—Dime.

—Verás, tengo en la cabeza desde hace tiempo una idea de negocio. Se trata de una fórmula comercial innovadora para la representación comercial en nuestro mercado; nunca la he desarrollado porque no encontraba a la persona adecuada, pero creo que tú puedes ser esta persona.

Volví a contestar puro estilo Forrest Gump:

—Bueno.

Llevaba tres meses más despistado que Julio Iglesias en un concierto de *heavy metal*. Mi maltrecho estado mental no me dejaba ver la realidad con claridad, cada día tenía ideas diferentes, desordenadas. No avanzaba.

Con M.A., en un mes y medio teníamos un plan de empresa, un plan de ventas, una sociedad dada de alta y un despacho en un vivero de empresas. Coche de *renting*. Y la primera empresa a representar: la suya propia. Solo tenía que conseguir tres empresas más y el negocio iría adelante.

Me sacó de mi caverna, confió en mí, y creamos una amistad a la que seré leal el resto de mis días.

Cómo admiro a este tío.

Con todo, tardé más de un año en volver a ser algo parecido a mí; el tratamiento fue largo, la convalecencia dura. Quedar tocado no es ninguna tontería; siempre deja secuela, y puede destrozarle a uno fácilmente.

AJERIENCIA

La aventura con M.A. duró cuatro años; en ellos conseguimos fabricantes a los que representar, se generaron ventas, y más cosas que aún han de salir de esta confesión.

Al poco de empezar, M.A. me dijo un día:

—Diego, ¿podrías enseñar a mis comerciales cómo lo has hecho para que yo sea tu cliente?

—¿Te refieres a un curso de ventas?

—Algo así.

—Puedo intentar algo...

No capté lo que quería de mí. Monté un curso de ventas que sin duda fue efectivo (la formación siempre ayuda), pero lo que él quería... eso tardé muchos años en conseguirlo. Aquella fue mi primera experiencia como formador, desde aquel día he dado cientos de cursos de ventas y de Marketing.

La venta se basa en la relación humana, la confianza, el conocimiento de los condicionantes de toma de decisiones, el manejo de las emociones en la acción de venta, la verdadera empatía que hace que uno se interese por ti... Eso es lo que me pedía M.A.

Parece ser que él vio en mí un diferencial respecto al resto de los vendedores. Pero yo lo hacía por intuición, no era consciente; por lo tanto, no podía explicarlo, ya que ni yo mismo lo entendía.

Quiero dar las gracias a mi amigo M.A., ya que hizo algo muy importante por mí: confió. Siempre estaré en deuda con él, y siempre estaré a su lado para lo que necesite.

Lección 13: La vida nos da una de cal y una de arena, nos pone por delante al demonio, y después, nos pone a un ángel. Está en nuestra decisión acercarnos a uno u otro. Según decidamos, así nos irá en el futuro.

Cree en ti mismo, confía en ti... nadie lo hará si tú no lo haces primero.

«Se mide la inteligencia del individuo por la cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar».

IMMANUEL KANT (*Filósofo alemán*).

• • •

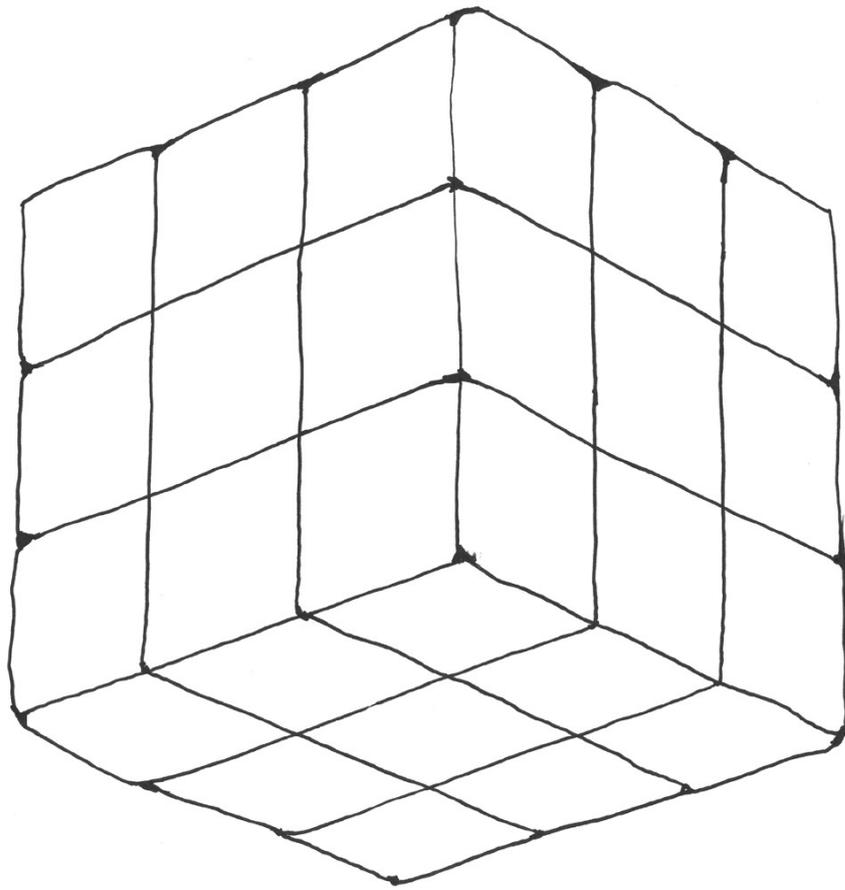
Xavi

Paralelo siempre a M.A., como sincronizado.

M.A. era lo suficientemente inteligente como para saber hasta dónde llegaba y hasta dónde no; por esa razón contaba con un consultor empresarial que le ayudaba en el desarrollo estratégico y en acciones operativas concretas en su empresa: Xavi (X).

Estaba acostumbrado a verlo por las oficinas de M.A., siempre pegado a la pantalla de su portátil. Cuando hablaba conmigo era por alguna razón concreta,

AJERIENCIA



preguntas concretas, observaciones concretas, hechos concretos. Para mí era un ente raro; le percibía como experto (para que lo tuviera allí M.A... ya tenía que ser un buen elemento), pero distante.

Poco a poco íbamos entablando conversaciones sobre el entorno empresarial, del mercado, algo de política. Cosas ya no tan concretas.

De la talla física de M.A., ingeniero, analista hasta el hartazgo, observador de la conducta... Yo veía su cerebro como una gran hoja *Excel*, capaz de ejecutar en décimas de segundo lo que yo tardaba minutos en procesar.

Creo que, en cierta manera, soy un poco masoquista. Siempre me ha gustado relacionarme con personas más inteligentes que yo; pelear por estar a su altura es algo que me genera energía positiva y satisfacción.

Cada vez con más asiduidad compartíamos momentos de conversación los tres; algunos días desayunábamos juntos o comíamos el menú del polígono industrial.

Una tarde que andaba por los lugares salieron las dos moles del despacho de M.A.; ambos me hicieron el gesto de entrar con sendos índices de sus diestras y dos sonrisas siniestras.

Ya hacía tiempo (desde mis tiempos de la multinacional, que ya parecían de otra era) que tenía en mi mente una idea. Trabajábamos en un mercado de profesionalización en desarrollo que no tenía un foro común,

un lugar donde poder compartir las inquietudes de futuro, la situación del entorno o las opiniones de otros. Mi idea quedaba capada en ese punto, y la había comentado en más de una ocasión a las dos montañas.

—Pasa, pasa, Diego, que te comentamos una cosilla. Otra vez cara de Forrest Gump.

—Vamos a montar un Congreso Nacional.

—¿Cómo?, ¿Un congreso? ¿Con ponentes y esas cosas?

—Exacto, un congreso de la hostia.

—¿Entre los tres?

—Pues claro, trabajaremos juntos. Necesitaremos pasta, ¿te ves con fuerza de sacar patrocinio?

—Si tengo dónde apoyarme, si ofrecemos Valor... yo creo que sí.

El proyecto en sí estuvo bien; tuvo aceptación, se cumplieron nuestras expectativas y las de los congresistas y patrocinadores. El congreso fue inmediatamente copiado por la Asociación Nacional, que lo clonó al año siguiente. Por nuestra parte, volvimos a repetir la experiencia de forma bienal por dos veces más, combinándolo con el de la asociación.

Contamos en nuestros tres certámenes con ponentes de categoría máxima, muy conocidos, que aportaron verdadero Valor. Las citas se realizaron en salas de primer orden. La concurrencia acaparó a lo mejor (o al menos a lo más importante) del sector de aquellos momentos.

Por mi parte, tengo el honor de poder decir que fui el primero en inaugurar un congreso nacional de mi sector en este país.

Todo eso estuvo bien, pero lo alucinante fue trabajar con ellos. La ilusión, capacidad de trabajo, reparto de funciones y responsabilidades del compromiso en verdadero equipo... eso... no creo que lo vuelva a sentir en mucho tiempo, si es que se repite alguna vez. Esa magia es, sin duda, lo que mueve el mundo, lo que genera una fuerza capaz de mover cualquier peso y vencer cualquier freno.

Mi relación con X maduró; mis contactos en el sector y mi formación podían ser una buena fórmula para conseguir clientes que necesitaran consultoría. Por mi parte, estaba encantado de trabajar con él en ese sentido. Teníamos poco que ver: su visión de la empresa, desde el análisis y la racionalidad, se enfrentaba a la mía, vista desde las personas y la emoción. La combinación de ambos creó un buen equipo, nos veíamos capaces de cualquier cosa. Creo, sinceramente, que éramos capaces de afrontar cualquier reto en consultoría estratégica; sobre todo, en mercados industriales.

Durante los siguientes años trabajamos como socios en consultoría empresarial en varios encargos de cierta importancia, algunos de ellos relacionados directamente con el sector en el que estábamos; otros no tenían nada que ver con él... Lo que, al menos a mí, me dio una visión mucho más amplia de la gestión y estrategia empresarial.

AJERIENCIA

La experiencia, los nuevos conocimientos y el bagaje en la consultoría en esos años, representaron para mí un nuevo máster, aquel que traspasó todo lo que había aprendido de forma académica y teórica a la realidad empresarial de la PYME. Lo que algunos llaman la universidad de la vida... pues es verdad, también existe; y al menos en mi experiencia, también es durilla, aunque puede ser muy gratificante.

A finales de la década, X se mudó a una gran empresa (de esas que salen en los diarios, en la *tele* y esas cosas) como Director de Marketing. Su capacidad de trabajo, responsabilidad e inteligencia me han servido de guía; a día de hoy mantengo muchas de sus pautas de trabajo y pensamientos. Su forma de analizar y ver la realidad desde la objetividad y el sentido común se han impregnado en mí ya para siempre, y han contribuido de manera significativa en mi crecimiento, tanto personal como empresarial.

A día de hoy, los tres seguimos viéndonos de forma habitual, compartimos experiencias, nos damos unas broncas y unos abrazos.

Doy gracias a la vida por poder tenerles como amigos.

Gracias, Xavi, por todo lo que me has aportado como persona y como profesional; sin tu influencia, sin duda, no podría escribir algo como esto.

Lección 14: Donde menos te lo esperas, aparece alguien que puede ser tu maestro; si lo identificas, no lo dejes escapar, e intenta que él también aprenda de ti.

«No existe una manera fácil. No importa cuán talentoso seas, tu talento te va a fallar si no lo desarrollas, si no estudias, si no trabajas duro, si no te dedicas a ser mejor cada día».

WILL SMITH (*Rapero y actor estadounidense*).

• • •

Miguel

El *coach*. Experimentado, conocedor de lo humano, súper formado. Para mí, el mentor, el que convirtió en mí tiempos de penumbra en tiempos de luz.

Alto como un pino, pelo a lo bohemio, como si fuera músico, pintor o algo así... Atento en su escucha, elocuente en su discurso, tomando siempre nota de todo.

Lo encontré por la red, un día de tristeza total en mi mesa de la multinacional, rodeado de personas inocuas: muñecos de papel, inertes y sordos para mí. Mi mejor compañero allí era mi portátil.

AJERIENCIA

Su web, de fondo blanco y texto azul, era de lo más feo desde el punto de vista gráfico; pero estaba su foto, y sus textos... me envolvieron, me dieron paz.

La primera sesión, que por aquellas fortunas de la vida fue en un bar, justo al lado de mi antigua empresa (la de la edad de oro), donde había ido a desayunar cientos de veces, fue decepcionante; mi escepticismo hacia todo lo que no fuera racional, explicable y tangible iba en contra de lo que estaba haciendo. Mi necesidad interior se peleaba con mi córtex. Pero su paciencia, escucha activa y entendimiento me llamaron la atención; decidí repetir.

El segundo día lloré, tomé conciencia de muchas cosas, tomé decisiones en un segundo que cambiaron toda mi vida.

Hasta ese momento no fui consciente de que lo que me pasaba a mí no era algo exclusivo que solo hubiera pasado una vez en la historia del hombre. Mi situación se podía clasificar, explicar y archivar: yo estaba pasando por algo estándar en esta sociedad... Mi ego quedó aún más destrozado. Encima, yo formaba parte de un «más de lo mismo». En mi egoísmo, me gustaba pensar que mi experiencia era única. Ni eso tuve.

El trabajo de Miguel (M) fue espectacular; seguí sus consejos y mantuve las sesiones durante un año, después de las cuales yo ya era otra persona, mejor persona.

Al margen del intimismo que envuelve un cambio personal como este (un salto cuántico de los de longitud),

resulta difícil definir algo así, y mucho más escribirlo. No se puede explicar una experiencia como esta. En este caso, la Ajeriencia queda sesgada, solo es posible tomar conciencia si se vive la experiencia, si uno mismo lo experimenta.

La autoconfianza e ilusión volvieron a mí, la mejora personal saltaba a la vista. Quedó cicatriz, eso sí; pero se evacuó el resentimiento, el rencor y hasta las ganas de venganza. Se instaló en mí, y para siempre, la capacidad de generar auténtica indiferencia ante todo aquel que represente negatividad en mi vida, sin desearle nada malo, sin tener malos pensamientos. Solo, en ocasiones, lástima o pena por ellos.

Cuando alguien te ayuda en un proceso como este, normalmente se compensa con dinero; eso no quiere decir que se haya pagado.

A día de hoy, M forma parte de mi círculo de intocables. Nos vemos de forma esporádica, mucho menos de lo que me gustaría... una comida, una cerveza y unas charlas... y tengo dosis para unos meses más.

Él también ha cambiado en los últimos años; si cabe, se ha mejorado a sí mismo, y lucha fuertemente por la profesionalización de su profesión. Es todo un luchador, este hombre.

Gracias, Miguel, porque se te ocurriera abrir una página web en tiempos analógicos. Has representado para mí la luz en el camino, y cuando a veces hago alguna tontería pienso: «¿Qué me diría Miguel de esto?». Me auto-respondo, y avanzo.

Lección 15: La sociedad es competitiva, el capitalismo agresivo, las ciudades impersonales. Pero hay personas que trabajan por el bien de los demás, que se esfuerzan y se preocupan por otros; lo hacen por vocación, dedican sus vidas y su preparación a ello. No te apartes de ellos, dales la oportunidad de que te conozcan. Con toda seguridad, ambos recibiréis la visita de la mejora.

«Si te pones a ti mismo en una posición en la que tienes que salir de tu zona de confort, estas forzando la expansión de tu consciencia».

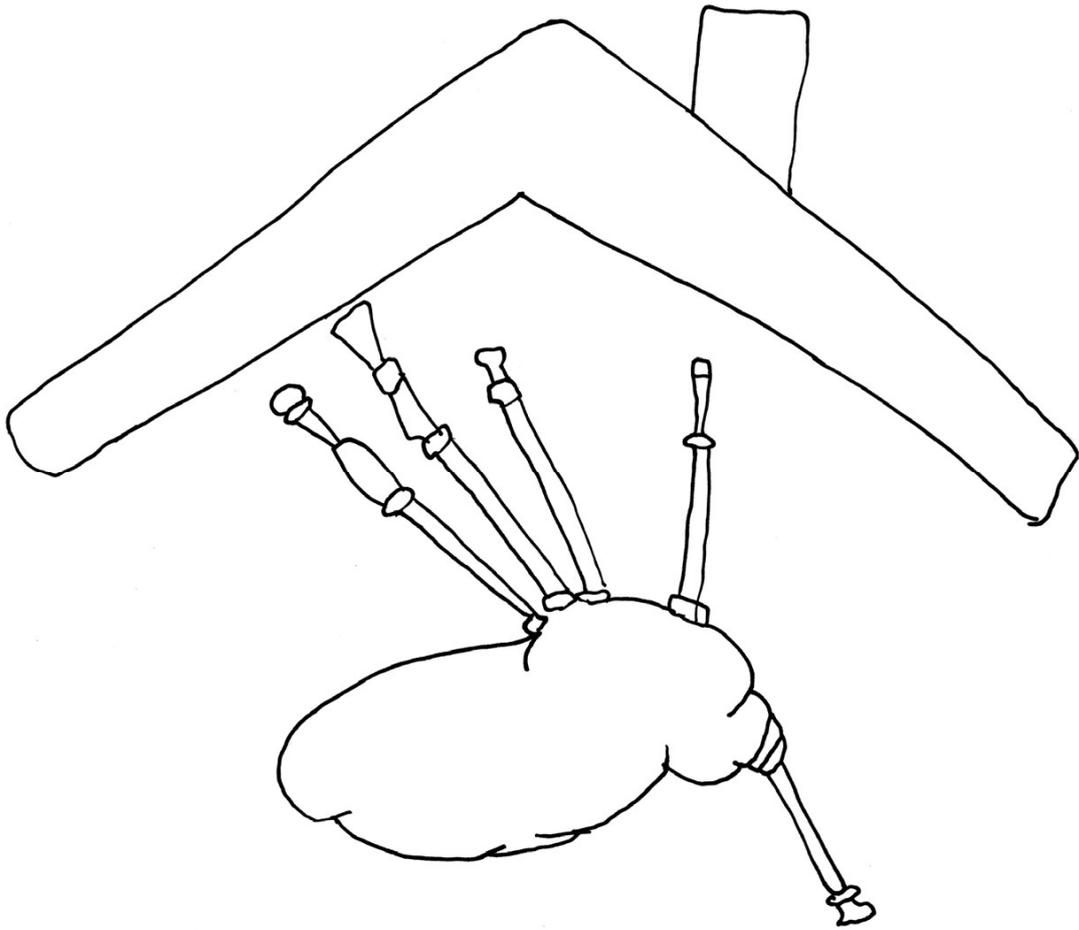
LES BROWN (American motivational speaker).

• • •

Rosendo

Jamás le llamaría por su nombre, su posición y respeto solo pueden hacer que se le denomine por su apellido; pero esta información no puede (ni debe) salir en este libro.

Era el dueño de una de las fábricas representadas en mi inicio emprendedor. Rosendo (R) —se me hace rarísimo llamarle así— encarnaba al empresario, el poder, la decisión, la autoridad. Su categoría moral era de talla



AJERIENCIA

olímpica. Su palabra era suficiente para cualquier acuerdo, si se llegaba a una negociación con él, era suficiente con un apretón de manos. Su lealtad y responsabilidad hacia los suyos (sus trabajadores y colaboradores) rozaba el paternalismo, uno se sentía protegido bajo su paraguas.

Era de baja estatura, iba siempre trajeado, tenía un talante serio que escondía un buen sentido del humor, reservado a los más íntimos, tajante, decisorio.

Trabajar con él fue un lujo. Nunca manifestaba su confianza hacia otros, no hacía falta; si compartía su tiempo con uno, es porque así era. Así de clarito estaba todo con él.

Su política empresarial se basaba en la seriedad, la calidad excelsa y sin excusas de todos los productos y el trato humano. Su capacidad de trabajo, intuición bruja y su precaución de felino le llevó a tener una de las empresas más saneadas del sector (yo creo que sigue siéndolo).

Confió en mí, me dio territorio con exclusividad y trabajamos unos buenos años cercanamente, aprovechó mis conocimientos en ciertos aspectos estratégicos para su empresa en los que pude colaborar directamente con él. Su gente confiaba totalmente en él, en su criterio, su palabra y su sentido común. En aquella empresa, todo fluía desde el sentido común, no se desperdiciaba energía, todo tenía su razón de ser, se respiraba la ausencia de política. Las reuniones eran cortas, efectivas y con temarios claros. Sin tonterías.

La terrible crisis que se inauguró en nuestro país en el mes de septiembre de 2006 afectó a toda la industria y al consumo; pero de forma cruel a los mercados relacionados con la construcción. El sector de la construcción ha sido castigado. La propia palabra se ha relacionado en muchas ocasiones con la especulación, la corrupción, las nóminas desorbitadas... No existen rumores sin ciertas bases, y ciertamente reconozco que el sector ha sido boicoteado por la ambición hasta límites de delirio... Los casos de riquezas rápidas recopiladas por empresarios más valientes que inteligentes, las mordidas políticas ante promociones apetitosas, la especulación de la burbuja que hizo que simples ciudadanos se convirtieran en intermediarios inmobiliarios temporales... Los precios fuera de toda lógica. Los créditos bancarios accesibles desde la insolvencia más descarada. Desde luego, se nos fue de las manos... Y bajo mi criterio, nos merecemos en parte lo que ha pasado. Los que menos han pagado su deuda, como siempre... los bancos.

La palabra «construcción» se convirtió en tabú... Cualquier cosa que se refiriera a la construcción ha sido durante años retirada de lo confiable, desde bancos a pólizas de seguros de riesgo... nadie ha confiado en esta palabra casi en una década. Pero esta palabra envuelve mucho más que a los promotores de obras y los constructores. De este mercado depende la industria auxiliar: los fabricantes de productos específicos para el sector, los

AJERIENCIA

distribuidores de materiales de construcción, los industriales especializados en sus áreas (electricidad, gas, albañilería, tabiquería seca, fontanería, hormigón...), facultativos (ingenieros y arquitectos), gremios... Todo un mundo que genera riqueza a la sociedad, puestos de trabajo... que en muy pocos casos se han visto beneficiados por la burbuja, sino más bien todo lo contrario en su mayoría, ya que la alta demanda generó una gran competencia, que se deformó en bajadas de precios y, por lo tanto, de márgenes.

No quiero dar la imagen de victimismo; estas empresas funcionaron muy bien en tiempos de bonanza económica, igual que funcionaron bien las de cualquier otro sector, ya que la alegría estuvo allí, para todos.

Lo cierto es que las aguas del tsunami dejaron tras de sí muchos cadáveres empresariales, con empresas cerradas o reducidas a lo más ínfimo. Ruinas personales y algún suicidio... todo un panorama.

Él lo tuvo claro: mantuvo el mismo rumbo, no cambió su posicionamiento, ni sus fórmulas para abaratar producto y poder bajar precios; mantuvo a su gente todo lo que pudo (hubo casos sin solución)... redujo la estructura todo lo posible... puso la empresa en modo hibernación hasta que pasara el frío y volviera la primavera.

Como siempre... sencillo, efectivo y lógico. Y posible desde un endeudamiento casi nulo.

Poco a poco vuelve el calor al sector (a la sociedad); no puede uno despistar la chaqueta porque hay meses de frío inesperado, pero la temperatura va volviendo... la paciencia, eficiencia y sentido común da longevidad, y garantiza la salud en cierto modo.

Gracias, Rosendo, por servirme de ejemplo, por demostrarme que la perseverancia y el mantenimiento de los Valores, incluso en los tiempos más difíciles, nos hace más humanos y más efectivos.

Lección 16: Si estás seguro de algo, si tienes la certeza de que algo ha de ser de una manera y no de otra, si crees que has de seguir un camino determinado, sigue tu intuición, se coherente contigo mismo, no cedas. Es posible que te equivoques, en ese caso deberás reconocer que no fuiste certero; eso no es malo siempre que aprendas de ello. Si eres así, te respetarás a ti mismo y todos te respetarán siempre.

«Decide lo que quieres, decide lo que estás dispuesto a dar a cambio. Establece tus prioridades y ponte a trabajar».

HAROLDSON HUNT
(Magnate petrolero de EE.UU.).

• • •

Joaquim

Ufff. Se me hace pesado tener que escribir de semejante elemento... un esfuerzo, y a por ello.

Político de profesión, de voz profunda, que hace que sus reflexiones, aunque la mayoría de las veces insulsas, sean siempre escuchadas. Ególatra hasta el hastío, falso. Siempre con un pupilo lameculos a su lado.

Lo tuve de jefe *part-time* en una experiencia empresarial que duró casi cuatro años. Buscando la seguridad, me introduje de lleno en sus garras como gerente a tiempo parcial de una entidad sin ánimo de lucro. Joaquim fue el presidente durante la mitad del tiempo, más o menos.

Aquello fue más que un máster... la apariencia de las cosas, la forma, el cómo se presentaba... todas esas cosas, para mí del todo inútiles, tomaban valor. El resultado, la iniciativa, la innovación, la aportación de valor... «¿Para qué?... si ya salgo en la foto».

Podrá intuir el lector que no le tengo gran estima; no es cierto, mi indiferencia es universal hacia lo negativo... Me costó tiempo aprender, es un arte... pero funciona de maravilla contra el estrés y el mal rollo en general.

No extenderé esta experiencia para no dar más importancia de la necesaria a un hecho que, aunque importante, no creo que merezca ser más desarrollado.

«Te tengo en mis manos, haces lo que yo digo, como yo digo, cuando yo digo, de la manera que yo digo. Confía en mí... te irá bien en la vida si haces lo que yo digo... yo domino, tengo contactos importantes, controlo, tengo la verdad de la vida, no escucho...maquino, maquino y maquino. Esa es la verdad, el fondo...».

Imagina esto vestido de confidencias personales, chistes y comidas.

Duró poco. Aguanté en la organización lo que pude... Al final, el estrés empezó a hacer mella de nuevo en mi cerebro, y yo ya no estaba para estos trotes. La aventura acabó formalmente; la desventura llegó a la organización muy poco después, cerrando sus puertas.

Una organización con más de 30 años, ¿y qué?...

Finalizó su propia aventura empresarial y se quedó como siempre, solo.

Gracias, Joaquim, por demostrarme algo que ya sabía, pero que no practicaba: la prudencia de apartarse del peligro. Me arrimé y me quemé.

Lección 17: No creas que lo sabes todo. El tiempo pasa, las experiencias se acumulan, pero tu subconsciente no sabe de estas cosas; él solo mira por la supervivencia y puede hacer que tomes decisiones perjudiciales. Asegúrate siempre de tener gente positiva a tu lado; te adelanto que es una filosofía que sale cara, pero alargará tu vida y la hará más agradable.

AJERIENCIA

Apártate de las personas negativas. Las identificarás fácilmente, ya que siempre presentan un problema a cada solución que aportes.

«Con todo ese lujo y esa riqueza y ese arte no saben ustedes cómo viven; ni siquiera saben que viven. Aman ustedes la belleza que pueden ver, tocar y vender; la belleza que pueden destruir y que destruyen; pero de la belleza de la vida, de la belleza invisible de una vida más alta, nada saben ustedes. Han perdido ustedes el secreto de la vida».

OSCAR WILDE (*Escritor, poeta y dramaturgo irlandés*).

• • •

Manuel (2)

Ya posicionado, con mi empresa en marcha, Xavi (X) y yo teníamos un proyecto de consultoría de desarrollo estratégico de cierta importancia con una empresa perteneciente a un grupo muy importante. El Consejero Delegado de la compañía, al que reportábamos el trabajo, era Manuel (M).

Era alto, de buena presencia, ingeniero, inteligente, audaz... y algo prepotente por su alto índice de aciertos

en la toma de decisiones. Alguien en quien confiar si te da esa oportunidad.

El trabajo se presentaba en hitos fechados; cada hito se facturaba y cobraba una vez presentado y aceptado como bueno por la directiva.

El proyecto se desarrolló en tiempo y forma. Nuestra relación con ellos era fluida. Los hallazgos primero, y los resultados después, fueron satisfactorios, todo marchaba bien; salvo que se habían presentado las facturas de los tres últimos hitos y no se habían cobrado.

El día de la presentación final, surgió el problema. La empresa contaba con un socio, que entre bambalinas conocía el proyecto pero no participaba en él... a la hora de pagar no dio su conformidad.

Ese día, después de un viaje expreso y concertado, no estaban las personas esperadas en la reunión. X y yo nos volvimos a Barcelona con los papeles bajo el brazo. Fue un golpe duro, inesperado y muy desilusionante.

No nos preocupamos en disponer de contratos parciales firmados; la confianza que depositamos en ellos fue total, ni nos imaginamos que algo así podía pasar.

Entramos en las vacaciones de agosto... uno por otro iban pasando los días, llamadas perdidas, e-mails sin contestar... No pintaba bien, y sabíamos que la situación era complicada, que teníamos las de perder. Todo el trabajo, las horas dedicadas, la ilusión, la fuerza... se

AJERIENCIA

evaporaba bajo el calor del verano. Encima, las facturas presentadas y el IVA por pagar. Vaya... un negociazo.

Mi mujer me preguntaba cada día: «¿Han llamado, sabes algo?». Yo mantenía contacto casi diario con X, comentando la jugada, a ver qué podíamos hacer y cómo enfocar la papeleta. La decisión en aquel momento la tomé yo... En una de las conversaciones que mantuvimos le dije: «Confío en Manuel; no me preguntes por qué, pero tengo la seguridad de que no nos va a fallar. Mantengamos la posición de no hacer nada, esperemos su respuesta».

No lo tenía tan claro, pero tampoco era cuestión de ir jodiendo vacaciones de colegas.

Esperamos pacientes, resignados... Cuando se te avecina un desastre de esta índole lo vas dando poco a poco por hecho, es como si lo asimilaras y entendieras que las cosas son así... Pasaron algunos días vacacionales, con la familia... gastando...

Ya no estaba nervioso: había decidido no preocuparme por algo tan banal como el dinero. Tenía a mi mujer a mi lado, a mis hijos correteando por la piscina del hotel isleño donde pasábamos las vacaciones aquel año, dormíamos la siesta cada día y aún nos quedaba una semana más... «Disfruta, Diego, que la vida es corta. Ya lo arreglaré cuando vuelva, y si no hay pasta, para eso están los bancos».

A media mañana, con el bañador puesto, entraba un sol por la ventana que alimentaba, mi niña en la cama

tumbada, leyendo un cuento, mi mujer poniendo orden en la habitación de las fieras, yo vistiendo a mi chaval para salir. Paz, armonía en el apartamento, teníamos ganas de un helado... sonó el móvil:

—¿Diego?

—Hola, Manuel... ¿No estás de vacaciones?

—Pues sí, estamos en... pasando unos días tranquilos.

—Bien, dime, te escucho.

—Aquello que tenemos pendiente, no te preocupes, ya lo he arreglado; se harán las transferencias a principios de mes.

—Muchas gracias, Manuel, no imagino lo que has tenido que hacer.

—La palabra de un hombre es lo que tiene: os dije que esto se pagaría y así será.

—Gracias.

Llamé inmediatamente a X:

—Ha llamado Manuel, que no nos preocupemos, que hacen las transferencias a principios de mes.

—Hostias... —prefiero no escribir cómo X describió a Manuel; digamos que la comparativa sobre el tamaño de algo.

Empezó el nuevo curso escolar, el tiempo cambió y sol se escondió, las transferencias se realizaron, la presentación final se efectuó en un segundo encuentro, en el que sí estaban todos.

AJERIENCIA

Nos felicitaron, nos firmaron una carta de recomendación.

A día de hoy trabajo aún con ellos; nunca ha habido un problema. Su seriedad, responsabilidad y capacidad de sortear los obstáculos es mayúscula, me siento orgulloso de tenerlos como compañeros de viaje.

Gracias, Manuel, por demostrarme que, en este mundo en que vivimos, aún hay ética y moral en los negocios, y que hay empresarios, directivos y altos cargos que basan sus decisiones según sus Valores. Sin ánimo de ser pesimista, ojalá muchos más tuvieran esta actitud ante la empresa y la vida.

Lección 18: El sistema no falla, fallan las personas. Estar cerca de personas con Valores y mantener los tuyos bien abanderados hace de nuestro entorno un espacio más sano, más confiable, más humano. Repasa bien cuáles son tus Valores, escríbelos, sé fiel a ellos, ya que lo que hay en esa hoja de papel eres tú.

«La integridad personal es como una espada: no debería blandirse hasta el momento de ponerla a prueba».

KEN FOLLETT (*Escritor británico*).

• • •

José

¡Vaya un aplauso para ese fenómeno!...

Es el gerente de una empresa colaboradora, trabajo con él a diario; cuando vea estas líneas se enfadará, su modestia está por encima de todo esto. Le pido disculpas, pero lo escribo.

Tiene la responsabilidad de una gran parte de los negocios de un grupo empresarial a nivel de gerencia: personas a su cargo, responsabilidad total, creación, seguimiento y consecución de *budgets*, estrategia de desarrollo... todo.

Siempre con sus vaqueros, sus maneras llanas y sencillas... En cuanto empieza a hablar te das cuenta de su capacidad, su sentido común y su bondad.

Trabaja más horas de las recomendables, procura estar en todo, va cubriéndolo todo, todo se va cumpliendo en tiempo y forma.

Con todo eso, aún tiene tiempo para los demás, para los que están peor que él. Trabaja en un proyecto sin ánimo de lucro con el único objetivo de generar justicia, de equiparar balanzas. Sabe que eso es imposible; pero no decae, siempre constante. A veces pide cosas a sus amigos para su proyecto: una presentación, un vídeo... Aprovecha los recursos a su disposición, contactos, conocidos... para que colaboren, para que tomen conciencia de una realidad incómoda para muchos, perversa para los que la sufren.

Hay afirmaciones tenebrosas, como aquella de Manos Unidas que dice que un tercio de nuestros alimentos acaba en la basura. Mientras, 800 millones de personas siguen pasando hambre en el mundo, a pesar de que se produce lo suficiente para alimentar a casi el doble de la población mundial actual. Como dijo Eduardo Galeano: *«Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, pueden cambiar el mundo»*.

Si los gobiernos trataran los deberes sociales y los derechos humanos, de todos los humanos, como deberían, entonces no existirían estas organizaciones, no serían necesarias. Los gobiernos, en sí, son la representación y la voluntad del pueblo, nos gobiernan quienes hemos elegido, son como nosotros, somos nosotros.

Es necesario el compromiso de todos para un mundo mejor.

Me siento bien cuando dedico un tiempo que no tengo a cumplir alguna de las demandas de José. Percibo como algo bueno ayudarlo en esto; pienso que debería hacerse más y que, sin embargo, parece como si estuviera fuera de nuestra responsabilidad, cuando la realidad es que nuestro propio estatus y forma de vida tienen mucho que ver con algunas de estas situaciones siniestras.

Gracias, José, por abrirme los ojos; no lo hubieras conseguido de ser un altruista al uso. Lo has hecho enseñándome cómo haces lo que no puedes, en un tiempo que no tienes, en una sociedad que te apoya poco... y aun así, sigues.

Lección 19: Tenemos más de lo que podemos necesitar; somos privilegiados que vivimos en una sociedad segura, que nos otorga derechos y un futuro previsible. Luchemos por mantenerlo, pero no nos olvidemos de aquellos que no han tenido nuestra suerte, solo por el hecho de haber nacido en otra parte.

«Comienza a manifestarse la madurez cuando sentimos que nuestra preocupación es mayor por los demás que por nosotros mismos».

ALBERT EINSTEIN (*Físico y matemático alemán*).

• • •

Los hijos

O como les llama en su canción el maestro Serrat, «*aquellos locos bajitos*». Uno no puede imaginar lo que significa tener algo en la vida por lo que darías todo... y sin embargo, poco antes no existía... Es una extraña sensación la de sentirte responsable de una vida. Puedes dárselo o quitárselo todo. Puedes moldearlo, hacerlo feliz o desdichado. Puedes dedicarte a aquello por lo que no tienes vocación y de lo que rápidamente pasarás

AJERIENCIA

a examinarte. Puedes formar parte del futuro. Puedes cambiar el mundo a través de ellos.

En cualquier caso, un hijo es una oportunidad, siempre es una alegría, y debes aprender de él.

Me acuerdo de mí mismo cuando jugaba, cuando dejaba libre mi imaginación y viajaba por el planeta y fuera de él volando como Peter Pan. Se dice que pasados los cuarenta solo mantenemos un 2% de nuestra imaginación y creatividad; el resto se queda en el camino, atascado en la responsabilidad, los deberes y la propia vida. Tanto analizar, ponderar y ver la racionalidad de las cosas, tanto dudar antes de actuar, tanto miedo a fracasar, al qué dirán... es lo que nos hace adultos, aburridos y, a veces, perversos.

Crear es algo natural en el ser humano. Ponerse frente a una hoja en blanco y escribir; un lienzo y pintar; una guitarra y componer; una cámara y volar... ¿Cuándo dejamos de ser creativos?... ¿En qué momento abandonamos nuestra genial autenticidad para adulterarnos?

Intentar que eso no pase, o que pase lo menos posible, o si pasa, que sea leve... Ese ha sido mi reto con mis hijos... Nunca dejes que dejen de soñar, no les permitas que entren en el universo de la no imaginación. Así serán adultos de igual manera, pero seguro que más felices, positivos y creativos.

Cuando eran pequeños, me gustaba sentarme en silencio, casi escondido, mirando cómo jugaban, sin consolas,

sin artificios, solo con su imaginación y algunos juguetes... Pensando en qué podía pasar por sus cabezas para montar sus juegos, sus aventuras... Intentaba participar, les preguntaba... Pero para mí era imposible poder acceder a su mundo: el mundo de la imaginación y la inocencia.

Hay empresas que saben muy bien de qué estoy hablando, que reúnen de forma regular a grupos de niños (de cinco a nueve años) a modo de *focus group* y les preguntan qué pueden hacer para mejorar y crecer. Los niños opinan, explican sus increíbles soluciones... sueñan; y las empresas toman muy buena nota. Me consta que marcas muy muy conocidas, de esas que salen por la *tele*, han implantado con éxito estrategias basadas en ideas sacadas de estos encuentros ...

En muchas conversaciones de padres nos atrevemos a hablar de «potenciar su creatividad infantil», cuando lo que hacemos constantemente es caparla, orientando su responsabilidad a las notas del cole, a los resultados. Algo que podamos utilizar para vanagloriar nuestro propio ego frente nuestros vecinos, familiares y amigos.

Sin embargo, ellos son libres; tienen algo que nosotros ya no tenemos o tenemos menos: tiempo. Además tienen inocencia, genialidad y un potencial que ya nos ocuparemos de recortar.

Mis hijos me han enseñado todo eso, y mucho más; me han enseñado que, si sientes pasión por algo, no debes frenarte nunca, que hay que dejar que nuestros

sueños vuelen y se conviertan en proyectos... y en realidades.

He descubierto con ellos que no son máquinas que han de fabricar buenas notas para tener un futuro prometedor. Que han de ser felices, que han de buscar esa felicidad en su interior, y que los padres estamos para eso: para ayudarles a que la encuentren.

Gracias a mis hijos, mis maestros, porque he descubierto en ellos y a través de ellos verdades de la vida que han cambiado la mía propia.

Lección 20: Da, siempre da... todo lo que puedas... La vida es como un gran campo de cultivo: si siembras buenas semillas, nada garantiza que recogerás buenas cosechas; pero si no siembras, tendrás la certeza de un futuro árido.

«Hijo, nunca dejes que nadie te diga que no puedes hacer algo. Ni siquiera yo, ¿vale? Si tienes un sueño, tienes que protegerlo. Las personas que no son capaces de hacer algo te dirán que tú tampoco puedes. Si quieres algo, ve a por ello y punto».

En busca de la felicidad.

• • •

La consultoría

Como ya habrá intuido el lector, no conozco a nadie que se llame así.

Mi trabajo como consultor en Marketing y Ventas me ha dado la oportunidad de conocer empresas y empresarios de diversa índole, mercados y orientaciones. He podido aprender de verdaderos emprendedores de la generación de los *baby boomers* (1945 – 1967), que han creado estructuras empresariales con las únicas herramientas del sentido común y la intuición. Muchos de ellos han hecho crecer estas estructuras hasta su nivel de incompetencia; los más inteligentes lo aceptan y dan paso a las nuevas generaciones (las llamadas generaciones X, Y, Z).

Son estas (todas PYMES) las que normalmente acuden a consultores (aquí ya hay un factor de segmentación) en busca de soluciones, profesionalización y, lo más importante... cómo hacer que estas diferentes generaciones, con formas de actuación y comunicación tan diferentes, se entiendan y vayan en la misma dirección con las mismas herramientas.

Dar el salto a unas décadas más, convertir algo que ha funcionado bien durante muchos años en lo mismo

otra vez...

El trabajo de consultoría para PYMES es, para mí, apasionante. La experiencia de vivir el cambio de otros a través del trabajo conjunto, ver cómo aquella empresa que no sabía cómo enfocar lo que quería para llegar al éxito lo consigue, es una práctica que siempre deja huella y nunca se repite. Cada empresa es un mundo.

La mayoría de estas empresas (al menos las que he podido conocer y, por lo que sé de otros, casi todas), funcionan con estructuras simples, es decir, un «ápice estratégico» en la pirámide de poder (siempre isósceles) que lleva al dueño a la absoluta toma de decisiones. Todo pasa por esa persona, toda la responsabilidad recae en ella. Los errores y los aciertos estarán directamente relacionados con su criterio y su forma de entender el entorno y la empresa. Todo ello, con el compromiso que conlleva muchas veces el estar al cargo de muchos puestos de trabajo, muchas familias, muchas ilusiones y muchas alegrías o tristezas ajenas.

Y es que el avance, la evolución y el cambio del entorno empresarial (en realidad, de todo entorno) es imparable; lo que hace que aquello que hacíamos bien antes, no tiene por qué ser una buena fórmula ahora.

Tiempo atrás (20 años en el mundo empresarial es una era), el creador de una empresa (ahora denominado «emprendedor») basaba su éxito en el puro esfuerzo; si

disponías de un producto o servicio correcto, solo era cuestión de trabajo y más trabajo: al final llegaba el éxito, casi como una recompensa al trabajo realizado. Con esa premisa han crecido estos empresarios, y muchos de sus sucesores siguen hoy sus pasos.

Hoy en día esta fórmula ya no funciona. El entorno ha cambiado; solo la circunstancia de tener una ventana al mundo en nuestro bolsillo, ya nos dispone en un escenario totalmente distinto. Hay más competencia, el cliente es más viejo, más resabiado, conocedor y formado. Sus exigencias no tienen nada que ver con las del cliente de los años 70/80/90. Ahora hay que dar más, es necesario ser mucho mejor, más eficiente, más sabio. Y además de eso, hay que demostrarlo y comunicarlo.

Albert Einstein decía aquello de: *«El cerebro es como un paracaídas, solo funciona cuando se abre»*. Es bien cierto. Tiempo es, pues, de que los sucesores tomen el testigo, con la mente abierta, con las herramientas de las que disponemos hoy, para trabajar en el mercado de hoy.

Por suerte, puedo ver día a día cómo muchos han entendido este cambio de paradigma empresarial, y han aceptado el paso de página y el reto hacia un mundo nuevo.

Y eso me encanta, porque aprendo trabajando.
2x1.

AJERIENCIA

Las experiencias, relaciones y aprendizajes en esta área de mi trabajo han representado en los últimos diez años un cambio en mi forma de ver la empresa, la vida y las personas. La madurez empresarial se ha ido apoderando de mí a través de mis clientes. La capacidad de reflexión, las posibles salidas a un problema, la tranquilidad ante los altibajos...

Es muy difícil poder explicar cómo una reflexión de un cliente... que muchas veces, al poco tiempo, pasa a ser un amigo (o conocido de tercer nivel), puede representar en uno un salto cuántico que lo cambia todo a partir de ese momento. La continua exposición a estas experiencias le curten a uno, y lo hacen más profesional y, lo más importante, mejor persona.

He aprendido que, para ser capaz de pedir ayuda, es necesario ser muy humilde y muy inteligente.

Gracias a mis clientes–amigos, con los que mantengo una relación cercana y profesional orientada al crecimiento de sus empresas, porque a través de todos ellos he podido crecer y mejorar.

***Lección 21:** Un profesor dijo al aula un día: «Un tonto no aprende ni siquiera de un sabio; un sabio aprende hasta de un tonto». No creas que porque alguien te necesite quiera decir que*

sabes más que él; puede que tengas más información sobre algo en concreto, nada más. Si te encuentras en tu camino a un sabio que te pida ayuda para mejorar, aprende de él todo lo que puedas; a buen seguro te aportará verdadero Valor. No ceses en tu avance, no ceses de trabajar.

«La suerte es proporcional al sudor. Cuanto más sudas, más suerte tienes».

RAY KROC (*Impulsor de McDonald's*)

ESTA EDICIÓN DE *AJERIENCIA*,
DE DIEGO ALBADALEJO
SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN MADRID,
EN EL MES DE OCTUBRE DE 2017

