

1.1. ¿ES LO MALO TAN MALO COMO PARECE?

Cierto día me vi obligado a actuar en una forma poco corriente. Incluso opuesta a como procede la gente sensata. Todo empezó por un pequeño incidente. O mejor sería decir, un gran incidente ocurrido a un pequeño personaje.

Difícil olvidar lo que sucedió aquella helada y nublada tarde de noviembre. Me encontraba en el despacho sentado delante del ordenador. Escribía un artículo sobre el pesimismo de los comerciales que atraviesan una mala racha de ventas. Tal vez contagiado por el texto, mis dedos quedaron bloqueados sobre el teclado. La mirada fija en la pantalla. El declinar de la luz vespertina se unió a mi oscuridad mental. Un promiscuo montón de papeles, bolígrafos y rotuladores pugnaban por ayudarme. Pero mi mente seguía inmovilizada. Miré la hora y observé con alivio que debía interrumpir el vano intento de escribir. Era hora de recoger a Rebecca. *Una polvorilla de seis años me esperaba.*

Apagué el ordenador con impaciencia. Tomé el coche, y al llegar a la parada vi a mi hija descender del autobús... a cámara lenta. Parecía como si sus habituales movimientos divertidos se hubieran congelado. Sus ojos estaban hinchados como dos globos rojos a punto de estallar, y su mirada no se apartaba de la punta de sus zapatos negros. Más que verme se dejó guiar por el tacto familiar de mi mano, y nos encaminamos al coche sin decir palabra. Apenas se instaló en el asiento trasero, le pregunté qué había ocurrido. *Grrrrrrrrr.* Se limitó a emitir un pequeño gruñido y se perdió en el silencio, la mirada clavada en la moqueta negra del suelo. Le abroché el cinturón de seguridad. Su ceño fruncido y su mandíbula apretada le daban un aire de mayor edad. Presentí que la vuelta a casa iba a ser distinta a otras tardes. De momento, el misterio sobre lo acontecido en el colegio comenzaba a pesar tanto como las sombrías nubes que amenazaban lluvia.

Tan pronto iniciamos el trayecto, empezó a gimotear y a taparse la cara con las manos. Dudé entre parar o seguir conduciendo. Decidí seguir

e intenté de nuevo averiguar qué había pasado. Esta vez, con lágrimas y apenas sin poder esbozar palabra, tartamudeó algo ininteligible. Comencé a sospechar que lo sucedido debía revestir cierta gravedad para provocar un comportamiento tan poco usual en ella.

Seguí conduciendo sin dejar de observarla. Y al final aclaró lo ocurrido: sus amigas de clase la habían dejado *solá... sin motivo...* durante todo el día. Así que *esa* era la causa de su pesar. Ya conocía el problema; ahora faltaba encontrar la solución. Instintivamente, me puse el cinturón de seguridad, y entablé un diálogo interno para sopesar cómo encaraba la situación. El eterno rompecabezas de las relaciones humanas: encontrar las palabras justas para resolver una situación conflictiva.

Le diría: *"eso no tiene importancia, a tu padre y a tu madre les pasó lo mismo y lo superaron; ya verás cómo mañana estás como si nada y vuelves a jugar con tus amigas"*; o, por el contrario, adoptaría un tono crítico: *"tus amigas son tontas, ya se les pasará, tú no hagas caso"*; incluso cabría utilizar un matiz moralista y aclararle: *"así es la vida, cuanto antes te acostumbres, mejor para ti, sé fuerte"*. Callarse y restar importancia a tan infantil asunto podría ser otra opción.

Barajaba varias alternativas, y ninguna resultaba convincente.

Sin embargo, cualquier adulto aprobaría alguna de estas posibilidades. ¿Acaso no fueron las que nuestros padres utilizaron cuando éramos niños? ¿Por qué dudaba entonces? ¿Quizá estas frases parecían instaladas en un tiempo de museo? Como un golpe a la mandíbula, encajé con realismo que la infancia de ayer no siempre servía de referencia a la de hoy; *¡los tiempos cambian, y los niños sobre todo!, me dije. Más aún, decir que los niños ahora son distintos es quedarse corto. Por lo que a nuevos niños, revolucionarios remedios... ¿Pero cuáles?*

Adopté una decisión atípica. Para acabar con el estado lacrimógeno de mi pequeña, preferí la esperanza de lo nuevo a la experiencia de lo viejo. Un paso hacia lo desconocido. Huir de lo convencional. Y, sobre todo,

dejar de lado los paños calientes. Con estas ideas en la cabeza, apreté las manos al volante, y no sin cierto reparo, le pregunté:

— *¿Y cuál es la parte buena de estar un día sin amigas en el colegio?*

En ese momento empezó a llover y encendí las luces de posición. El repentino ruido del agua fue la única respuesta a la pregunta. La lluvia caía cada vez con más intensidad. El limpiaparabrisas se veía impotente para barrer la cortina que se deslizaba sobre la luna del coche. Y la escasa visibilidad de un anochecer adelantado obligaba a reducir aún más la marcha. Aproveché para observar por el espejo retrovisor la cara de mi hija. Con un pañuelo se estaba limpiando las huellas de las lágrimas; después, sus ojos claros perseguían el movimiento del limpiaparabrisas como dos imanes luminosos. Me serví de su ensoñación para volver a plantearle la misma pregunta:

— *¿Y qué es lo bueno de estar sin amigas en el colegio un día?*

Tampoco contestó. Busqué otra vez su cara en el espejo retrovisor; se había desentendido de la lluvia y permanecía inmóvil con los brazos cruzados, sin mover un solo músculo de la cara. Nunca la había visto así.

Al final, coincidiendo con la parada obligada por un semáforo en rojo, con voz ya audible, subió el mentón y dijo:

— *Lo bueno de estar sola es que he podido jugar a lo que quería.*

Justo en ese momento, el semáforo se puso en verde.

Crecido por el éxito, me aventuré a preguntar tan pronto inicié de nuevo la marcha.

— *¿Y alguna otra cosa buena más de estar sola?*

— *No, ninguna más* —contestó con la mirada ya perdida en los coches que se cruzaban con el nuestro.

¡Misión cumplida! Hundiéndome en el sillón acaricié el volante. La lluvia había menguado y atravesé una gran avenida con todos los semáforos en verde. El escaso tráfico permitía sentir una inusual impresión de fluidez en la conducción. De repente, Rebecca interrumpió las sensaciones.

— *Hay otra cosa buena de estar sola, y es que puedo llevarme un juguete al cole y nadie me lo pierde.*

Tras este comentario llegamos a casa. Cuando bajamos del coche, una fina lluvia dejaba filtrar un tímido sol que empezaba a despuntar, y justo al final de una avenida de olmos desplumados, un tenue arco iris se perfilaba por encima de un parque de palmeras rodeado por una verja metálica circular.

— *Mira papá, llueve y hace sol.*

El paisaje se convertía en cómplice de la conversación. Antes de abrir la puerta de la casa, con las llaves en una mano y la de mi hija en la otra, me volví para saborear el contraste del sol y la lluvia. Podría aprovechar la ocasión para contarle que... *el sol y la lluvia, lo bueno y lo malo, lo positivo y negativo...*

¿Se lo digo?... dudé mientras abría la puerta y ella entraba en casa como una exhalación.

No lo hice. Ya obtendría ella más partido a lo hablado en años venideros. Tal vez para seis años ya había aprendido suficiente ese día. Niños de más de sesenta años todavía piensan que lo bueno y lo malo no ocurre al mismo tiempo. Así que para ella, que solo contaba seis años, con lo hablado en el coche bastaba, el resto podía esperar. No era cuestión de llevar a cabo un concurso de precocidad. Entré en casa, y tras comprobar que *Rebecca* le contaba tranquilamente a su madre lo ocurrido en

el cole, me zambullí de nuevo en el ordenador. Y el artículo que había interrumpido al recoger a Rebecca ocupó mi atención.

Bueno, la ocupó a medias. Las manos seguían quietas sobre el teclado mientras la cabeza estaba en otro sitio. Recordé la vida de estudiante en Friburgo, cuando yo era joven... todavía más joven que ahora. Y me vi allí sentado en un aula de la Universidad, escuchando al profesor de Historia del Pensamiento Económico. Le apodábamos Cary Grant. Vestía impecables trajes azules de diferentes tonos, algunos con listas finas de color blanco tiza, y siempre corbatas grises con camisas blancas de cuello duro y cerrado. A algunas alumnas las traía locas, y a algunos alumnos también por diferentes motivos. Nos sentíamos tan fieles a su erudición que íbamos a sus clases a pesar de haber aprobado su asignatura. Y tal vez para eludir nuestra reiterada presencia, él solía repetir: *"No confundan la erudición con la sabiduría. La primera aporta respuestas a no importa qué preguntas... La sabiduría aporta solo preguntas inteligentes"*.

Volví a la realidad del despacho y a través de la ventana observé la evolución del arco iris. Brillaban cada vez con más nitidez el rojo, el verde y el amarillo. Por el contrario, la pantalla blanca del ordenador reflejaba el color de mi mente en ese momento. De todos modos, había escrito *un párrafo*: "Hoy, la situación económica dicta una actitud competitiva como referente existencial para sobrevivir. Y la competitividad es incompatible con sentirse víctima, porque siempre hay una carrera que ganar o perder, y jugar a víctima es ya perder de antemano".

Demasiado solemne. Por contraste de ideas recordé una historia que contó un alumno en un curso:

Dos amigos se encuentran descansando y descalzos tras una agotadora jornada en un safari en el que ambos participan. De repente, se oye el rugido de un león a lo lejos. Uno de ellos se levanta de inmediato y empieza a ponerse las botas con celeridad. El otro le mira asombrado y le dice: "¿Crees que vas a correr más que el león aunque te pongas las botas? No podemos escapar. El león corre más que nosotros. Tenemos todas las de perder".

El amigo ya calzado le dice: "Con correr más que tú, es suficiente".

Rebecca debía aprender a correr antes de dejar el zoo escolar y volar a la selva empresarial, porque en la selva, las víctimas lo tienen crudo.

1.2. CONTRA LO NEGATIVO, LA SOLUCIÓN "DE SIEMPRE"

En esta sociedad, con león o sin león, se paga un alto precio por estar mal o ir de víctima por la vida. La nueva religión rinde culto al "sé positivo". Millares de libros de autoayuda avalan el nuevo credo. "Sea positivo a toda costa o le costará caro". Pero la "obligación" de ser positivo atrae, como un péndulo, el fenómeno opuesto: lo negativo, la moda de la "depre" y el desaliento.

¿Y qué ocurre cuando alguien naufraga y se encalla en lo negativo? Tal vez escuche: *no hay mal que por bien no venga; alegre esa cara; después de la tempestad viene la calma; no hay mal que cien años dure; lo que no mata engorda; a mal tiempo, buena cara; el tiempo pondrá las cosas en su lugar; ya vendrán tiempos mejores; la risa va por barrios, dentro de cien años todos calvos*. Pero, ¿cambian el estado de ánimo estas frases con vocación tranquilizante? No cambian nada, y tranquilizan menos. La tozuda realidad es inexorable. Esas frases no dan resultado.

¿Quién no ha sufrido en su propia piel la desesperación de no obtener el cambio de actitud deseado a pesar de contar con razones suficientes para conseguirlo? Seguro que le ha pasado a usted en más de una ocasión. Tal vez anoche mismo.

Al insomne empeñado en tranquilizarse y dormirse a toda costa, cuanto más piense en ello y más razone su deseo, más difícil le será conciliar el sueño. Quien se ordena no enrojecer en una situación embarazosa para no delatar su turbación, cuanto más intente permanecer inalterable, más rojo se volverá, como un tomate. Quien intenta no tartamudear en una ocasión especial, descubrirá que tartamudea más que nunca... justo en

esa ocasión. En todos estos casos, resulta inalcanzable la actitud de tranquilidad necesaria para provocar la acción deseada.

En materia de cambios humanos, se puede obligar a una persona a comer, pero no a tener apetito; a acostarse, pero no a tener sueño; a dar un beso, pero no a amar. Con los animales tampoco parece existir más suerte; los árabes recuerdan: "*puedes llevar a un camello a abrevar, pero no conseguirás que beba si él no tiene sed*".

Estos ejemplos revelan la imposibilidad de conseguir cambios de actitud por medio de una orden (de uno mismo o de los demás), ya sea razonando la necesidad del cambio, o mediante proclamas emocionales similares a la siguiente:

"Tened confianza en vosotros mismos, sabéis que podéis vender si os lo proponéis, estáis capacitados, y hoy vais a vender. ¿Sabéis que le pasó a un vendedor al que le faltaba confianza en sí mismo? Un día cambió su suerte porque él sí creyó que..."

He sido testigo de charlas mitineras de jefes de ventas y de equipos de trabajo. En ellas se recurre a presiones emocionales para "poner al personal como una moto". Y le ponen. Pero como una moto que no llega muy lejos por falta de gasolina. Porque cuando se extingue la excitación emocional del discurso del jefe, el vendedor o colaborador vuelven a los esquemas mentales de siempre. El único cambio reside en que admira tal vez más a su jefe, pero al precio de quedarse más desmotivado que antes.

¿Existe alguna solución rápida para conseguir un cambio de actitud ante un determinado problema? Respuesta afirmativa.

Afirmativa, si se parte del siguiente principio: *lo positivo y lo negativo no son opuestos, sino complementarios*. Y, por consiguiente, no es cuestión de atacar lo negativo o defender lo positivo, sino *desentrañar* en qué forma se relacionan ambos.

Lo positivo y lo negativo viajan juntos como en una moneda. La cara y la cruz de una moneda se encuentran pegadas aunque no se vean la una a la otra. Por ello, siempre se puede plantear qué es lo positivo de lo negativo, por muy negativo que algo parezca.

Cuando se cierra una puerta, una ventana se abre. Junto a un problema existe una oportunidad. El problema llega solo. La oportunidad hay que descubrirla. Pero las oportunidades y los amaneceres, si se espera demasiado, se pierden.

Por ello, ante una situación negativa, cabe plantearse de inmediato una pregunta que obligue a buscar la otra parte de la moneda: ¿qué es lo positivo de lo negativo en cada problema y/o persona en particular?

Tal vez el insomne piense que el problema le brinda una oportunidad para leer un libro recién comprado; circunstancia que le tranquilizará y le llevará al sueño... a pesar de su esfuerzo para no dormirse. De la misma manera, el vendedor que no vende tendrá más posibilidad de motivarse si enfoca su mente hacia lo aprendido en la venta fallida.

¿Qué es lo positivo de lo negativo? Las respuestas a esta pregunta cambian la percepción de la realidad y la consecuente actitud.

Las sesudas explicaciones o los sermones emocionales a sesión continua... solo sirven cuando no hay problemas. Como el perro que nos defiende del lobo... siempre y cuando no venga el lobo.

1.3. LO POSITIVO Y LO NEGATIVO VIAJAN JUNTOS

No es que la botella esté medio llena o medio vacía. En realidad, y en contra de lo que se ha escrito desde que nació la metáfora de la famosa botella, esta está *medio llena y medio vacía*. Las dos cosas. Una simple afirmación que hubiera cambiado la compleja vida de muchas personas.

Hace unos años impartí un curso de motivación de ventas a comerciantes de una pequeña localidad. "*Son gente con muchas ganas de aprender, pero con un carácter muy especial*", comentó por teléfono la persona que me proponía impartir las clases. Su voz telefónica seca y metálica no alentaba a profundizar en la especial naturaleza de los futuros

alumnos. Acepté las fechas programadas, y el día señalado me presenté en el lugar convenido para formar a "*gente de carácter tan especial*".

El lugar era un pequeño hospital restaurado como centro municipal de formación. Un edificio blanco y cuadrangular de dos plantas, repleto de ventanas y rodeado a cada lado por un sicómoro que llevaba cientos de años buscando el sol. Apenas entré y me di a conocer, el empleado que realizaba las funciones de bedel me acompañó a través de unos lóbregos pasillos hasta el aula donde se iba a celebrar el curso. Era un hombre fornido y campechano, tenía un cuello de toro, el botón superior de la camisa desabrochado y la corbata a media asta. Con aire de lección aprendida, y en tono grave, me informaba de los antiguos usos hospitalarios que se correspondían con las diferentes dependencias que integraban el centro. "Aquí estaba la sala de curas... el salón de actos ocupaba el vestíbulo común de camas para enfermos... este herrumbroso amasijo de hierros...". Me sepultó en una montaña de datos clínicos. Yo asentía distraídamente las descripciones del improvisado guía hasta que dijo:

— "*Usted dará la clase en el quirófano*".

Debí expresar una cierta desazón, porque añadió:

— "*No se preocupe, yo tengo el corazón cosido por tres by-pass*".

Cuando me aposentó en el *quirófano*, me lanzó una mirada de el-resto-es-cosa-suya, y en seguida dio media vuelta y regresó por el pasillo de *urgencias* a su puesto de trabajo. Los asistentes al curso ya estaban sentados y me observaban con la extraña seriedad con que un paciente mira al médico que le va a tratar por primera vez. Creí advertir en el grupo una expresión de escepticismo propia de quien ya ha probado todo y nada le ha valido. *¡Pero en una ciudad pequeña hay tan pocas novedades!* Yo era la novedad. Había diez hombres y cinco mujeres, comerciantes todos.

La sala era cuadrada y completamente blanca, suelo y paredes; tan solo una pizarra negra y las mesas de roble oscuro en forma de "u"

rompían la asepsia blanquecina de la estancia. Me recibió la concejal de cultura. Estaba leyendo mi curriculum para presentarme. Era una joven de treinta y algunos años, delgada como una radiografía. Andaba con pasos largos como quien busca algo y no lo encuentra. Llevaba un vestido blanco que dejaba al descubierto su ausencia de curvas, medias claras y zapato liso, blanco también. *La enfermera*. Decía carecer de experiencia para hablar en público, pero llegado el momento no le tembló el pulso ni la voz. Y con precisión de bisturí diseccionó mi andadura académica y profesional en unos breves retazos. *Director de Formación en... Consultor... Economista y Sociólogo por la Universidad de Friburgo, Diplomado en Psicoterapia de Grupo por la Facultad de Medicina de Murcia*. Se despidió tras desearme suerte y tranquilizar a los asistentes transmitiéndoles que estaban en buenas manos.

Empecé el curso con una introducción general de apenas cinco minutos. Los asistentes solo movían los ojos para seguir mis pasos o leer lo que escribía en la pizarra. Parecían pegados a la silla, sus cuellos estaban fijos como si llevaran un collar ortopédico. Ante tal visión, me apoyé en el consejo de Sócrates... *habla que te vea... así que* de inmediato di la palabra a cada asistente para que se presentara y me trasladara sus expectativas ante el curso.

Tras finalizar la ronda de presentaciones sin comentar expectativas concretas, le faltó tiempo al portavoz del grupo para introducir un grave problema comercial. Un problema que, según él, tenía sumidos a todos los comerciantes allí reunidos en una profunda preocupación. Se trataba de una costumbre de los clientes que venía de años atrás, y la solución se vislumbraba imposible al tratarse de un hábito muy arraigado en el tiempo. Tanto era así que, hablando en nombre de los allí reunidos, recordó no haber encontrado ayuda en los consejos de otros profesores que, antes que yo, se habían aventurado a impartirles formación comercial.

La seriedad que el portavoz imprimió a su alocución quedó reflejada en los labios apretados de los asistentes. Era patente que para ellos la botella estaba medio vacía, o mejor sería decir que no existía ni botella.

El portavoz terminó su misteriosa alocución ante el asentimiento con la cabeza del resto de asistentes. Yo seguía sin conocer de qué problema se trataba. Me iba a enterar en cuestión de segundos. De momento, pensé que deseaban más un acta de defunción del curso que la solución a la compleja y problemática situación que ellos afirmaban padecer. *Con razón había tenido la sensación de asistir a un velatorio cuando les observé por primera vez.* Y mientras me preguntaba qué historia me contarían, y hasta qué punto el problema sería insalvable, les pedí que me trasladaran lo que les preocupaba.

Tal vez el conflicto no fuera tan insuperable como ellos creían, quizá dramatizaban el problema para ponerme a prueba y saber a qué atenerse conmigo el resto del curso. ¿Qué les podía preocupar a esta gente? Al filo de estas reflexiones, les pedí que me explicaran cuál era el problema.

Tras cruzarse varias miradas de complicidad entre ellos, el que ya había hecho de portavoz, un tipo regordete y bajito con la cadena de oro más gruesa que he visto alrededor de un cuello, se puso en pie y me informó de que el problema que les tenía en vilo residía en que sus clientes utilizaban para pagar la técnica del "fiado".

— O sea —me aclaró mientras miraba a los asistentes como militantes de un partido político en presencia de la oposición—, en vez de pagar la compra en el acto, los clientes dejan el importe a cuenta, y luego ingresan cantidades parciales hasta el pago total—todo ello dicho en un tono de indignación no contenida como si estuviera en un pleno del ayuntamiento.

Tras su alocución, el portavoz se sentó y se recreó en el silencio para escuchar mi opinión. Pero me decanté por una petición.

— Siga, siga contando, pero no hace falta que se levante.

— Que siga contando, ¿es que le parece poco? Pues esta costumbre a los comerciantes nos vuelve locos, nos crea problemas y trastornos de

cabeza a la hora de cobrar a los clientes que más les cuesta pagar. Y es que además esto solo pasa aquí, y eso es lo que nos molesta más. Cuando la gente de aquí sale fuera... paga a tocateja, y aquí, nada... a deber.

Me quedé perplejo. Esperaba algo peor, o al menos más original.

— ¿Cuál es la solución que usted nos da? — interrogó el portavoz como si él fuera el fiscal y yo el acusado.

Abrí mi cartera y extraje dos folios en blanco, con los brazos en cruz y un folio en cada mano, permanecí de pie delante de ellos durante unos segundos. Se quedaron mirando los dos folios, e intuí que más de uno consideró que me encontraba tan en blanco como las hojas que les ofrecía.

— Es un problema grave —les advertí—, y puesto que ustedes tienen el problema, es posible que tengan también las ideas muy claras para realizar el ejercicio que les voy a proponer. Así que veamos, tomen cada uno una hoja de papel, y escriban cuáles son los inconvenientes de la situación. Tienen media hora para llenar la página.

¡Media hora! En menos de cinco minutos habían llenado la hoja por delante y por detrás con desafiante cara de satisfacción.

—¿Qué le parecen las consecuencias negativas del problema? —me preguntaron con cierta sorna.

Dejé un folio en blanco en la mesa y me quedé con el otro en la mano.

— Vamos ahora a la segunda parte, escriban las ventajas de que los clientes no les paguen en el acto... *Y ni se les ocurra pasar por la cabeza que no existen ventajas.*

Al principio se miraron unos a otros con cierta incredulidad. Más de uno debió creer que era una broma de mal gusto por mi parte. Pero, cuando

comprobaron que insistía en que realizaran la segunda parte del ejercicio, las primeras palabras fueron, *"ninguna ventaja, nunca hay ventajas en eso, es absurdo, no es serio"*.

Capeando las protestas, conseguí que a los cinco minutos empezaran a mirar el papel en blanco con un bolígrafo en la mano, pero su asombro les impedía concentrarse en la tarea. Sus caras expresaban mejor que con palabras lo que pensaban: *el profesor recién llegado no solo no traía la solución, sino que parecía tomarse el asunto en plan de chiste*. Y no andaban muy descaminados, pues mientras se quedaban con los ojos en blanco, yo pensaba en la cita de H. G. Wells:

“La mayoría de las crisis de hoy son el chiste de mañana”.

Entretanto, me pareció leer algunas miradas entre ellos con un escueto mensaje: *"Esto no es serio, ¿nos vamos?"*.

Pero se quedaron, y no solo se quedaron, sino que al cabo de quince minutos habían escrito, tal vez sin mucha convicción, las suficientes ventajas para empezar a leerlas. Las transcribí todas en una pizarra herrumbrosa que debía de ser el único objeto que se había salvado del antiguo hospital. ¿Y qué ventajas se les habían ocurrido?

Algunas hacían alusión a realizar favores a la gente con posteriores contrapartidas; seguir costumbres de padres a hijos, fidelizar a la clientela, subir los precios sin excesivo riesgo de fuga de clientes, etc. (El cliente es un elefante que no olvida y un tigre que no perdona). Hubo una ventaja que me llamó la atención; la facilitó un inmigrante marroquí afincado en la localidad, era una persona de edad indefinida, con un pelo enmarañado y unos ojos lobunos que contribuían a expresar un semblante astuto y tranquilo. Solo había escrito con letras mayúsculas, "GRAN SUPERFICIE".

—¿A qué se refiere? —le pregunté con el presentimiento de estar cerca de algún dato interesante.

—Sí —me comentó en un español comprensible—, gran superficie quitar competencia en muchos sitios cerca, pero no aquí, aquí no.

Los demás le miraban con los ojos muy abiertos, y él acabó la frase:

—Grandes superficies no fían.

—Así que gracias a su problema tienen ustedes un mercado cautivo —les comenté.

—¿Qué es eso de mercado furtivo? Nosotros somos gente honrada y no vendemos droga —me contestó un asistente—, no tenemos que ver nada con la policía.

Tras deshacer el equívoco, comenté que el que vende droga tiene competencia, y ellos vendían honradamente y además no tenían competencia... gracias al fiado evitaban la romería a la gran superficie que había desertizado la vida comercial en otros pueblos de los alrededores donde no se fiaba a los clientes. Pero todavía quedaban dudas después de tantos años de jugar a víctimas.

El portavoz me dirigió una mirada más brillante que la cadena de oro que anudaba a su cuello.

—Bueno, si lo quiere mirar así, sí que es... una ventaja importante que aquí no llegue la gran superficie que han montado cerca. Pero, no crea —insistió—, cualquier día en esa gran superficie también fían y nos quitan el negocio...

Poseer un mercado cautivo gracias a su "problema" fue la primera piedra para construir un estado mental más equilibrado. A partir de ese momento, el resto de las sesiones transcurrieron con creciente interés, se fue reduciendo la resistencia a buscar ventajas a una situación problemática, y se convencieron de que lo positivo y negativo viajaban juntos, y era sabio considerar ambas caras.

Cuando terminé la última clase y me despedí de ellos, me agradecieron haberles *curado* su pesimismo.

—Es lo menos que podía hacer en un lugar como este —les dije como despedida.

Les vi abandonar el recinto del *hospital cultural* en sus lujosos coches. Estos comerciantes, campeones olímpicos en el arte de nadar y guardar la ropa, captaron con humildad y sabiduría que lo bueno y lo malo viajaban juntos. "Como la paz y la guerra en una pareja", según sentenciaba Horacio.

1.4. LO NEGATIVO NO ES SANO NI RENTABLE

Me suelen preguntar por qué alguna gente tiene tendencia a encasillarse en situaciones negativas.

Entre varias razones, porque el supuesto "débil" goza de poder. ¿Qué poder? Llamar la atención y no pasar como un cero a la izquierda. Todo comportamiento humano comporta alguna ventaja psicológica a la persona que lo realiza. En caso contrario, la supuesta víctima no adoptaría ese papel negativo. Por lo que es inteligente evitar la lástima hacia quien juega el papel de débil, y plantearse siempre *qué consigue de positivo esa persona con ese comportamiento negativo*.

Recuerdo a un ejecutivo muy estresado que acudió a un curso acelerado sobre "Cómo Reducir el Estrés". Era un puro ejemplar de la marea negra del estrés que barre el mundo profesional. *Un elemento irremplazable en la maquinaria empresarial*.

Este directivo estresado, moviendo las manos como un mago, ya en la presentación dejó constancia de la enorme responsabilidad que su alto puesto le confería. Era director comercial de una empresa exportadora de productos lácteos; su responsabilidad financiera se perdía en una fila de ceros; el cumplimiento de objetivos de venta era su pesadilla diaria; viajaba más de 300 días al año, por lo que se exponía a más radioactividad que un piloto de líneas áreas; dormía en hoteles lujosos pero impersonales; las negociaciones eran tensas y con ejecutivos de culturas distintas; algunos días llegaba a olvidarse en qué país se encontraba y en qué idioma debía negociar; su presión arterial empezaba a pasarle factura de tal ajetreo; su hígado estaba ya muy trabajado por la adrenalina; acunaba una úlcera de duodeno; y en medio de este desierto de hiperactividad, tan solo la satisfacción del deber cumplido le servía de oasis en tan dura travesía.

—En fin —terminó su discurso con una frase tal vez memorizada para causar efecto—, en esta vida te aclimatas o te "aclimueres".

Yo asentía con la cabeza mientras pensaba cómo un firme candidato a la UVI había aterrizado en el curso. ¿Hasta cuánto aguantaría él al curso o el curso le aguantaría a él?

El grupo le escuchaba boquiabierto y ya con la cortisona a flor de piel. Más de uno empezaba a preguntarse cómo persona tan ocupada había encontrado un hueco para acudir al curso. Admito que yo también me lo pregunté. Él pareció leer el pensamiento, porque acabó su disertación con la siguiente afirmación:

—Por eso estoy aquí, para ver si me dan una receta mágica para estar menos estresado.

Y se la di, antes de lo que él esperaba. Antes de que nos contagiara el estrés a todos.

Aproveché el primer descanso para hablar con él a solas. Era un hombre con un mentón redondo y prominente. Llevaba un traje de estambre gris oscuro, ajustado en la cintura y ancho de hombros. Algo en sus ojos verdes recordaba a un zorro en acecho permanente.

—Lleva usted una vida muy estresada y tal vez le sea difícil encontrar solución a su problema en este curso. Su caso es muy especial y sobrepasa los límites de lo normal.

Él asentía con una mirada complacida a todo lo que yo le decía, al tiempo que una sonrisa de complicidad venía a confirmar lo que ya él esperaba o deseaba oír.

Por si yo tenía alguna duda de quién tenía delante, me susurró en el oído con una velocidad de vértigo:

—Si le entiendo, lo mío es muy fuerte, ya me temía que no encontraría respuesta en este curso, y más todavía después de ver la clase de asistentes que han venido. Ellos no saben lo que es el estrés —aclaró

en forma protectora, saboreando el placer oculto del fuerte que protege al débil.

—Podría reducir su actividad —le comenté.

—Es casi imposible —me contestó tajantemente.

—Ya lo imaginaba, casi mejor así, porque si usted redujera su actividad y disminuyera el estrés, perdería muchas cosas al mismo tiempo.

Por primera vez arqueó las cejas y apareció la sorpresa en su expresión.

—¿Perder qué...? No le entiendo —me replicó con aire confuso.

—Perdería la satisfacción del deber cumplido —le comenté en el tono más neutro que pude—, el orgullo de sacar la empresa adelante, el prestigio que debe ostentar ante amigos y conocidos; tampoco hubiera tenido a todo el grupo aquí media hora pendiente de sus comentarios y orgullosos de conocer a un ejecutivo tan relevante; tal vez dejaría de ser para su mujer e hijos el héroe y modelo de las grandes causas, el llanero solitario que vuelve a casa tras una guerra de duras negociaciones; tal vez sus hijos le escucharían menos... nadie es profeta en su tierra...

Y así le enumeré un largo etcétera de pérdidas si ganaba en tranquilidad viajera y disminuía el estrés.

Permaneció mudo como un buzo.

—¿Qué piensa de ello? —le pregunté.

Su cara emitió una expresión congelada y fría. Me miró de hito en hito durante un tiempo excesivo. Abrió los labios, volvió a cerrarlos, como si se negara a reaccionar por instinto. Y el último residuo de expresión quedó borrado de un rostro que no mostró ni aprobación ni censura. Se

volvió a su asiento sin decir una sola palabra y con los ojos perdidos en un rincón de la sala...

Durante el resto de la clase ya no volvió a intervenir, y dio la sensación de que se había enclaustrado en sus problemas y en su estrés. "Tal vez me he pasado con él", reflexioné al guardar mis apuntes tras quedarse el aula vacía. Estaría pendiente de él al día siguiente para descifrar cómo había digerido el mensaje.

Pero a la tarde siguiente ya no volvió al curso. Le llamé y dijo su secretaria que le había surgido un viaje imprevisto. Me quedé con la sensación que el ejecutivo viajero había escuchado algo imprevisto, y ello le había llevado a hacer las maletas antes de hora. Perdí como alumno a un veterano del estrés. Y gané el alivio de la clase. Aunque en ese momento todavía desconocía que el capítulo no estaba cerrado.

Un mes después de clausurar el curso, recibí un sobre que contenía un escueto y enigmático mensaje escrito en su tarjeta de visita; decía "*un taxi con luz verde en plena lluvia*". Y adjunto a la tarjeta con una grapa, un cheque por el importe del curso que no había llegado a pagar, pero tal vez sí a recibir. Examiné la letra de la tarjeta y del cheque. Trazos rápidos e inteligentes propios de los que aprenden con prontitud.

Tan inteligente como el relato de un asistente a un curso. Nos contó que un dueño de un taller de reparaciones de coches sacó partido de la manía de muchos clientes de ver (y estorbar) al mecánico mientras trabajaba. El gerente recapacitó en cómo rentabilizar el problema a su favor y a favor del cliente. Y ofertó una reparación con un 20% adicional de coste, si el cliente deseaba presenciar el trabajo en directo y escuchar los comentarios del mecánico. El arreglo podía ser satisfactorio para clientes que pretendían adquirir conocimientos de mecánica para casos de emergencia, y para el dueño del taller que aumentaba sus ingresos y se quitaba de encima a los mirones ociosos.

¿Por qué no se piensa en las oportunidades escondidas en los problemas?

Un directivo poseía una cabaña en las montañas y un Porsche 911 para llegar allí. Cada sábado por la mañana conducía hasta su cabaña por un peligroso camino de curvas cerradas, abismos sin vallas protectoras y engañosos virajes.

Pero no le molestaba el peligro. Después de todo, tenía un magnífico coche, era un excelente conductor y conocía el camino como la palma de su mano.

Un sábado, al aproximarse a una de sus curvas favoritas, redujo la velocidad como siempre hacía, pero del otro lado de la curva apareció un coche fuera de control que estuvo a punto de caer por el abismo, pero en el último segundo su conductor consiguió enderezar la dirección aunque siguió zigzagueando.

¡Dios mío, pensó, va a estrellarse conmigo! De modo que el directivo frenó en seco hasta detener su Porsche. Mientras, el otro coche se abalanzó sobre él, y justo cuando estaba a punto de golpearlo —en el último momento— se desvió bruscamente hacia su carril. Al pasar junto a él, una mujer asomó su cabeza por la ventanilla y le gritó a todo pulmón:

"¡¡¡Cerdo !!!".

¿Qué? pensó él. ¿Cómo se atreve a llamarme así? Estaba exasperado por el insulto que acababa de recibir, por lo que de manera instantánea gritó:

"¡¡¡Cerde !!!", mientras ella continuaba su camino.

"Yo iba por mi sitio, era ella quien venía de un lado a otro", habló para sí el directivo. Luego comenzó a controlar su ira, sonrió y se sintió complacido por su pronta y aguda respuesta. "Le di su merecido", pensó.

Acto seguido, pisó el acelerador a fondo... y se estrelló al intentar no chocar con un cerdo que había invadido la carretera.

Una fatídica historia. Él pensó que la mujer le había insultado. Pero ella, en realidad, estaba haciendo algo heroico. A pesar de estar a punto de perder la vida, intentó alertarle del cerdo que se encontraba en el camino del otro lado de la curva.

En realidad, el directivo había demostrado reflejos mecánicos al maniobrar con su coche para esquivar el golpe con el coche de ella. Pero si hubiera tenido más reflejos mentales, tal vez no hubiera reaccionado de una manera tan impulsiva, y quizá se hubiera preguntado qué pasaba realmente, al tiempo que por precaución habría reducido la velocidad y se habría librado del fatal accidente.

Durante los próximos años muchas personas "vendrán dando vueltas en curvas cerradas". Esas personas estarán demasiado ocupadas para detenerse y explicar en concreto lo que ocurre. Así que dependerá de usted descifrar la situación.

Si usted posee reflejos mentales al acostumbrarse a ver las situaciones en positivo y negativo, descifrá los problemas... y oportunidades.

Si solo ve lo negativo, verá solo problemas.

"Para quien va por la vida con un martillo, todo lo que encuentra son clavos", Mark Twain.

Encastillarse en los problemas y olvidarse de las oportunidades puede costar caro y no compensa en edad adulta.

En la teoría del análisis transaccional, se denomina el protagonismo sufridor con el nombre de "caricias negativas". Un niño que necesita afecto y siente que la madre no le proporciona suficiente atención realizará cualquier travesía para que la madre repare en él y le dé una bofetada. A falta de pan, buenas son tortas. Y a falta de algo positivo, algunos prefieren —inconscientemente— una caricia negativa antes que una supuesta indiferencia. Ya se sabe que lo opuesto al amor no es el odio, sino la indiferencia.

Por eso hay gente que "adora" los problemas, porque les hace sentirse importantes, están encantados con su desencanto, son dichosos con su desdicha... en el fondo, se cargan de mañas y artimañas para ser el centro del punto de mira... pero a un alto precio.

Para el niño, la bofetada es emocionalmente "rentable". Para un adulto, quedarse en lo negativo provoca adicción y efectos secundarios.

Además, el pesimismo mata la capacidad de admiración, que es la base del conocimiento. La "víctima" no aprende y quien no aprende de sus errores está condenado a repetirlos.

Los árboles crecen gracias a las raíces. Y las personas gracias a los problemas convertidos en aprendizaje.

1.5. LOS ALUMNOS QUE MÁS "ME HAN ENSEÑADO"

Un profesor es un "alumno disfrazado". Pretende estudiar toda la vida, y para ello se disfraza de profesor. En todos los cursos intento aprender. Sin embargo, existen grupos que enseñan más que otros. Hace años impartí un curso, que voy a llamar "X", a los alumnos que más me han enseñado.

Desde la primera clase, los asistentes no tomaban notas, no realizaban preguntas, los móviles convertían la clase en una central telefónica, los bostezos y miradas al reloj eran permanentes. Y cada día que pasaba la indiferencia aumentaba. Decidí que debía esforzarme más con ese grupo. De hecho, diseñé nuevas transparencias, planteé diferentes ejercicios, la documentación y la bibliografía la mejoré, los comentarios de la clase me sirvieron para estudiar y abordar nuevos temas, proyecté nuevos vídeos de formación, así como escenas *ad hoc* de películas, perseguí y recorté artículos de actualidad sobre los temas tratados... Pero fue todo inútil. Tal vez faltaba química.

Cuanto más me esforzaba, más estériles me parecían los resultados conseguidos... ¡*Qué tropa!* Me ahogaba la sensación de jugar a perder actuara como actuara.

Sin embargo, pronto apareció "lo bueno de lo malo". A pesar de lo baldío de mis esfuerzos, todas las infructuosas "invenciones" que había realizado para los alumnos del curso "X" las pude transmitir a otros grupos. Y ello me permitió mejorar la docencia de otros cursos que simultaneaba durante las mismas fechas. Pensándolo bien, estos resistentes alumnos me obligaron a ensanchar mi horizonte lectivo, e indirectamente pude ayudar más a otras personas. Me creí, pues, con motivos para estarles agradecido y decidí expresarlo el último día de clase. Lo hubiera hecho antes si hubiera sabido lo que entonces iba a suceder.

El curso "X" tocaba a su fin y nada cambió la última jornada de clase. Allí se encontraban mis alumnos con las miradas perdidas, cuchicheos