



FERRAN
RAMON-CORTÉS

LA QUÍMICA DE LAS RELACIONES

EL ARTE DE CONSTRUIR
VÍNCULOS PERSONALES

Índice

Portada

Dedicatoria

Cita

Introducción

Primera parte. La balanza emocional en las relaciones

Capítulo 1. La primera reunión del becario

Capítulo 2. Diagnóstico inapelable

Capítulo 3. Sé que estás aquí

Capítulo 4. Presentación a los alumnos

Capítulo 5. Añoraba nuestras conversaciones

Capítulo 6. Mojitos para levantar el ánimo

Capítulo 7. ¿Por qué te marchas?

Segunda parte. Plomo en la balanza

Capítulo 8. SMS fraudulentos

Capítulo 9. Hogar, dulce hogar

Capítulo 10. No ha sucedido

Capítulo 11. Demasiadas horas de guardia

Capítulo 12. Beneficios de un divorcio

Capítulo 13. ¿Amigos o conocidos?

Capítulo 14. Reserva para doce

Capítulo 15. Condolencias por e-mail

Tercera parte. Oro en la balanza

Capítulo 16. Asignatura aprobada

Capítulo 17. Es suyo

Capítulo 18. El aplauso más largo

Capítulo 19. Vuelta a Barcelona

Capítulo 20. ¿Cuánto cuesta la cámara?

Capítulo 21. Thank you M'dam

Capítulo 22. Costumbres de mi país

Capítulo 23. La despedida de la abuela

Capítulo 24. Gratitud con fragancia

Cuarta parte. Reequilibrando la balanza

Capítulo 25. Dos años sin hablarse

Capítulo 26. Un café para un conflicto

Capítulo 27. Promoción del 81

Capítulo 28. Caldereta vitalicia

Capítulo 29. ¿Qué necesitas?

Capítulo 30. Amistades de ida y vuelta

Quinta parte. La balanza en positivo

Capítulo 31. El primer jueves de cada mes

Epílogo. La balanza emocional conmigo mismo

Agradecimientos

Créditos

*En recuerdo de mi madre,
maestra en el arte de las relaciones*

Me imagino una balanza, y en un platillo
pongo lo que me gusta de él, y en el otro lo
que me enfada. Y, cuando miro la balanza,
siempre la veo inclinada hacia el lado bueno...

MARC LEVY

La química secreta de los encuentros

Introducción

La energía no se crea ni se destruye, sólo se transforma. Las relaciones, en cambio, se crean, se destruyen e inevitablemente nos transforman. Se crean si tenemos la firme determinación de querer crearlas y si hacemos las cosas necesarias para que ello ocurra. Se destruyen si no las cuidamos, si no las mantenemos vivas, y si nuestros comportamientos las ponen en peligro. E inevitablemente nos transforman, pues crecemos como profesionales y como personas en relación con los demás.

Construir relaciones es un arte, y todo lo que nosotros hacemos por los demás tiene un efecto en las relaciones que mantenemos o estamos creando con ellos.

Las historias que contiene este libro muestran qué comportamientos ayudan a construir sólidas relaciones, ya sea en el ámbito profesional o en el personal, y qué comportamientos las ponen en peligro. Cómo podemos construir o reconstruir relaciones y cómo podemos llegar a hacerlas incombustibles.

Todas las historias que se narran son reales. Los nombres, las ubicaciones y algunos detalles han sido modificados para preservar la privacidad de sus protagonistas, pero todas han sucedido en la vida real. Algunas las he vivido en primera persona; de otras he sido testigo privilegiado. El resto las han compartido conmigo amigos y colaboradores cercanos. Cuatro de ellas las publiqué en otro formato y extensión en distintos medios de comunicación. Las restantes son inéditas.

Están estructuradas a partir de una metáfora: *la balanza emocional en las relaciones*, una forma de explicar y visualizar cómo todo lo que sucede entre dos personas tiene un efecto directo —positivo o negativo— en su relación, y cómo sólo cuando la balanza está inclinada hacia lo bueno la relación funciona.

Espero que disfrutes de su lectura y te inspiren tus propias reflexiones en el proceso de construcción de tus relaciones.

Primera parte

LA BALANZA EMOCIONAL EN LAS RELACIONES

Capítulo 1

La primera reunión del becario

Trabajaba en una importante agencia de publicidad. Nos dirigíamos a las oficinas de uno de nuestros principales clientes. Estábamos convocados para presentar las primeras ideas de un anuncio para un nuevo producto. Me acompañaban el director creativo y un ejecutivo de mi grupo. Llegamos a la recepción, nos acreditamos y nos hicieron subir a la tercera planta. Allí, el responsable del producto nos acompañó a una gran sala de reuniones, donde fuimos preparando los materiales de la presentación mientras llegaban uno a uno todos los miembros del equipo de marketing del cliente.

Tras esperar unos largos veinte minutos matando el tiempo con comentarios intrascendentes, llegó el director de marketing, «el jefe», y se pudo iniciar formalmente la reunión. Hechos los preámbulos de rigor, presentamos las diferentes propuestas. Escrutábamos las miradas de todos los asistentes en busca de signos que nos indicaran su rechazo o aprobación. A su vez, los miembros del equipo de marketing hacían lo propio con la mirada del jefe con idéntica intención. Sin embargo, éste permanecía inexpresivo y no daba pista alguna de lo que estaba pensando.

Al término de nuestra exposición, el director de marketing pidió el parecer a los miembros de su equipo. Era el momento crucial para nosotros, el inapelable veredicto que supondría poder rodar alguno de los anuncios propuestos o tener que volver a iniciar el proceso creativo. Esperábamos expectantes.

El proceso tenía su liturgia, que se iniciaba de forma automática y se respetaba siempre. Consistía en que los comentarios se realizaban en estricto orden inverso jerárquicamente: empezaba a hablar el más júnior y cerraba la ronda el propio director, con el fin de que éste nunca pudiese ver cuestionada su opinión por alguien con menor rango.

Tomó la palabra un becario que no llevaba más de seis meses en la compañía. Era la primera gran presentación de agencia a la que asistía, y durante toda nuestra exposición había prestado un exquisito interés. Con una considerable dosis de sentido común y acierto, empezó a valorar nuestras propuestas. A mitad de su intervención, el director de marketing lo interrumpió para decirle textualmente:

—Para el carro, pipiolo, que tu opinión no nos interesa. Tú estás aquí para ver y escuchar. Ya te avisaré cuando puedas opinar...

Se lo dijo con toda la naturalidad del mundo y delante de sus compañeros de departamento y de nosotros, un proveedor externo. Me quedé petrificado, observando de reojo la expresión de consternación del becario, que, muerto de vergüenza y con la mirada clavada en el suelo, se sumió en un absoluto silencio.

Capítulo 2

Diagnóstico inapelable

Una radiografía de tórax había levantado la sospecha, y un TAC realizado con urgencia confirmaba lo peor: a mi hermano le acababan de diagnosticar, a los cuarenta y ocho años, un tumor en el pulmón. A las setenta y dos horas era sometido a una intervención quirúrgica para extraer una muestra de los ganglios afectados y hacer una biopsia.

Todo había sucedido de golpe, sin tiempo para reaccionar ni digerir la noticia, y mis hermanos y yo deambulábamos por los pasillos del hospital como almas en pena sin saber cómo asimilar aquellos acontecimientos. El cielo había caído sobre nuestras cabezas y las preguntas nos asaltaban: ¿será realmente un tumor cancerígeno?, ¿será operable? Y nos hacíamos también las preguntas que más nos dolían: ¿cómo lo asimilarían sus hijos, de catorce y doce años?, ¿qué le diríamos a nuestra madre? Mientras, dando vueltas en la sala de espera de cirugía, vi pasar a un médico amigo, un cirujano que había operado a mi padre unos años antes y con el que habíamos forjado cierta amistad. Nos saludamos e inmediatamente se interesó por el motivo de mi presencia en el hospital.

—A mi hermano le acaban de hacer una biopsia. Sospechan que puede tener un cáncer de pulmón.

—¿Quién le ha hecho la intervención? —me preguntó, visiblemente afectado.

Le di el nombre del cirujano, y me dijo:

—Mira, precisamente aquí llega, déjame que le pregunte...

Interrogó al cirujano en pleno pasillo y en mi presencia.

Éste, con la frialdad de quien relata lo que ha desayunado aquel día, dijo:

—Es una neoplasia, sin duda. No hay nada que hacer. Y a su edad son cuatro meses a lo sumo... Lo mejor sería que no hicieran nada, que no lo mareasen con tratamientos inútiles.

Nuestro amigo médico, viendo la crudeza con que su colega exponía la situación, creyó que el cirujano no había reparado en mi presencia e, intentando salvarlo de lo que para él era sin duda una metedura de pata, le dijo:

—Oye, que él es su hermano.

A lo que el cirujano, impasible, contestó:

—Sí, ya lo sé, ya lo he reconocido.

Aquel diagnóstico —a bocajarro y sin atisbo de esperanza— me destrozó. No eran precisamente las palabras de aliento que necesitaba en aquel difícil momento.

Capítulo 3

Sé que estás aquí

El encargo me llegó a través de una agencia de comunicación: una importante empresa quería que ayudara a sus directivos a preparar y ensayar las presentaciones que realizarían en la convención anual de ventas.

Durante tres días trabajé intensamente con cada directivo, diseñando y revisando los contenidos de las intervenciones y ensayando su puesta en escena. Estuvimos trabajando en las oficinas de la empresa hasta el último día, en que nos desplazamos al mismo centro de congresos donde se desarrollaría la convención. Decidimos realizar allí los ensayos finales para que todos pudieran familiarizarse con el espacio escénico.

Justo unas horas antes del evento efectuamos el último ensayo general. Yo me situé en el centro de la sala de butacas, como un espectador más, para recibir la impresión que tendrían los casi mil delegados que estaban citados a la convención. Y la impresión fue muy buena, con lo que di por concluido mi trabajo.

Me despedí de Mercedes, una de las directivas con las que más intensamente habíamos trabajado, y me dijo:

—Me gustaría que vinieras esta tarde. Me tranquilizará verte entre el público.

Consulté mi agenda y vi que no lo tenía fácil. Tenía una reunión a primera hora en la otra punta de la ciudad. Pero lo intentaría.

—Llegaré tarde —le respondí—, pero haré todo lo que pueda.

Me acreditaron para la convención. En efecto, llegué tarde, y no me atreví a sentarme en las butacas. Me coloqué en una puerta lateral desde donde veía a la perfección lo que ocurría en el escenario, aunque el ponente difícilmente podía verme a mí.

Era el turno de Mercedes. Estaba pletórica, y conectó con la gente desde el primer momento. Estaba haciendo una intervención fantástica. Conmovedora en algunos momentos, motivadora la mayor parte del tiempo. Estaba superando con creces el mejor de los ensayos que habíamos hecho. Los delegados estaban entregados.

Terminó su intervención y recibió un intenso y cálido aplauso que parecía que no iba a terminar nunca. Mercedes se levantó y, sin dejar de saludar a la gente, se dirigió a su asiento reservado en la primera fila. Vi cómo sacaba del bolsillo de la chaqueta su Blackberry y la manipulaba. Sonreía visiblemente. Imaginé que habría recibido algún mensaje de felicitación.

Y fue en aquel preciso instante cuando sonó el aviso de mensajes de mi Blackberry. Tenía un mensaje nuevo. Decía: «No te localizo, pero sé que estás aquí. Este aplauso también es tuyo.»



Todo lo que hacemos por los demás (o los demás hacen por nosotros) nos provoca emociones positivas o negativas y tiene por tanto un efecto directo sobre nuestras relaciones.

Para ilustrarlo, podemos imaginar una balanza en la que ponemos, en un platillo, todo lo bueno que ocurre en el contexto de la relación (y que genera por tanto emociones positivas) y, en el otro, todo lo malo (y que provoca emociones negativas).

Van al platillo de lo bueno, generando emociones positivas, actos como los reconocimientos, los agradecimientos, los halagos, las muestras de afecto o las horas de escucha. Y van al platillo de lo malo, generando emociones negativas, actos como las críticas, los reproches, los desprecios, la falta de sinceridad o las traiciones de confianza.

Las relaciones que funcionan son aquellas en las que el fiel de la balanza se inclina inequívocamente hacia el lado bueno, lo que indica que el peso de las emociones positivas supera al de las negativas. Cuando en una relación ocurre lo contrario, cuando el fiel de la balanza se inclina hacia el lado malo, significa que el peso de las emociones negativas vence al de las positivas y la relación estará claramente en peligro.

De las tres historias descritas, las dos primeras reflejan actos que cargan de modo peligroso el platillo de lo malo. Dos actos que dañan la relación y la ponen en peligro de rotura.

Prueba de ello es que, respecto a la primera historia, no oí ninguna opinión más de aquel becario, ni en aquella reunión ni en las diez siguientes en las que coincidimos, antes de que cambiase precipitadamente de empleo. Y, en el caso de mi hermano, quizá pensó el eminente cirujano que, ante la evidencia de los hechos y la certeza del diagnóstico, la sutileza era innecesaria. Pero, por suerte, se equivocó. Erró en el diagnóstico, puesto que cinco años después, y gracias a los tratamientos, mi hermano tiene la enfermedad estabilizada. Y erró también en su falta de tacto, pues no volvimos a pisar su consulta a pesar de su contrastada reputación.

La tercera historia, en cambio, es un caso que carga sustancialmente el platillo de lo bueno. En concreto, la experiencia de recibir el reconocimiento de aquella directiva de una forma tan especial generó entre nosotros un sólido vínculo. Estoy convencido de que nuestra relación —que ha traspasado el plano profesional y ha alcanzado el personal— tiene cuerda para rato.

Es un caso en el que dominan las emociones positivas, lo que deja la balanza emocional inequívocamente inclinada hacia el lado bueno. Ello hace posible no sólo que la relación funcione como efectivamente funciona, sino también que esté hasta cierto punto protegida ante futuros actos que puedan caer en el platillo de lo malo, algo que es humano y que ocurre de forma natural en todas las relaciones.

Los tres ejemplos pretenden ilustrar la idea de la balanza emocional en las relaciones. Una balanza metafórica que nos ayuda a determinar dónde se encuentra cada una de nuestras relaciones desde el punto de vista emocional. Que nos indica, con la

inclinación de su fiel, si en una relación dominan las emociones positivas, y por tanto tiene buena salud, o dominan las emociones negativas, y en consecuencia está en riesgo, y que nos señala cuándo conviene que actuemos para preservarla.

Pero, para poder evaluar nuestras relaciones y tomar decisiones, lo primero que tenemos que saber es: ¿cómo funciona esta particular balanza?, ¿qué es exactamente lo que mide?, y, finalmente, ¿tiene el mismo peso un acto que vaya al platillo de lo bueno que uno que vaya al de lo malo?

Capítulo 4

Presentación a los alumnos

Clara había terminado la carrera con un brillante expediente y había conseguido entrar a formar parte del equipo docente de la universidad como asistente en prácticas. Era su sueño. Colaboraría con todos los miembros del departamento y tendría la oportunidad de participar en las clases ayudando a los profesores. Ésta era la actividad que esperaba con más ilusión, pues tenía planeado dedicarse a la docencia.

Aquella semana tenía las dos primeras sesiones programadas con sendas profesoras del departamento: Mercè y Eva. Llegó el momento de la primera sesión con Mercè, y ésta, al comenzar la clase, presentó a Clara a los alumnos. La hizo subir a la tarima y, situándola a su lado, anunció:

—Buenos días, os quiero presentar a Clara. Ella es nuestra nueva colaboradora en el departamento, un gran «fichaje» que me ayudará y os ayudará en las sesiones de este año. Seguro que vais a aprender mucho con ella.

Clara, halagada, intercambió una mirada de complicidad con todos los alumnos.

A los dos días tuvo la primera sesión con Eva, y al empezar se repitió el ritual de la presentación. Sin embargo, Eva no la hizo subir a la tarima. Desde su silla en la primera fila, Clara oyó cómo anunciaba a los alumnos:

—Buenos días, os presento a Clara. Ella... Bueno, no sé exactamente cómo explicarlo, trabaja con nosotros, pero a todos los efectos será como una alumna más, porque todavía no está preparada para la docencia.

Clara clavó su mirada en el suelo mientras intuía a sus espaldas el crítico escrutinio de los alumnos.



La balanza emocional mide la salud emocional de una relación. Contrapone todos los actos que generan emociones positivas a todos los actos que generan emociones negativas, determinando el punto en que se encuentra emocionalmente la relación. Pero el proceso no es tan simple como parece, porque hay una característica fundamental que hace muy especial esta balanza: **en la balanza emocional, los actos positivos y los actos negativos no pesan lo mismo**. Los actos negativos tienen un peso muy superior a los actos positivos.

En la historia de Clara, la presentación a los alumnos como alguien que «no está preparado para la docencia» tuvo para ella un impacto emocional negativo mucho mayor que el impacto positivo de su presentación como «una colaboradora [...] que me ayudará y os ayudará en las sesiones de este año». Como consecuencia de su desafortunada

presentación, la balanza emocional de su relación con Eva quedó manifiestamente inclinada hacia el lado de lo malo. De hecho, acabó dejando la universidad al cabo de poco tiempo, a pesar de haber construido una excelente relación con Mercè.

Esta desproporción entre el peso de los actos positivos y el peso de los actos negativos viene dada porque nuestro cerebro —que está programado para garantizar nuestra integridad— es especialmente sensible a todo lo que supone para nosotros un peligro potencial. A fin de defendernos y tomar las medidas oportunas, el cerebro es muy eficiente captando y registrando todo aquello que nos amenaza o nos pone en riesgo. Tiene un «sesgo de negatividad» que hace que los actos negativos nos impacten de forma especial. Por ello la crítica nos deja de forma inevitable una huella sensiblemente más profunda que el halago.

Las investigaciones neurológicas indican que, en promedio, los actos negativos pesan cinco veces más que los positivos. Esto significa que se necesitan de media cinco halagos para compensar una crítica y recomponer el equilibrio en la balanza. O, en general, cinco actos positivos por cada acto negativo.

Ésta es la proporción que apunta la investigación neurocientífica para el equilibrio emocional en una relación. Sin embargo, las relaciones humanas son complejas y pocas cosas son generalizables. Así pues, la primera pregunta que nos surge es: ¿es aplicable la proporción de cinco a uno para todo el mundo?

Capítulo 5

Añoraba nuestras conversaciones

Durante los años finales de su vida, cada semana iba a comer a casa de mi abuela. Vivía, a sus noventa años, sola en su piso de Barcelona.

Mi abuela tenía mucho carácter. Y lo cierto es que pensábamos de una manera muy distinta.

Tenía un sexto sentido para sacar aquellos temas personales en los que estábamos en especial desacuerdo o que directamente me provocaban, así que casi todas las comidas terminaban con una acalorada discusión entre ambos. Eran discusiones muchas veces subidas de tono, que a mí me incomodaban, y que se alargaban hasta que el tiempo se nos echaba encima y yo tenía que marcharme a toda prisa para no llegar tarde a una reunión.

Un día decidí que aquello no podía seguir así. Era mi abuela, y eran los últimos años de su vida. Le debía un respeto, y además, si iba a comer a su casa cada semana, tenía que ser para hacerle compañía y mimarla, no para discutir. Decidí que no iba a pelearme más con ella.

Durante unas cuantas semanas evité en todo momento abordar temas personales que pudieran llevarnos a la discusión. Opté por charlar de cosas que no nos afectaran emocionalmente, cosas que pasaban en el mundo, cosas que habíamos leído... Pasamos unas buenas comidas hablando de «cosas».

Todo iba como la seda. Hasta que un día mi abuela sacó un controvertido tema familiar y acabamos metidos en una intensa discusión como las de antes. Al terminar la comida me sentía frustrado por haber caído de nuevo en aquel juego y por no haber sido capaz de mantener mi compromiso de hacer de aquellos almuerzos un espacio de afecto para ella.

Me acompañó a la puerta. Yo salía malhumorado, enfadado conmigo mismo. Estaba abriendo la puerta del ascensor cuando me dijo:

—¡Gracias, cariño! Hoy me has vuelto a dar mucha vida. ¿Sabes?, añoraba estas conversaciones nuestras. Me ayudan tanto a no sentirme sola...



Para algunos de nosotros, una discusión es un mal trago. Para otros, puede significar un apasionante e intenso momento de relación.

Para mi abuela, nuestras discusiones eran pura pasión, y leía en ellas un mensaje de complicidad en nuestra relación. Para mí estaban claramente más allá de los límites razonables, y las vivía —hasta que comprendí que a ella le encantaban— con remordimientos y cierta desazón.

Lo cierto es que todos somos diferentes y nos tomamos las cosas de forma distinta. Hay gente que vive la crítica como un gran daño emocional y gente a quien no le afecta en absoluto. Éste es uno de los motivos por los que muchas veces se generan importantes conflictos por algo que alguien dice porque piensa que «hay que decirlo» y que sin embargo otro considera absolutamente fuera de lugar.

Esto lleva a pensar que la relación de cinco a uno (cinco actos positivos para compensar uno negativo) para una balanza emocional equilibrada no es una relación fija que pueda aplicarse a todo el mundo por igual. Según la personalidad de cada uno, y según también el momento vital en que se encuentre, cada persona mostrará una sensibilidad muy distinta respecto a los actos negativos y también a los positivos.

La forma en que cada uno viva las cosas dependerá de dos características básicas: su sensibilidad emocional y su seguridad personal.

Así, personas con una alta sensibilidad emocional y una baja seguridad personal mostrarán una desproporción enorme entre el peso de un acto positivo y uno negativo. Necesitarán actos positivos constantes para equilibrar su balanza emocional, y un solo acto negativo les dejará una huella difícil de borrar.

Por el contrario, personas con menor sensibilidad emocional y una alta seguridad personal estarán mucho más cerca de una proporción casi paritaria entre actos positivos y negativos. Vivirán con naturalidad la crítica —si la captan, ya que a veces ni siquiera lo hacen— y no dependerán del constante reconocimiento, entre otras cosas porque ya lo obtienen normalmente de sí mismos. Es fácil mantener con ellos una balanza emocional positiva, puesto que se precisan relativamente pocos actos positivos para que ésta se equilibre. Sin embargo, es importante tener presente que esta menor sensibilidad emocional no siempre es buena en sí misma y también tiene sus inconvenientes: las personas menos sensibles a las emociones tienden, entre otras cosas, a llevar a cabo muchos actos negativos —críticas, falta de reconocimiento, falta de empatía...— sin que se den demasiada cuenta.

Así pues, **cada uno de nosotros tendremos nuestra particular proporción «sana» para tener una balanza emocional inclinada hacia lo bueno.** Pero, además de la sensibilidad y la seguridad personal, entra en juego otro factor muy importante: el momento vital en el que nos encontremos. En momentos de dificultad, de estrés o de «pilas bajas», aumenta de un modo espectacular la sensibilidad respecto a los actos negativos y tenemos una necesidad constante de actos positivos para reequilibrar la balanza. Nuestra propia proporción «sana» no es siempre la misma: varía en el tiempo y según las circunstancias.

Está claro que, sea como sea, vivimos las cosas de forma bien distinta. Un mismo acto nos impacta emocionalmente de un modo muy diferente. En el límite, podemos preguntarnos: ¿un acto positivo es siempre y para todo el mundo un acto positivo?

Capítulo 6

Mojitos para levantar el ánimo

Laura miraba con impotencia el panel que anunciaba un nuevo retraso en su vuelo de vuelta a Barcelona. Era viernes, y la semana había sido infernal. Cansada, repasaba los acontecimientos y se daba cuenta de que algo no funcionaba: eran tres socios, pero ella cargaba con toda la responsabilidad de la consultoría. Era una realidad aceptada por los otros dos, que se dejaban llevar por la que ellos mismos llamaban «la jefa». Llamó a Carlos, uno de los socios, para darle un ultimátum:

—Carlos, estoy tirada en el aeropuerto de Sevilla. Mi vuelo viene con retraso. Pero tenemos que hablar. No puedo más. Cargo con toda la responsabilidad. Todos los proyectos los llevo yo... Tenemos que hablar urgentemente y encontrar una solución.

Carlos se quedó preocupado por aquella llamada y sintió la urgencia de hacer algo. «La jefa» estaba pasando un mal momento y no se lo podían permitir. Aquello merecía una reacción. Llamó a Jorge, el tercer socio, y decidieron pasar de inmediato a la acción.

Laura aterrizó en el aeropuerto de Barcelona y encontró a sus dos socios esperándola. La recibieron con estas palabras:

—Jefa, hemos captado que lo estás pasando mal y no hemos querido esperar ni un día más. Aquí estamos para solucionarlo.

Laura estaba sorprendida, y al mismo tiempo se sintió esperanzada. ¡Por fin lo entendían!

Se subieron al coche, y a los pocos minutos Laura se percató de que no tomaban el camino habitual de regreso a la oficina. Preguntó a Carlos adónde iban, y éste le respondió:

—Verás, es que tenemos una pequeña sorpresa.

Carlos se dirigió al lujoso y recién abierto hotel Vela. Había reservado una mesa en la terraza. Cómodamente instalados, con una magnífica vista al mar y sintiendo la cálida brisa en la cara, Jorge pidió la primera ronda de mojitos ante una atónita Laura, que no entendía nada.

Laura se tomó su primer mojito y pidió un segundo. Le hervía la sangre. Apurada esta última copa, no resistió más y les espetó:

—Es para mataros. Os digo que estoy de trabajo hasta el gorro, que no sois capaces de asumir responsabilidades, que todo me lo cargo yo... y vuestra solución es llevarme a tomar mojitos.

Carlos y Jorge no se lo podían creer. Habían organizado todo aquello precisamente para que Laura sintiera que estaban a su lado y que se preocupaban por ella. Y ella lo agradecía con una bronca...



Las diferencias en nuestro carácter pueden llegar a provocar una visión diametralmente opuesta del mismo hecho.

Laura, desde su personalidad más racional, no vivió como tal el detalle de sus socios de quererle levantar el ánimo con una muestra de afecto. Su problema era un problema objetivo de carga de trabajo, y aquella sesión de mojitos no sólo no le resolvía nada sino que le mostraba la absoluta incomprensión de sus compañeros. Ella se habría sentido querida si le hubiesen preguntado de qué la podían descargar, o cómo la podían ayudar, cosa que sus socios no hicieron en ningún momento. En cambio, desde sus personalidades marcadamente emocionales, para Carlos y Jorge el acto de respaldo y ayuda era precisamente la sesión de mojitos. Algo que ellos sin duda querrían recibir de haber estado en la situación de Laura.

Así pues, **personas distintas no sólo van a vivir determinados hechos con diferente intensidad, sino que pueden hasta vivirlos de signo contrario.** Como en el ejemplo anterior, en el que un acto que pretende cargar el platillo de lo bueno en la balanza emocional acaba cargando el platillo de lo malo.

En general, personas con predominio racional (personas que basan sus decisiones en los datos contrastables y los hechos objetivos) frente a personas con predominio emocional (personas que basan sus decisiones en aspectos subjetivos y sensaciones) pueden vivir muchos malentendidos en sus relaciones, debido a que cada uno interpretará los actos del otro de manera muy distinta y ambos pueden sentirse incomprendidos cuando lo único que sucede es que interpretan las cosas de forma diferente. El aprendizaje implícito es que si tenemos en cuenta la personalidad del otro a la hora de llevar a cabo determinados actos tendremos muchas más probabilidades de obtener lo que queremos conseguir sin que se malinterprete.

En todo caso, desde distintas sensibilidades emocionales podemos vivir la balanza emocional de la relación de forma muy diferente, y esto puede llegar a provocar que, aun sin intención, caigamos accidentalmente en una balanza inclinada hacia lo malo. Y, si así sucede, podemos preguntarnos: ¿cuáles son las consecuencias?

Capítulo 7

¿Por qué te marchas?

Juan llevaba ocho años en la empresa. Había empezado como asistente de marketing y había llegado a jefe de producto. Había trabajado duro, invirtiendo largas jornadas. Se había ganado la confianza de su jefe, del equipo de ventas y de sus compañeros en la empresa.

Sin embargo, y para sorpresa de todos, una mañana anunció que se iba. Dejaba la empresa para incorporarse a otra. Su jefe, que jamás había sospechado que pudiera marcharse, intentó disuadirlo desesperadamente. Le hicieron una tentadora contraoferta, pero todo fue en vano.

El director general, aun sabiendo que no lo convencería, quiso hablar con él. Y lo citó en su despacho para decirle:

—Eres nuestro mejor ejecutivo. Llevas los proyectos más importantes de la compañía. Eres un buen líder y un gestor eficiente. Tu gente está encantada contigo y nosotros también, y teníamos grandes planes de promoción para ti. Sé que te vas y que no voy a poder convencerte de lo contrario, pero al menos dime: ¿por qué te marchas?

El ejecutivo, tras aquella larga lista de halagos, se limitó a responderle:

—Porque en ocho años que llevo en la compañía es la primera vez que me lo dices.



La primera vez que leí las distintas investigaciones que proponían la relación de cinco a uno entre actos positivos y actos negativos para llegar a una balanza emocional equilibrada, me propuse observar qué ocurría en la realidad diaria en los entornos en los que me movía profesionalmente. Quise ver qué proporción de actos positivos y negativos se establecía entre los miembros de los equipos de mis clientes y, por tanto, qué balanzas emocionales se estaban construyendo. Así, aprovechando mi condición de proveedor de empresas y organizaciones de muy distintos ámbitos (desde grandes multinacionales hasta ONG, pasando por pequeñas empresas de servicios), en las reuniones a las que asistía me dedicaba a contar y anotar cuántos halagos y cuántas críticas se hacían entre ellos.

Mis observaciones estaban muy lejos de la proporción de cinco halagos por una crítica señalada por los investigadores para una balanza emocional equilibrada: en una sola reunión podía llegar a anotar hasta cinco críticas recibidas por cada halago, es decir, una proporción exactamente inversa. Mi pequeño experimento de campo (que, claro está, no tiene ninguna validez científica ni estadística) evidenciaba una alarma: en los ambientes laborales podríamos estar muy lejos de una proporción «sana» de actos positivos y negativos. Las balanzas emocionales podrían, en muchos casos, estar peligrosamente inclinadas hacia lo malo.

Éste era el caso de la balanza emocional de aquel ejecutivo. Para él, los halagos llegaban demasiado tarde, y ya no podían reequilibrar la balanza.

Sería recomendable ser siempre explícitos y rápidos en el reconocimiento y cuidadosos en la crítica. Y, por lo general, hacemos justo lo contrario: somos inmediatos e implacables en la crítica y omitimos casi siempre el reconocimiento. Parece que siempre hay que decir lo malo y no hace falta mencionar lo bueno.

Y una balanza inclinada permanentemente hacia lo malo tiene dos claras consecuencias. La primera, sobre la relación: será muy difícil mantener una relación fructífera en estas circunstancias. La segunda, sobre la persona: su autoestima se verá fuertemente afectada, ya que quien recibe críticas de modo sistemático acaba dudando de sus habilidades. **Nadie es inmune a una gran desproporción entre críticas y reconocimientos.**

Ésta fue mi observación, que, lejos de querer convertir en prueba objetiva, sólo pretendo que invite a la reflexión, puesto que muchas veces, y más por omisión que por error, podemos estar manteniendo balanzas emocionales negativas con algunas personas sin ser conscientes de ello.

Si nos ocurre, revertir la situación es posible. Se puede reequilibrar la balanza. Siempre que no haya habido ningún comportamiento negativo desmesurado y letal para la relación, con suficientes actos positivos podemos compensar el peso de lo malo e inclinar favorablemente el fiel de la balanza.

Sin embargo, hay comportamientos que suponen un peso negativo desproporcionado en la balanza. Son verdaderas cargas de plomo que difícilmente se compensarán con actos positivos convencionales. En estos casos, la teoría de la proporción de uno a cinco (un acto negativo se compensa con cinco positivos) no funciona y la balanza no se puede reequilibrar con tanta facilidad. A continuación muestro algunos ejemplos...

Segunda parte

PLOMO EN LA BALANZA

Capítulo 8

SMS fraudulentos

Hice una consulta a mi operador de telefonía referente a la factura del móvil de mi hija de catorce años: debía de haber algún error, puesto que en los tres últimos meses había un cargo mensual de treinta euros en mensajes procedentes de un extraño número que no atinaba a identificar.

El teleoperador (tras pasar por el «diga brevemente el motivo de su llamada»: «hablar con un operador»; «elija una opción»: «hablar con un operador»; «le paso con un operador; por favor, espere») me explicó con mucha paciencia que, a través de una promoción, mi hija había aceptado recibir mensajes de pago, y que cada vez que abría uno de estos mensajes se producía un cargo de un euro con veinte céntimos, con un máximo de treinta euros mensuales. Me aseguró que era algo que ella forzosamente había autorizado en algún momento.

Habiendo transigido a que tuviera una Blackberry antes de lo que me habría gustado, aquello era a mis ojos una clara falta de responsabilidad por parte de mi hija, así que me propuse hablar con ella y poner las cosas en su sitio aquella misma noche.

Había decidido tener una conversación civilizada, pero estaba profundamente enfadado con ella: había traicionado mi confianza y las reglas que acordamos al comprarle la Blackberry. Así que lo que debería haber sido una conversación se convirtió en una bronca, y no pude evitar decirle, en un tono a todas luces recriminatorio, que le habían tomado el pelo, que habíamos tirado noventa euros por unos estúpidos mensajes que había estado recibiendo y abriendo alegremente sin pensar en las consecuencias.

Mi hija me miraba desconcertada. No sabía de qué le estaba hablando. Tras unos instantes de reflexión, me aseguró que tan sólo había abierto un mensaje de un número desconocido hacía mucho tiempo, y que el resto de mensajes de remitente desconocido los borraba sistemáticamente sin abrir.

Se lo cuestioné con vehemencia, asegurándole que lo que me decía era imposible, que lo había comprobado con la compañía y que tenía que haber estado abriendo y leyendo aquellos mensajes.

—Y no una o dos veces, sino hasta veinte veces al mes desde hace ya tres meses — me oí decir desde un extremo del pasillo en pleno ataque de ira.

Ella, con un hilo de temblorosa voz, y sin atreverse a mirarme, trató de decirme una vez más que no lo había hecho, a lo que yo respondí, cortando de raíz la conversación en un tono todavía más duro:

—Di lo que quieras, pero no hay vuelta de hoja: has abierto los mensajes sí o sí, y hemos tirado miserablemente el dinero.

Dándose cuenta de que jamás creería su versión, mi hija optó por callar. Sin embargo, las lágrimas que rodaban por sus mejillas delataban su profundo disgusto.

Al día siguiente leí la noticia en el periódico: miles de usuarios de teléfonos móviles estaban recibiendo mensajes no solicitados que les eran cobrados en su factura. Se trataba de una operación masiva que, sin ser técnicamente una estafa, era un engaño. En un primer mensaje el usuario autorizaba el envío sin percatarse de ello, y después se le cobraba por cada mensaje recibido... sin necesidad de que lo abriera.



Hay comportamientos que cargan de plomo el platillo malo de la balanza, y son comportamientos que, sin advertirlo, adoptamos a diario.

Poner en duda algo que nos dicen es uno de ellos.

Yo puse en duda la palabra de mi hija, y la realidad de la historia es que en ningún momento me mintió: como me había asegurado, sólo había abierto el primero de aquellos mensajes y ninguno más. Sin embargo, yo no la creí y, sin ser consciente de ello, di mayor credibilidad a un teleoperador de mi compañía de telefonía móvil que a mi propia hija, que en catorce años nunca me había mentado ni dado motivo alguno para dudar de ella.

Confiar en el otro es uno de los refuerzos emocionales más valiosos en una relación. Poner en duda su palabra, uno de los mayores daños emocionales.

Solemos dudar de los demás cuando lo que nos plantean discrepa de nuestra opinión ya formada o nuestras creencias. Y ello no deja de ser en cierto modo un acto de vanidad. Actuamos —sin darnos cuenta— bajo la premisa de que «si no es lo que yo pienso, es que está equivocado».

También ponemos en tela de juicio a menudo la palabra de aquellos que un día se equivocaron, haciendo bueno el refrán de que «por un perro que maté, mataperros me llamaron».

Y hay un tercer motivo que nos lleva a no aceptar la palabra del otro: el miedo. El miedo a que tenga razón y a las consecuencias. Para mí, y en el caso de los SMS, el que mi hija llevara razón significaba que no tenía manera de controlar el gasto telefónico, y que lo que había sucedido podía repetirse en cualquier momento. Era más fácil y más seguro para mí creer que era culpa suya.

En cualquier caso, detrás del acto de poner en duda al otro hay una falta manifiesta de atención, de querer valorar y considerar su opinión, de escuchar de verdad y sin prejuicios. Y todo ello no es neutro emocionalmente para la relación.

Dudar de la palabra del otro abre una importante brecha en la confianza y deja la balanza emocional peligrosamente inclinada hacia lo malo. Una relación sólida se basa en ser sincero y al mismo tiempo en no dudar de la sinceridad del otro. Aunque la sinceridad, en una relación, también tiene sus límites. Una sinceridad mal entendida también puede ser plomo en la balanza...

Capítulo 9

Hogar, dulce hogar

Pepe acababa de romper con su pareja. Hacía tiempo que las cosas no funcionaban bien, pero, después de tres años viviendo juntos, se resistía a dar por terminada la relación. Sin embargo, aquel día, y tras una larga y reflexiva conversación, Pepe y su pareja decidieron de mutuo acuerdo que no había vuelta atrás. La ruptura era definitiva. Ella le pidió que recogiera sus cosas y dejase cuanto antes el piso, un piso en el que ella ya vivía cuando se conocieron y que tenía la intención de conservar.

Maleta en mano, Pepe dejó el que había sido su hogar durante tres intensos años. Era sin duda el momento más triste que jamás había vivido, y, abatido, decidió volver a casa de sus padres, en busca de apoyo y aliento para pasar aquellos duros momentos.

Llegó a la que durante tantos años había sido su casa, y su madre lo recibió con semblante frío. No le dejó contar mucho sobre su separación. En seguida tomó la palabra para, según dijo más tarde, sincerarse con él, algo que, al parecer, hacía por su bien y había estado esperando largamente la oportunidad de llevar a cabo.

Aprovechando su bajo estado anímico, sintió coraje para reprocharle su carácter, su manera de hacer las cosas y su forma de tratar a los demás. Le dijo que no le extrañaba que su pareja se hubiera hartado de él (no era en absoluto lo ocurrido, pero sí lo que ella pensaba) y que, en el fondo, era una lección que merecía.

Todo ello rematado con un lacónico «lo siento, pero te lo tenía que decir».

Él no encontró fuerzas ni ánimo para rebatir nada. Sintió que, lejos de recibir el apoyo que esperaba, le habían pegado una puñalada en la espalda en forma de sinceridad bienintencionada. Y estaba convencido, además, de que, de haber estado bien de ánimo, su madre no habría tenido el valor de soltarle aquel discurso y habría mesurado sus palabras.

Deseó huir cuanto antes de aquella casa; sin embargo, no tenía opción. Era tarde y no tenía adónde ir. Sin probar la cena que su madre, a pesar de los reproches, le había preparado, se encerró en su habitación.

A la mañana siguiente fue el primero en levantarse. Sabía perfectamente lo que tenía que hacer. No se despidió ni se tomó la molestia de dejar ninguna nota avisando de que se iba, que renunciaba al —para su sorpresa— frío hogar.



Todos hemos sufrido en alguna ocasión el dolor causado por los «ataques de sinceridad» de aquellos que nos rodean. Una sinceridad directa, implacable, practicada por alguien que siente la imperiosa necesidad de decirnos algo y, amparándose en la virtud de la sinceridad, nos lo suelta sin tapujos y sin pensar en el efecto que pueden producir sus palabras en nosotros. Una sinceridad seguramente ejercida con buena

intención (aquellos que nos dicen lo que en un momento dado nos «tienen que decir» a menudo lo hacen convencidos de que es por nuestro bien) pero que nos cae como puro plomo en el platillo malo de la balanza emocional, dejándola en grave desequilibrio.

En una situación como la de Pepe, su vuelta a casa tras la separación supone un momento de extrema vulnerabilidad para él. Un momento en el que su sensibilidad hacia la crítica o el reproche es extrema, y por tanto el discurso de su madre le cae como un jarro de agua fría de efecto devastador para el balance emocional entre ambos.

Los momentos de vulnerabilidad emocional del otro no son momentos para reflexiones racionales ni para juicios críticos o reproches. Son momentos para mucha empatía, mucha escucha y, seguramente, pocas palabras y grandes silencios. Ya llegará la oportunidad, cuando las aguas se serenen y el otro se sienta fuerte, para brindarle —si lo seguimos creyendo oportuno— toda nuestra sinceridad.

Comparto la idea de que la sinceridad no es una virtud personal, que sólo le atañe a uno, sino una virtud interpersonal, que necesariamente tiene que tener en cuenta al otro a la hora de practicarla. No es ninguna virtud decir a los demás siempre y en todo lugar lo que uno piensa, con la noble coartada de que «soy muy sincero». Es, en cambio, una gran virtud decirles todo aquello que los puede ayudar y creemos que están preparados para escuchar.

Son muchos los que sin prevención alguna nos quieren obsequiar con su aparentemente bienintencionada sinceridad: los que nos dicen siempre todo lo que piensan sin que haya necesidad de ello y sin tener en cuenta las consecuencias. Yo, ante una situación así, utilizo una respuesta de mi apreciado y fallecido maestro: «Cuando me dicen: “Perdona, pero te lo tengo que decir”, mi respuesta es automática: “¿Me lo tienes que decir? Pues lo siento, pero no lo quiero escuchar.”»

Sin embargo, poner límites a la sinceridad no ha de significar ni ha de tener como consecuencia esconder las cosas. En una buena relación, tarde o temprano todo se tiene que poder decir. Esconder la verdad a los demás no es algo que ayude a largo plazo, sino todo lo contrario. Pero **para decir las cosas de forma que contribuya positivamente en la balanza emocional hay que buscar el momento oportuno, el tono oportuno y el ritmo oportuno.**

Porque hay cosas que, dichas como a veces se dicen, suenan absolutamente inoportunas...

Capítulo 10

No ha sucedido

Tras una sólida trayectoria en la compañía, a la que se había incorporado como becario diecisiete años antes, a Carlos le llegaba una muy anhelada promoción: la Dirección General de Operaciones.

El consejero delegado lo citó en su despacho a primera hora de la mañana para comunicárselo, y tras anunciarle la noticia le dijo: «Celébralo con quien quieras y cuando quieras, pero no te olvides de celebrarlo.»

A los pocos minutos, todos los empleados de la compañía recibieron un comunicado en el que se notificaba su promoción, y las felicitaciones en los pasillos se sucedieron.

La responsable de administración del holding al que pertenecía la compañía lo vio pasar, y con un gesto le indicó que entrara en su despacho. Carlos, que desde su nueva responsabilidad estaba llamado a colaborar estrechamente con ella, entró al instante a verla.

—Cierra la puerta —fueron sus primeras palabras. Y continuó—: Ya he visto el correo de tu jefe. Que te quede claro que para mí esta promoción no ha sucedido. Puedes tener la tarjeta que quieras, o inventarte el cargo que quieras. Pero la realidad es que no tienes firma, ni yo tengo instrucciones de que la tengas. Así que, por lo que a mí respecta, todo sigue igual: sólo me valen las instrucciones del consejero delegado...

Supongo que la cara de Carlos no fue precisamente de alegría, así que se apresuró a añadir:

—No te ofendas. No tengo nada contra ti. Es sólo para que te quede claro.

Carlos pensó que empezaba, efectivamente, la celebración que había sugerido el consejero delegado.



Hay episodios que marcan ciertas relaciones, y para Carlos éste fue uno de ellos. La transparencia y claridad sin matices con que la responsable de administración desacreditó su promoción (no sin razón objetiva, hay que reconocerlo) supuso un letal depósito de plomo en la balanza emocional, que ya nunca se pudo equilibrar.

Carlos llevó adelante sus responsabilidades con eficiencia. Es cierto que nunca firmó un cheque ni un balance, ya que no tenía firma. Pero se ganó la confianza del consejero delegado, que los firmaba sin dudar ni un instante cuando él se lo indicaba. Y hasta la propia responsable de administración acabó reconociendo la eficacia de su trabajo. Pero la relación entre ambos nunca pasó de la pura cortesía profesional y quedó tocada para siempre.

Podríamos aventurar muchas explicaciones para un episodio como éste.

La primera sería que hay gente que no sabe compartir las alegrías ajenas, a quien le da rabia la felicidad de los otros y que —a veces sin darse ni cuenta— siempre encuentra la manera de aguar la fiesta.

La segunda sería que hay gente que, ante cualquier proyecto, cualquier cambio o cualquier circunstancia, se empeña en mostrarte lo que puede salir mal o lo que no has tenido en cuenta. Son esas personas que, cuando les anuncias un viaje, te previenen del mal tiempo, de los accidentes o de lo equivocado del destino elegido, en lugar de mirarte a los ojos y, con una sincera sonrisa, desearte buen viaje.

La tercera explicación, más peligrosa, y la que probablemente se puede aplicar a este caso en concreto, sería que **hay gente que sabe que la mejor manera de tener controlados a los demás es minándoles la moral y la autoestima**, y se dedican celosamente a ello en cuanto tienen oportunidad. Se encargan de recordarles a diario que no valen nada, que sus logros —cuando los tienen— son casuales, sus promociones inmerecidas y sus aptitudes inexistentes. Es su manera de «situarse siempre encima» y poder seguir manipulándolos a su antojo. Ello ocurre, y mucho más de lo que imaginamos, en empresas, grupos y familias.

Es una forma de sabotaje a los demás que no siempre es evidente, que puede ser muy sutil, pero que va consiguiendo su propósito. Y sólo en el momento en que la situación va demasiado lejos (como el caso de Carlos), o cuando el otro toma conciencia de lo que está ocurriendo, la relación se quiebra. El peso del plomo en el platillo de lo malo se torna incompensable.

Ésta es una aportación de plomo a la balanza emocional probablemente equivocada, pero por desgracia consciente y deliberada. Sin embargo, en la vida de las relaciones no siempre tiene por qué ser así. Hay aportaciones de plomo que pueden ser totalmente fortuitas, inconscientes o accidentales, porque siempre se puede tener un mal día...

Capítulo 11

Demasiadas horas de guardia

Sandra tenía a su anciana abuela ingresada en el hospital. Con noventa y ocho años y una piedra en la vesícula, el pronóstico era reservado. Aprovechando que era fin de semana y no tenía que trabajar, Sandra pasaba cuantas horas podía a su lado para que se sintiese acompañada.

En la habitación contigua, un joven de treinta y tantos años, y con una enfermedad pulmonar grave, pasaba momentos dramáticos en los que le fallaba la respiración. La madre del chico, profundamente angustiada, reclamaba con insistencia la presencia del médico de guardia. Había empezado llamándolo a través del interfono, para terminar haciéndolo a viva voz desde el mismo pasillo. Las enfermeras le aseguraban que ya habían avisado al médico y que en breve acudiría, pero la madre insistía en reclamar su inmediata presencia. Todo ello no le pasó inadvertido a Sandra, que en aquellos momentos se encontraba en el pasillo estirando las piernas.

Tras unos largos minutos en los que el nerviosismo iba en aumento, llegó el médico: un residente joven, con cara de cansado y unas profundas ojeras que delataban muchas horas de guardia. Al verlo aparecer, la madre, presa de los nervios, lo abordó y lo increpó delante de todo el mundo por haber tardado tanto tiempo en atender a su llamada. El residente se ruborizó y, dirigiéndose directamente a la madre, le espetó:

—Señora, qué quiere que haga. Su hijo se muere, ya se lo he dicho.

La madre, al oír aquellas palabras, cayó redonda al suelo del pasillo.

Sandra, viendo que las enfermeras acudían a toda prisa y tomaban el mando de la situación, volvió con sigilo a la habitación de su abuela.



Nuestro cerebro actúa de forma consciente la inmensa mayor parte del tiempo, pero hay momentos en que por miedo, o porque nos sentimos atacados, reaccionamos de forma imprevisible e incontrolable, desconectados de nuestros circuitos conscientes. Quien nos gobierna es el cerebro límbico, nuestro particular «piloto automático», un sistema de gran eficacia capaz de reaccionar ante el peligro o el ataque a gran velocidad (a mucha mayor velocidad que los circuitos conscientes). Es un sistema que nos protege (si vamos a cruzar la calle y al poner el pie en la calzada oímos un frenazo, saltaremos hacia atrás sin pensarlo, evitando que nos atropellen), pero que sólo proporciona dos tipos de respuesta: la huida o el contraataque.

En el caso descrito, la madre, presa del pánico al ver a su hijo ahogándose, estaba teniendo una reacción automática de agresividad contra el médico más allá de lo razonable. Y el médico, sintiéndose atacado, tuvo una reacción de contraataque

absolutamente irracional y desmesurada. Ninguno de los dos actuaba desde la razón, y por ello nada bueno podía esperarse de aquel particular intercambio.

Es razonable pensar que no hay mala intención en este tipo de comportamientos, pues se producen de forma inconsciente, como respuesta al miedo o a la percepción de agresión, pero las consecuencias pueden ser devastadoras para cualquier relación. Porque es precisamente en estos momentos de desconexión de nuestro consciente en los que podemos decir o hacer cosas de las que siempre nos arrepentiremos, cosas que jamás haríamos o diríamos desde la razón.

Se trata, por tanto, de situaciones hasta cierto punto accidentales, pero que no son neutras en la balanza emocional: cargan de plomo el platillo de lo malo.

Sin embargo, en estos casos hay una forma eficaz de reequilibrar la balanza: al no ser comportamientos estrictamente deliberados (se produce de forma temporal una desconexión de los circuitos conscientes que los facilita), pueden revertirse con una disculpa sincera y sentida. **No se trata de reequilibrar la balanza añadiendo peso positivo, sino descargando peso negativo**, aceptando que nos hemos equivocado y que nuestra actuación estaba fuera de lugar.

Pero es preciso analizar en qué condiciones solemos caer en piloto automático, porque no es bueno para nuestras relaciones que nos suceda, y nos estará indicando aquellos miedos o aquellas situaciones que vivimos como una agresión, que internamente podemos trabajar.

En cualquier caso, lo que es seguro es que son efervescencias emocionales, que como tales se pueden llegar a comprender y hasta cierto punto excusar. Cosa que será mucho más difícil de hacer cuando las palabras procedan de la conciencia y del puro razonamiento...

Capítulo 12

Beneficios de un divorcio

Gloria ocupaba la Dirección Comercial de una importante compañía fundada en Barcelona. A los pocos meses de su fichaje, su entusiasmo y su energía se hicieron notar, y los buenos resultados de su trabajo no tardaron en llegar.

Al año de haber ocupado el puesto, la compañía se fusionó con otra del sector, y la empresa resultante estableció su sede central en Madrid.

El director general ofreció a Gloria la Dirección Comercial de la nueva empresa. Era un reto profesional importante, puesto que se encargaría de fusionar los equipos comerciales de las anteriores compañías y de diseñar y dirigir toda la nueva estrategia comercial. El puesto era magnífico, pero había una condición: debía trasladarse a vivir a Madrid, decisión que para Gloria, casada con un pequeño empresario catalán, no era fácil de tomar.

Tras algunas semanas de negociación, Gloria aceptó el puesto y la empresa sus condiciones: trabajaría en Madrid de lunes a jueves y mantendría su residencia en Barcelona. La empresa aceptaba también pagar los correspondientes gastos de viaje.

Pasado algo más de un año, y ya totalmente integrada en su nuevo puesto, Gloria empezó a tener problemas personales. La relación con su marido no funcionaba bien y se enfrentaba a la separación.

Consciente de que su estado de ánimo no era el óptimo y de que pasaba por momentos bajos que la gente percibía, Gloria decidió hablar con su jefe para exponerle la situación. Tras reunirse en su despacho, le dijo:

—Supongo que habrás visto que no estoy pasando por mis mejores momentos, y quería que supieras el motivo, y es que ya no vivo con mi marido; hemos decidido separarnos.

El director general, tras una larga pausa, le respondió:

—Te agradezco que me lo hagas saber. Precisamente quería hablar contigo porque veía que las cosas no iban bien. Esto lo explica todo, y espero que en seguida vuelvas a ser la de antes.

Gloria percibió cierta ambigüedad en aquella respuesta. «Veía que las cosas no iban bien.» ¿Se refería a ella o al trabajo? ¿Le preocupaba ella o sus resultados? La duda se resolvió en un instante, cuando el director general añadió:

—Y en cualquier caso, como ya no habrá motivo, te voy a restringir los viajes que te pagamos a Barcelona. De hecho, en tu contrato figuran como viajes por motivos familiares...



Cuando alguien comparte con nosotros una emoción tan profunda (no es fácil hacerlo, y menos con un jefe), sólo hay una respuesta posible: la empatía. Cualquier otra reacción constituye un importante peso negativo en la balanza emocional de la relación.

Y, en este caso, la balanza emocional queda dramáticamente desequilibrada cuando Gloria percibe que su jefe ha dejado de interesarse por ella como persona y sólo le preocupan las consecuencias empresariales de lo que le está sucediendo. No hay rastro de empatía en su reacción, sino un total distanciamiento emocional que para Gloria fue ya insalvable: volvió todavía una vez más a Barcelona, pero con billete sólo de ida. Dimitió de su cargo al haber sentido que se rompía totalmente la confianza con su jefe.

Los comportamientos habituales cuando alguien comparte una emoción con nosotros se sitúan en dos extremos opuestos, ninguno de los cuales ayuda: el primero sería la distancia, es decir, no entrar para nada en la emocionalidad del otro y actuar con racionalidad pura y dura (es el caso de la historia descrita), y el segundo sería la implicación emocional, o sea, hacer nuestra la emoción del otro, viviéndola y sintiéndola en la propia piel y perdiendo por el camino la capacidad de ver las cosas con cierta perspectiva y la capacidad de ayudar al otro.

Y, entre estos dos extremos, hay una tercera vía: la empatía, entendida como la habilidad de captar el sentimiento del otro y comunicarse de forma consecuente con él. En el caso descrito, la reacción empática obligaba a ofrecer apoyo a Gloria en su mal trago y, por supuesto, a no poner encima de la mesa la cuestión de los viajes en aquel preciso momento.

La empatía es una habilidad fundamental en las relaciones, y requiere, por encima de todo, cintura. Exige no llevar un guión predeterminado en nuestra comunicación, sino ser capaces de ir captando la reacción del otro e ir modulando nuestro mensaje en consecuencia. Exige valorar en cada momento, y en función del sentimiento que captamos en el otro, hasta dónde tiene sentido llegar. Exige estar pendiente del otro y hacerle sentir que captamos su sentimiento. Es una habilidad que se desarrolla con la práctica, pero que necesita un punto de partida básico: interesarse de verdad por los demás.

La falta de empatía es sin duda una fuente de grandes cargas de plomo en el platillo de lo malo de la balanza emocional. Del mismo modo que puede serlo también una empatía sólo fingida...

Capítulo 13

¿Amigos o conocidos?

Carlos y Ana habían invitado a cenar por primera vez a Marta y Antonio. No se conocían más allá del hecho de que sus hijos iban a la misma clase, y a través de las pequeñas charlas a la hora de ir a recogerlos tuvieron la sensación de que podían congeniar fácilmente.

Y así fue. A lo largo de la velada entablaron una agradable conversación y sintieron que se forjaba una verdadera confianza. Todos los comentarios eran de auténtica complicidad y coincidían en muchos puntos de vista. Hablaron abiertamente de sus vidas, de sus inquietudes, y profundizaron en sus conversaciones mucho más allá de lo que sería esperable en una primera velada juntos.

Ana, de forma muy especial, les hacía sentir que eran muy importantes para ellos, que se estaba creando una confianza propia de una sincera amistad. Las conversaciones fluían y el tiempo pasaba volando en total complicidad.

Charlaron animadamente y, en un momento de la noche, compartieron sus impresiones sobre otros padres de la clase que los cuatro conocían. En un momento dado, Ana expresó su falta de sintonía personal con otra pareja, Jorge y Sara, de quienes se sentía muy distante en sus opiniones y sus valores. Marta y Antonio coincidieron con su punto de vista, poniendo de manifiesto que tampoco sentían especial simpatía por ellos.

Se despidieron ya de madrugada con la promesa de repetir la velada, esta vez en casa de Marta y Antonio.

Al cabo de unas semanas, todos los padres de la clase se reunieron en una cena organizada con motivo del final de trimestre. Antonio no pudo ir, y Marta llegó un poco tarde, cuando la cena ya estaba en marcha y las conversaciones en plena efervescencia. Le llamó la atención que Ana estuviera sentada precisamente al lado de Jorge, con el que charlaba animadamente. La cena se alargó. Llegaron los gin-tonics y la animación iba en aumento. Marta pudo constatar cómo a lo largo de toda la noche Ana y Jorge habían estado compartiendo una —al menos aparente— gran complicidad, cosa que la sorprendía, puesto que no encajaba con lo que Ana les había manifestado tan sólo unos días antes.

Sin darle mayor importancia, Marta se dedicó a departir con otros padres a los que casi no conocía y que tuvo el placer de descubrir aquella noche.

Al llegar a casa, Antonio le preguntó por la cena, y Marta se dio cuenta de que tenía una sensación extraña que no sabía definir: ¿le molestaba que Ana hubiera estado tan pendiente de Jorge sin prácticamente hablar con ella? Era absurdo... ¿Esperaba en el fondo que la complicidad de la cena anterior estuviese presente en ésta? No tenía por qué. No sabía qué sentía, pero algo la incomodaba.

De repente se dio cuenta: lo que le pasaba es que sabía por boca de la propia Ana que Jorge no le caía bien, y en cambio había asistido a la interpretación de una escena de complicidad que había durado toda la noche. Una escena fingida pero que, al menos en apariencia, era perfectamente comparable a la que habían vivido ella y Antonio hacía unas semanas. Con comentarios similares. Con actitudes similares. Y, lógicamente, la pregunta que de verdad la angustiaba era: «¿Y si con nosotros también fue teatro?»



La autenticidad es piedra angular de la confianza y de la profundidad en una relación. Sin embargo, algunas veces la perdemos cuando actuamos movidos por el deseo de gustar a los demás, o por querer captar su atención, hasta el límite de que acabamos diciendo no aquello que sentimos, sino aquello que creemos que a los demás les gustará oír. Y aunque de entrada pensemos que estamos creando con ello un depósito positivo en la balanza emocional, estaremos haciendo un gran depósito negativo en el momento en que descubran que no somos auténticos en lo que hacemos o decimos.

Mostrar una cara que no es auténtica perjudica gravemente las relaciones, porque cuando se descubre el fraude se dispara la duda de las intenciones que pueda haber detrás de esta falta de autenticidad. Y esta duda nos llevará en seguida a la desconfianza, a dejar de compartir las vivencias y las emociones más profundas, con lo cual la relación irá perdiendo valor hasta acabar en la pura superficialidad. Con aquellos que «no sabemos de qué pie calzan» acabamos siendo extremadamente prudentes y compartiendo lo mínimo imprescindible.

Un valor fundamental en una relación es que pueda ser yo mismo. Y para poder ser yo mismo necesito que el otro sea él mismo, que ambos actuemos con autenticidad. Si uno de los dos rompe el círculo, acabaremos escenificando una pura ficción y perdiendo peso en el platillo bueno de la balanza para cargar a la vez el platillo malo.

Ser quienes somos, sin máscaras ni teatro, es vital para las relaciones. Aunque también hay quien, precisamente por ser como es, y hasta las últimas consecuencias, carga kilos de plomo en la balanza...

Capítulo 14

Reserva para doce

Siempre había sido una empresa estimulante, casi mítica en el mundo del gran consumo, el destino soñado de todo estudiante de ADE como primer empleo. El ritmo de trabajo era trepidante, a veces casi asfixiante, pero las compensaciones eran claras: un buen currículum y un metódico aprendizaje.

Tras dos años dirigiendo el Departamento de Marketing, Juan se dio cuenta de que desde hacía algún tiempo las cosas no iban bien. Veía demasiadas caras largas entre sus colaboradores que delataban una creciente desmotivación. Lo que antaño era energía y entusiasmo se había convertido en estrés y tensión.

Decidió hablar con Pedro, uno de los veteranos del departamento con quien tenía más confianza. Éste le habló sin rodeos:

—Juan, la gente está quemada. Desde la llegada del nuevo presidente estáis apretando demasiado las tuercas.

Juan, inquieto por aquel diagnóstico, quiso confirmarlo. Llamó a dos colaboradores más e improvisaron una pequeña reunión en su despacho.

—Habladme con sinceridad —les dijo—. Quiero saber qué pasa.

Los dos colaboradores le contaron abiertamente la verdad:

—Nos gusta el trabajo y dedicarle tiempo, pero no tenemos vida personal. Amanecemos y anohecemos sentados en el despacho trabajando... Estamos agotados —dijo uno de ellos.

—Miro atrás y me doy cuenta de que he dejado el equipo de fútbol, hace una eternidad que no ceno fuera y no veo a mis amigos. Sólo existe el trabajo. No tengo vida fuera de estas paredes... —se quejó el otro.

Juan, ejecutivo acostumbrado a tomar decisiones rápidas, les dijo:

—No me puedo permitir un equipo desmotivado. Y si vosotros estáis así, puedo imaginar la opinión del resto de la gente. Esto tenemos que arreglarlo. Reunámonos todos y hablemos en profundidad. Buscaremos soluciones...

En los rostros de aquellos colaboradores se abrió un rayo de esperanza. Juan descolgó el teléfono y dio instrucciones a su secretaria:

—María, haz por favor una reserva para doce en el hotel de siempre. Convoca a todo el departamento... Veamos..., el primer día posible... Sí, este sábado. Asegúrate de que no falla nadie.

Pedro esbozó una derrotada sonrisa. Juan ni siquiera había caído en la ironía de su acto: reservar un sábado para hablar de cómo tener más tiempo libre...



«Primero comprender, después ser comprendido», predicaba un famoso maestro del *management*. Y comprender no es sólo entender; es captar el sentimiento que hay detrás de las palabras, leer entre líneas el estado de ánimo, ponerse en el lugar de los demás.

«Cada día me fijo más en lo que la gente hace y menos en lo que dice», escribió John Irving en una novela. Y es que cuando los actos desmienten las palabras («quiero resolver el problema de vuestro tiempo personal, y os convoco un sábado en el que estaréis renunciando a él»), los que mandan son los actos. Y, de paso, la confianza se ve claramente menoscabada.

La famosa reunión del sábado fue un absoluto fracaso. En el ánimo de todos pesaba precisamente eso, que era sábado, y que una vez más renunciaban a su tiempo libre. Se debatieron mil propuestas de procesos, de formas de optimizar el tiempo; mil discusiones intelectuales desconectadas de la sencilla realidad de un equipo que necesitaba, además de racionalizar un horario irracional y unas buenas vacaciones, sentirse comprendido.

La historia descrita suma tres elementos que añaden plomo a la balanza emocional, que son la falta de comprensión real, la incongruencia entre discurso y acción, y un tercero de vital importancia: la precipitación en buscar la solución. Nunca encontraremos soluciones que funcionen si no comprendemos de verdad el problema que queremos resolver, y esto es lo que ocurrió en este caso. El foco del director de marketing estaba en resolver el problema, no en comprenderlo, y de ahí la desafortunada iniciativa de la reunión del sábado.

Este último factor todavía puede llevarse más lejos: enfocarnos a la solución de los problemas no es, en muchos casos, la estrategia adecuada, porque lo que espera el otro de nosotros no es la solución, sino sentirse comprendido en su problema. **Muchas veces no acuden a nosotros para que resolvamos el problema; acuden a nosotros para que los escuchemos.**

La combinación de factores provoca un desequilibrio profundo en la balanza emocional, que costará reequilibrar si no se revisan las bases desde las que se están desarrollando estas relaciones, si no se desplaza el foco del «yo» (cómo motivo a mi equipo) al «ellos» (cómo están y qué les pasa de verdad).

Actuar desde el yo puede producir desequilibrios insalvables; por ejemplo, cuando uno no es consciente de que está anteponiendo de manera torpe sus intereses a los del otro.

Capítulo 15

Condolencias por *e-mail*

Carlota perdió a su hermano en un desafortunado accidente. Estaba practicando esquí fuera de pista junto a un grupo de experimentados esquiadores cuando un alud los sorprendió. Él no pudo escapar y quedó atrapado en una gigantesca masa de nieve. A pesar de la efectividad de los equipos de rescate, cuando lo localizaron no pudieron hacer nada por su vida.

Habían pasado tres semanas desde el trágico suceso y, a pesar del inmenso dolor que la invadía, Carlota intentaba volver poco a poco a la normalidad. Decidió ir a trabajar unas horas por la mañana para ir cogiendo el ritmo habitual. Se encontraba precisamente en el trabajo cuando recibió un correo de un primo de su marido, que se había enterado tarde del desgraciado suceso y quería transmitirle sus condolencias. El correo decía:

Querida prima, siento muchísimo la trágica noticia del accidente de tu hermano. Me habría gustado acompañaros en los momentos de dolor, pero desafortunadamente estaba de viaje y no me enteré del suceso. Recibe mi más sentido pésame y cuenta conmigo para lo que necesites.

Un mensaje afectuoso, previsible pero perfectamente correcto. Sin embargo, no terminaba allí. A renglón seguido, Carlota pudo leer:

Por cierto, aprovecho para hacerte saber que mañana presento mi nuevo libro en Barcelona. Te adjunto una invitación al acto. Me encantaría que pudieras asistir y saludarte personalmente.

Carlota, en un ataque de lucidez, tardó tres segundos exactos en borrar aquel inoportuno mensaje.



Ésta es una aportación mayúscula al platillo de lo malo, que no sólo genera un profundo desequilibrio en la balanza emocional, sino que es motivo suficiente para dar por finiquitada una relación. Es flagrante la ausencia de empatía, la incapacidad de ponerse en el lugar del otro y darse cuenta de la inoportunidad de la segunda parte del mensaje. Y ya no sólo falta de empatía, sino puro —y por desgracia es algo que empieza a ser bastante habitual— egoísmo disfrazado de buenas maneras.

En un caso como el descrito, en el que alguien está afectado por una desgarradora pérdida, podemos errar en nuestras palabras, o sencillamente no encontrarlas, pero no podemos tener agenda propia ni un instante. Todo nuestro ser ha de estar a disposición del otro, sin que nada de nuestra vida ni de nuestras preocupaciones exista por unos instantes.

Pensar en el otro y sólo en él en los momentos de dolor es lo único sensato que podemos hacer, y hacerlo en el contexto de su dolor. Lo contrario indica que las prioridades eran otras, que nuestro interés iba por delante, y que simplemente hemos sido educados al incluir las condolencias.

Se trata de un peso en el platillo de lo malo no compensable. Con él, la relación sencillamente se quiebra. El resto de los ejemplos descritos en esta parte tampoco son fáciles de compensar, porque, como hemos comentado al principio, son verdaderas cargas de plomo en la balanza y difícilmente serán equilibrados por actos positivos convencionales.

Pero en nuestras relaciones también hay actos o comportamientos que suponen un valioso peso positivo en la balanza emocional. Son verdaderas cargas de oro que compensan mucho plomo, o que en ausencia de éste dejan la balanza fuertemente inclinada hacia lo positivo, de manera que puede aguantar sin peligro para la relación las pequeñas cargas negativas accidentales que de forma natural siempre se producen. He aquí algunos ejemplos...

Tercera parte

ORO EN LA BALANZA

Capítulo 16

Asignatura aprobada

Era el día del examen final en la universidad, y Gloria, la profesora responsable de la asignatura, se resistía a empezar la prueba. Apuraba el tiempo porque echaba en falta a una alumna y deseaba por todos los medios que apareciera. No conocía a todos sus alumnos, pero sí a Sonia, la alumna ausente, porque no faltaba nunca a clase y escuchaba con especial interés sus explicaciones. Le sabía mal que se perdiera el examen porque era una estudiante excelente, pero su incomparecencia implicaba que no pudiese aprobar la asignatura. Cuando ya no pudo retrasarlo más, comenzó a repartir los exámenes, pensando que quizá estaría enferma o que habría tenido algún percance lo suficientemente importante como para no haber asistido a la prueba.

Terminó el examen y, tras recogerlos todos, Gloria salió del aula en dirección a la cafetería. Allí, y para su sorpresa, encontró a Sonia charlando animadamente con un grupo de amigos. Totalmente desconcertada, esperó tomando un café para poder hablar unos instantes con ella, y cuando vio que se levantaba y se dirigía a la puerta, la interceptó diciéndole:

—Sonia, no te has presentado al examen, y me ha extrañado después del interés que has mostrado durante todo el trimestre...

Sonia, con toda naturalidad, le respondió:

—Es que no necesitaba examinarme. Vengo de otro grado y tengo la asignatura convalidada.

Gloria no se lo podía creer. Sonia había estado asistiendo a su asignatura, mostrando un inusual interés en cada sesión, y la tenía convalidada. No pudo evitar hacerle la pregunta:

—¿Y cómo es que has estado asistiendo a las clases durante todo el trimestre?

Sonia, tras unos instantes de reflexión, contestó:

—Verás, el primer día, cuando entré en clase, no conocía a nadie y estaba aterrorizada. Me acogiste con una sonrisa, me llamaste por mi nombre y me ofreciste un sitio en la primera fila.

Gloria la miraba atónita. Sonia, reanudando con naturalidad el camino hacia la salida, añadió:

—Sólo por eso pensé que no eras una profesora como las demás y que seguramente valía la pena asistir a tus clases. En seguida comprendí que mi intuición era cierta.



Son muchos los actos que comportan una notable aportación de oro a la balanza emocional de una relación. Y sin duda el reconocimiento a los demás es uno de los más importantes.

Ésta es una historia de reconocimientos mutuos no intencionados, que se producen por pura casualidad, pero que no por ello dejan de representar un valioso depósito positivo en la balanza. Sonia, gracias al cálido trato personal recibido por parte de Gloria en aquel primer día de clase, se sintió reconocida como persona, algo que no siempre ocurre en el impersonal ambiente universitario. Decidió por aquel detalle que Gloria era una profesora especial y que merecía la pena seguirla. Gloria, por su parte, con el episodio del examen, recibió el reconocimiento de estar haciendo las cosas bien como profesora, un reconocimiento que, en condiciones normales, raras veces llega, y menos de forma explícita.

En nuestras relaciones con los demás, así como pocas veces nos ahorramos las críticas o la censura, nos olvidamos —o directamente prescindimos— del reconocimiento. Vemos en la crítica una utilidad clara: ayudar al otro a que haga las cosas bien. Pero, en cambio, no somos conscientes del enorme beneficio que supone el reconocimiento, tanto en términos de refuerzo del comportamiento (quien hace algo bien y le es reconocido tenderá sin duda a repetirlo) como de la propia relación (el reconocimiento es siempre una aportación positiva a la balanza, que tiene que poder equilibrar algunas críticas).

Es fácil y está a nuestro alcance hacer grandes depósitos de oro en la balanza emocional simplemente reconociendo a los demás aquello que hacen bien. Nos acostumbramos a las virtudes de los otros hasta el punto de que dejamos de valorarlas porque las damos por descontadas. Damos por hecho que el que trabaja bien haya hecho también hoy un buen trabajo, y no vemos motivo especial de reconocimiento para ello. Y éste es el punto en que nos equivocamos. Porque el reconocimiento es emocionalmente necesario para todos nosotros, seamos o no conscientes de que hacemos bien las cosas, y compensatorio de todas aquellas críticas que tarde o temprano nos van a llegar.

Así pues, **será bueno en nuestras relaciones con los demás que nos pongamos como objetivo no ahorrar ningún reconocimiento**, no pasar por alto nada de lo bueno que hagan los otros. Nos ayudará a llenar el platillo de lo positivo en la balanza y (a pesar de que, como hemos comentado al inicio, el reconocimiento pesa menos que la crítica) a compensar críticas que a veces hacemos de forma inconsciente o no tenemos más remedio que hacer.

En la historia descrita, los reconocimientos mutuos de Gloria y Sonia son oro en su balanza emocional, pero se producen de manera casi accidental. Hay otras formas de reconocimiento que, en algunos casos, pueden tener toda la intención del mundo.

Capítulo 17

Es tuyo

La ceremonia de entrega de premios del Festival de Cine Publicitario de San Sebastián se desarrollaba en un abarrotado Palacio María Eugenia, sede tradicional del acto. Toda la profesión se congregaba para otorgar los premios a los anuncios más creativos del año y a los profesionales responsables de su realización.

Nuestra agencia había presentado varios anuncios, y dos de ellos habían pasado la lista corta. Optaban a premio en sus respectivas categorías. Un joven y ambicioso creativo, Nacho, seguía con especial atención la ceremonia, ya que uno de los dos anuncios había sido obra suya. Aunque, ciertamente, y muy a su pesar, nadie en la agencia se lo había reconocido y se temía que, aunque el anuncio obtuviese el premio, la profesión nunca sabría que él había sido el responsable creativo.

Anunciaron el premio de oro en la categoría de Alimentación. ¡Y era su anuncio! Siguiendo el ritual establecido en el festival, el director general de la agencia y el director creativo ejecutivo se dirigieron al escenario. Allí, y ante la mirada expectante de todos los asistentes, se encontraron con el presidente del jurado, dispuesto a hacerles entrega del premio.

Fue en este momento cuando el director general le dijo algo al oído, y el presidente del jurado se detuvo y aguardó con el premio en la mano. El director general, dirigiendo la mirada a Nacho, le indicó con un gesto que subiera al escenario. Nacho saltó de su butaca y se encaminó a paso rápido a la escalera entre los ensordecedores aplausos de todos los asistentes a la ceremonia.

Subió al escenario y el director general le dijo:

—No podíamos recogerlo nosotros. Es todo tuyo.

El presidente del jurado le hizo entonces solemne entrega del premio.



Ésta es una historia de un reconocimiento premeditado, hecho deliberadamente en público y en un momento muy especial. Con ello, el peso en el platillo de lo bueno se multiplica. Del mismo modo que es altamente recomendable guardar las críticas para la intimidad (una crítica en público multiplica su peso negativo en la balanza emocional), para los reconocimientos es bueno buscar ocasiones especiales y hacerlos evidentes a los ojos de todos.

Nacho había llegado al Festival de San Sebastián lleno de dudas respecto a su futuro. Sentía que no se valoraba su trabajo y que a menudo pasaba desapercibido. El director general lo sabía desde hacía semanas y podía haber hecho algo al respecto, pero esperó a poder mostrarle su reconocimiento de la manera que creyó que él más apreciaría: delante de todos sus colegas de profesión y en el acto más solemne de

reconocimiento creativo. Y, como consecuencia, Nacho salió del festival sintiéndose profundamente implicado en la agencia y dispuesto a dar lo mejor de sí mismo en los siguientes proyectos.

El director general y el director creativo ejecutivo podrían haber recogido el premio. Es lo que se hace habitualmente. Pero así como el reconocimiento suma en positivo, colgarse medallas ajenas supone un enorme peso negativo.

El reconocimiento hecho en público multiplica su peso positivo; sólo hay que tener muy presente una excepción: cuando este reconocimiento, precisamente por realizarse en público, al mismo tiempo que reconoce el mérito a unos evidencia el fracaso de otros que no han hecho tan bien las cosas o conseguido los mismos resultados. Este tipo de reconocimiento tiene para los no reconocidos un peso similar a la crítica. Ni un ápice menos.

En cualquier caso, es oro el reconocimiento hecho en público y que se lleva a cabo en el momento oportuno. Aunque es esencial también que sea auténtico, y a veces, para que lo sea, lo que sobran son precisamente las palabras.

Capítulo 18

El aplauso más largo

Félix se había preparado intensamente para el curso. Por la presión del cliente, que, queriendo controlarlo todo, había hecho que se entrevistara con diferentes directivos para explicarles el proyecto, y por sus propias ganas de hacer un excelente trabajo.

Desde la semana anterior repasaba diapositiva por diapositiva las presentaciones, calculaba con minuciosidad los tiempos de los ejercicios e iba anotando todo tipo de comentarios que podrían ayudarlo a conducir mejor la sesión.

Y llegó el día del curso. En una magnífica sala de un monasterio cuidadosamente restaurado, cuarenta y cinco altos directivos de una empresa esperaban expectantes su intervención.

Félix arriesgó en aquel curso. Era un grupo de directivos de alto nivel y no podía quedarse en algunos conceptos superficiales. Les propuso ejercicios que los hacían ir más allá de su zona de confort. Abrió el diálogo, la controversia, y los hizo trabajar con intensidad. Minuto a minuto, hora a hora, dio toda su energía para que el curso fuera un éxito.

Al final de la jornada, un agotado Félix cerró la sesión:

—Si no tenéis más preguntas, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por vuestra entusiasta participación.

Un sonoro aplauso llenó la sala. Un aplauso intenso, lleno de energía. Un aplauso que sonaba distinto, interminable, que no cesaba... Como en los grandes conciertos, aquellos cuarenta y cinco directivos le dedicaron a Félix un verdadero aplauso de gala.

Félix lo recibió con ilusión al inicio, e incluso se sonrojó al ver cuánto se prolongaba. Pero los directivos seguían aplaudiendo con entusiasmo.

No fueron necesarios más palabras ni más comentarios. Nadie sintió la necesidad de añadir nada a su término. Aquel prolongado aplauso fue, para aquel grupo de directivos, su particular manera de agradecerle a Félix su trabajo.



El reconocimiento explícito, mediante palabras, puede fácilmente acabar resultando empalagoso. «No podemos andar todo el santo día diciéndole a la gente lo bien que lo hace», me replicaba un ejecutivo al que quería convencer de las bondades del reconocimiento. Y tenía razón. Acabaría banalizándose y perdiendo todo su valor. Pero esto no significa que debemos renunciar a ello.

Un reconocimiento verbal mal expresado puede dejar de ser un peso positivo en la balanza emocional para convertirse incluso en un peligroso peso negativo. Porque hay palabras que, según en boca de quién y en qué momento se pronuncien, suenan inevitablemente falsas. Hay gente que ha logrado disciplinarse en proporcionar constante

reconocimiento a los demás, pero se nota que no lo sienten. Los delata la fórmula utilizada y/o el tono en que lo hacen, y acaba por ser un reconocimiento de puro «manual de *management*».

En cambio, **hay gestos o actos que resultan inequívocos, que hablan mucho más alto y más claro que las palabras.** Gestos y detalles que llegan al corazón, que se perciben auténticos porque realmente lo son, y que constituyen memorables reconocimientos que se transforman en verdadero oro en la balanza.

Félix aún relata el episodio descrito tres años después de que sucediera. Ha impartido muchos más cursos, ha recibido excelentes evaluaciones formales por escrito, y, sin embargo, cuando le preguntan, todavía habla de aquel largo aplauso.

El reconocimiento, presente en sus distintas formas en las tres últimas historias, constituye sin duda alguna una valiosa aportación de oro a la balanza emocional. Pero no es en absoluto el único recurso. Por suerte, hay muchos otros...

Capítulo 19

Vuelta a Barcelona

Mi abuela paterna era una mujer con carácter. Independiente, peleona, ejercía de «suegra» con mi madre poniéndola a menudo en aprietos. Ésta, acostumbrada, aguantaba estoicamente aquellos episodios, viviéndolos con una buena dosis de humor y como una simple anécdota.

Siendo mi abuela ya mayor, mi padre se fue por motivos profesionales a vivir a Menorca. Había encontrado una buena oportunidad de trabajo allí y no dudó en aprovecharla. Habitada a verlo todos los días (vivíamos justo enfrente de su casa, y mi padre siempre pasaba a hacerle una visita antes de cenar), su marcha fue para ella un gran golpe, pues dejaba de tener a su hijo cerca. Mi padre siempre le había dado un carácter de provisionalidad a su ausencia para no decepcionarla, cosa que hizo que, desde el mismo día en que se fue, siempre que llamaba por teléfono a mi abuela, ésta acababa preguntándole: «Entonces, ¿cuándo vuelves?»

Con noventa y tres años, mi abuela tuvo un pequeño accidente. Se cayó en la calle y se torció el tobillo. Fue un accidente aparentemente leve, pero cuyo origen era mucho más grave: una severa insuficiencia coronaria que a su edad tenía poco margen de tratamiento. Le prescribieron reposo absoluto, de manera que permanecía en cama todo el día. En pocas semanas fue perdiendo la escasa energía que le quedaba y, rodeada de su familia, fue extinguiéndose.

Cuando estaba ya muy débil, nos avisaron de que el desenlace era inminente. Eran las primeras horas del día y mi madre, viendo que llegaban sus últimos instantes, entró en su habitación y, con sentido entusiasmo, le dijo:

—Madre —así la llamaba a pesar de ser su suegra—, tengo que darle una gran noticia. A su hijo le han ofrecido un trabajo fantástico aquí. Por fin vuelve a Barcelona.

Mi abuela esbozó una sonrisa y murió serenamente con la felicidad de aquella noticia.



Algunas veces he utilizado esta preciosa historia para describir la idea de generosidad. Esta vez la recupero para poner de manifiesto que la generosidad es sin duda una actitud que aporta un depósito positivo enorme en la balanza emocional. En este caso, el depósito positivo no es sólo en la relación de mi madre con mi abuela (desgraciadamente, eran sus últimos instantes), sino de mi madre con todos nosotros, por el ejemplo que supone. Porque se trata de un acto de generosidad puro, que no tiene en cuenta el trato recibido en el pasado por parte de mi abuela, que no busca contrapartida alguna, y que constituye un valioso regalo en sí mismo. Un acto del que aprender a la hora de descubrir cómo construir sólidas relaciones con los demás.

Es un acto de generosidad al que se añade en este caso el don de la oportunidad, ya que se produce en el instante preciso en que adquiere mayor valor. Y este don de la oportunidad procede de la intuición de aquella persona que de verdad piensa en el otro, que hace del otro el centro de toda su atención y se pone verdaderamente en su piel.

En un mundo en el que todos actuamos por intereses, las acciones desinteresadas como ésta constituyen un sustancial depósito de oro en la balanza emocional de una relación. Un depósito que muchas veces incluso resulta sospechoso precisamente por esta falta de interés. **Mucha gente, cuando es objeto de un acto desinteresado, se pregunta el porqué. Y no hay otro porqué que el valor de aquella relación.** Y es que en las relaciones siempre es bueno dar si has recibido. Pero es mejor aún dar sin esperar recibir.

La generosidad es siempre un valor en las relaciones. Una generosidad discreta, que no hace ruido, que no pide nada a cambio, que, como en la historia descrita, se traduce en oportunas y acertadas palabras..., o que se expresa simplemente con valiosos gestos.

Capítulo 20

¿Cuánto cuesta la cámara?

Me presentaron a María Antonia en el pasillo de la institución en la que trabaja, y a la que yo había sido convocado para un encargo profesional de asesoría. Al conocer mi nombre, me dijo de inmediato:

—Tú y yo nos conocemos. Tu padre era muy amigo del mío.

De repente caí en la cuenta de que había oído mencionar muchísimas veces en casa el apellido de María Antonia, aunque tengo que reconocer que a ella no la recordaba físicamente. Charlamos unos minutos en el pasillo para ponernos al día de nuestras respectivas familias, y en un momento dado me dijo:

—Me gustaría contarte una historia de tu padre que quizá no conozcas.

Y, sin más preámbulos, allí, en mitad del pasillo, me contó lo siguiente:

—Era el cumpleaños de nuestro padre y, aunque éramos niños, entre todos los hermanos habíamos estado ahorrando para hacerle un buen regalo. Sabíamos que desde hacía tiempo andaba detrás de una cámara de fotos, y en seguida pensamos en Germán, tu padre, para que nos ayudara. Sabíamos que importaba cámaras y además conocía bien a nuestro padre. Estábamos seguros de que podría ayudarnos.

»Fuimos a verlo a su despacho de la calle Consejo de Ciento. Nos recibió en seguida en una gran sala llena de todo tipo de aparatos fotográficos. Le contamos que queríamos hacerle un regalo a nuestro padre, y que habíamos pensado en una cámara. Él, tras pensárselo un rato, cogió una cámara de las que había expuestas en las estanterías y nos la enseñó. Nos dijo que era la ideal para nuestro padre, y la que más le gustaría. Entonces le preguntamos:

»—¿Cuánto cuesta?

»Él, a su vez, nos preguntó:

»—¿Cuánto dinero tenéis?

»Orgullosos, le dijimos la cantidad que, a base de semanadas y propinas, habíamos conseguido ahorrar.

»—Pues es exactamente lo que vale —nos contestó—. Con funda y todos los accesorios.

»Nos la llevamos en aquel mismo momento, y el día de su cumpleaños se la regalamos a nuestro padre cuidadosamente envuelta. Cuando abrió el paquete, se quedó sorprendido. Era una cámara fabulosa. Encantado con su regalo, pero sospechando que había gato encerrado, en seguida nos preguntó:

»—¿Se la habéis comprado a Germán?

»—Sí —asentimos, y vimos cómo se le escapaba una sonrisa.

»Pasados los años, supimos que la cámara que le habíamos regalado era una Leica M3, una cámara mítica de la época. Valía alrededor de diez veces lo que habíamos pagado por ella, y la sonrisa de nuestro padre al recibirla respondía al hecho de imaginarse a su amigo Germán, tu padre, vendiéndonosla por la módica cantidad que habíamos conseguido ahorrar.

En efecto, no sabía aquella historia de mi padre, y me encantó escucharla pasados ya más de seis años desde su muerte. Después de haberle dado las gracias a María Antonia por aquel valioso regalo, me fui rápidamente a casa para contársela, aquella misma noche, a mis hijos.



Hay muchos ingredientes en este importante depósito de oro en la balanza emocional. De nuevo, una buena dosis de generosidad, mucha empatía, complicidad..., todo ello conformando una vivencia tan singular que todavía permanece en el recuerdo de quienes la vivieron en su propia piel.

Y muchos destinatarios tiene también el depósito: un buen amigo de mi padre y su familia en su momento; yo, su hijo, ahora; y, por extensión, sus nietos.

Se trata de nuevo, y como en la historia anterior, de un acto altruista, que no busca reciprocidad ni compensación alguna. Y probablemente ahí resida su gran valor, un valor que rompe con la proporción de cinco actos positivos por uno negativo para una balanza emocional equilibrada, puesto que éste, por sí solo, ya compensa muchos negativos.

Pero hay un elemento añadido importante, que procede del hecho de que María Antonia decidiese compartir esta historia conmigo.

María Antonia y yo no nos conocíamos más allá de la conexión entre nuestras respectivas familias, pero íbamos a iniciar una relación profesional. Su generosidad al contarme esta historia marcó un punto de partida inmejorable para esta relación, que nacía ya con una balanza emocional claramente positiva. **Las buenas relaciones se alimentan de las conexiones positivas y de la valentía de las personas para plantearlas y expresarlas.**

Empezar una relación en positivo es lo mejor que podemos hacer. Y hay formas de lograrlo si nos preocupamos por conocer al otro y saber un poco más de él. Sin embargo, algunas personas parecen totalmente invisibles a los demás.

Capítulo 21

Thank you M'dam

Rita estudiaba Medicina en Nueva York. Había llegado a la ciudad ilusionada, llena de energía, para cursar la especialidad de pediatría.

Vivía en un apartamento compartido en el Upper East Side, en el que pasaba interminables horas estudiando para aprobar esa especialidad, cosa que no era nada fácil en el competitivo entorno de la universidad neoyorquina.

Cuando llevaba demasiadas horas encerrada en su apartamento, solía coger sus apuntes y bajar a la cafetería de la esquina, donde a cambio de un café americano tenía una mesa para ella sola toda la tarde y podía pasar un buen rato estudiando en un ambiente distinto.

Una noche, agotada tras una jornada de estudio en el bar, decidió distraerse un poco, y en lugar de volver a su apartamento fue a visitar a un amigo que vivía en la calle Noventa y cinco. Las calles estaban ya medio vacías y se veía poca gente transitándolas. En la Tercera Avenida, un mendigo se acercó a ella. Era un hombre mayor, de color, con el cabello rizado medio blanco. Vestía ropa vieja y arrastraba penosamente un carro con sus desordenadas pertenencias.

Rita percibió una mirada cordial en aquel hombre, y no dudó en detenerse para escuchar qué quería. El hombre le pidió algo de dinero. Ella no llevaba nada encima, y es posible que no le quedara nada a aquellas alturas del mes (su presupuesto de estudiante solía acabarse la primera quincena), pero no pasó de largo. Paró, lo miró a los ojos y sintió una enorme ternura por él. Le explicó, disculpándose, que no llevaba dinero, que era una estudiante extranjera y que no tenía nada que pudiera ofrecerle, pero que le deseaba que pasara una buena noche.

Se despidieron con un gesto y cada uno siguió su camino. Rita había recorrido media manzana cuando oyó al mendigo gritar:

—*M'dam, M'dam.*

Ella se detuvo y el mendigo la alcanzó corriendo. Rebuscó en una sucia bolsa de plástico que llevaba en el carro, sacó un pequeño monedero, y de él una diminuta medalla dorada. Se la dio a Rita, diciéndole:

—Es para usted. Hacía mucho tiempo que nadie me veía.

Rita se quedó muy sorprendida, ya que no tenía en absoluto la sensación de haber hecho nada extraordinario. Tomó la medalla sintiéndola como un maravilloso regalo, un regalo que todavía hoy conserva.



En la sociedad, en las empresas, en los grupos y también en las familias hay gente invisible, que no existe a los ojos de los demás. Empleados a los que nadie saluda por la mañana, vigilantes de establecimientos que ven pasar a la gente por su lado sin siquiera un gesto de cordialidad, amigos de quienes nadie se acuerda a la hora de organizar una cena... En resumen, personas que parece que no existan. **Y ser invisible a los ojos de los demás es una de las experiencias personales más duras que uno puede vivir.**

Reconocer la presencia de una persona invisible es una considerable aportación positiva a la balanza emocional, puesto que significa, ni más ni menos, hacerlos personas. Personas valiosas y dignas de nuestra atención y nuestro aprecio.

Todos tenemos personas a nuestro alrededor a las que sin querer hacemos invisibles, y basta una pequeña conversación, unas pocas palabras o un simple gesto para que dejen de serlo. Basta con hacerles notar que existen, que no pasan desapercibidas a nuestros ojos, y que nos damos cuenta de que aquella mañana tienen buena o mala cara, de que aquella noche todo va bien o algo les sucede.

Vivimos en una sociedad con prisas, con hiperactividad, con mucho que hacer y poco tiempo para hacerlo. Pero no debemos olvidarnos de la pequeña comunicación diaria que reconoce y da valor a la presencia de los demás. Es extremadamente valioso en términos de la balanza emocional (al margen de que sea también una señal de buena educación) no dejar de saludar a nadie al entrar en la oficina, y no dejar de despedirse de nadie al marcharse.

Hay siempre una palabra que podemos decir que nos agradecerán profundamente. Una palabra que reconoce al otro y el valor de lo que hace. Una palabra o, a veces, un gesto. Porque hay gestos que describen mejor que las palabras los sentimientos que quieren expresar.

Capítulo 22

Costumbres de mi país

Marina trabaja en una tienda de Ciutat Vella, el barrio antiguo de Barcelona. Se trata de un establecimiento pequeño, situado en una calle poco transitada, y por ello la mayoría de los clientes son vecinos del propio barrio. Ella los conoce a todos, y los atiende llamándolos por su nombre. Desde hace algunas semanas, entre los clientes habituales de la tienda hay una chica nueva que ha venido de Rumanía. Se llama Liuba, y es una chica joven, cordial, con una mirada dulce y una voz cálida. Marina siempre ha tenido un trato amable con ella y le parece una persona interesante, pero en realidad casi no la conoce. Sabe que vive sola en un piso alquilado justo en el edificio de al lado de la tienda, pero nada más. Las breves conversaciones que mantiene cuando acude a comprar algo no le han revelado más detalles.

Un día, Liuba entró en la tienda cargada con una bolsa. Sin decir nada, se quedó en un rincón esperando a que Marina acabase de atender a una cliente y, cuando ésta se fue y se quedaron a solas, sacó de la bolsa una bandeja de pastelitos típicos de su país, una copa de vino y una vela, y se lo ofreció a Marina.

Ésta, sorprendida, no supo cómo reaccionar. Liuba se apresuró a contarle que aquél era un día muy señalado en Rumanía, y que hay una costumbre allí que consiste en ofrecer en este día especial pastelitos y una copa de vino a alguien especial.

—¿Y la vela? —preguntó una aún sorprendida Marina.

—La tradición dice que hay que encenderla y esperar, en compañía de esta persona especial, a que se consuma.

Liuba añadió que aquel día, además, era especialmente importante para ella, ya que era el primer aniversario de la muerte de su madre. Le contó que allí, en Barcelona, no tenía a nadie, ni familia ni amigos, y que de todos sus conocidos ella era la que más le había llegado al alma con su sonrisa y su amabilidad. Que nadie la llamaba por su nombre como hacía ella. Y que por esta razón Marina era su persona especial aquel año. Le dijo que aquellos pequeños obsequios eran una muestra de agradecimiento y amistad.

Marina recibió de las manos de Liuba todos aquellos obsequios, los dejó a un lado en el mostrador y le dio un cálido y sentido abrazo. Las dos se emocionaron.

Encendieron la vela, y entre pastelito y pastelito se fue consumiendo mientras compartían en animada charla detalles de sus vidas.

Aquella tarde, cuando Marina bajaba la persiana, sintió una emoción muy especial por el hecho de que una persona con la que había compartido tan poco hubiera pensado en ella, hubiera sentido que era especial para ella y hubiera empleado su tiempo en cocinarle aquellos pastelitos de su país. Y, sobre todo, por que hubiera tenido el valor de acercarse a su tienda y dedicarle aquellas bonitas palabras.



Compartir los sentimientos con los demás es un acto de valor, y si estos sentimientos son positivos, representan una considerable aportación a la balanza emocional.

Y lo cierto es que somos reacios a compartir nuestros sentimientos con los demás. Nos aterra la reacción que puedan tener, y tenemos la sensación de que seremos más vulnerables si desnudamos nuestras emociones frente a ellos.

En nuestras relaciones, especialmente en las laborales o profesionales, encerramos sentimientos en nuestro interior y desperdiciamos una tras otra las oportunidades de compartirlos con los demás.

Dedicamos cantidades importantes de tiempo a hablar de todo tipo de cosas o de los demás, cuando lo que de verdad importa en una relación somos nosotros y lo que sentimos los unos por los otros. Las relaciones que no alcanzan la profundidad de compartir las emociones pierden en seguida valor, se desvanecen, se desdibujan. **No podemos sentirnos cerca unos de otros si no nos decimos lo que sentimos, si nuestros encuentros se llenan de lugares comunes y conversaciones tópicas**, en lugar de compartir nuestras emociones y nuestros sentimientos.

No fue fácil para Liuba compartir sus sentimientos con Marina, ni estaba segura de cuál sería su reacción. Ciertamente, Marina podría haberla ignorado o ninguneado. O podría haber pensado que todo aquello estaba fuera de lugar. Pero el valor de Liuba dio pie a construir una valiosa relación que aún hoy perdura.

Compartir los sentimientos carga positivamente la balanza emocional, da valor a las relaciones, e incluso en algunas ocasiones puede significar un inequívoco punto de inflexión...

Capítulo 23

La despedida de la abuela

Carmen tenía una relación ambivalente con su madre. Si bien la quería y sabía que ella también era querida, en el día a día se sentía presionada por su altísimo nivel de exigencia. Y es que la madre de Carmen era más propensa a recordarle todo aquello que no había hecho bien que a reconocerle sus logros. Esta exigencia hacía que la convivencia fuera a veces difícil y Carmen no siempre se sintiera comprendida.

En cambio, estaba muy unida a su abuela, con la que pasaba largas horas conversando, y por parte de quien sentía una gran aceptación y un enorme cariño.

Hace unos años, su abuela enfermó de alzhéimer. Lo que empezó como pequeños despistes sin relevancia fue convirtiéndose en importantes lagunas de memoria que confirmaron el diagnóstico. Fue un gran golpe para Carmen, que seguía visitándola con regularidad y manteniendo sus largas conversaciones, que poco a poco fueron derivando en monólogos. Carmen se preguntaba muchas veces qué ocurría en la cabeza de su abuela, qué entendía y qué no; pero ella continuaba pasando largos ratos a su lado, y le bastaba con ver su sonrisa para saber que entre ellas seguía habiendo una profunda conexión. Tras largos años de soportar la enfermedad, la abuela terminó necesitando cuidados profesionales las veinticuatro horas del día, pero Carmen nunca dejó de visitarla.

Sin embargo, no fue el alzhéimer sino un cáncer fulminante y extendido por todo el cuerpo el que acabó con su vida en sólo veintitrés días desde su diagnóstico. Veintitrés días en los que Carmen casi no se movió de su lado y asumió personalmente todos los cuidados de su abuela.

El triste día del entierro, Carmen sintió un enorme vacío. Aunque conocía cuál iba a ser el desenlace, a la hora de la verdad la embargó una profunda e intensa tristeza. Al llegar a su casa se sentó en el sofá y, al recordar los entrañables momentos vividos en compañía de su abuela, empezó a sentir cómo las lágrimas bajaban por sus mejillas sin que pudiera evitarlo.

Su madre se acercó, se sentó a su lado y, cogiéndole la mano, le dijo:

—La abuela ha tenido la nieta que todas las abuelas habrían soñado tener, y no lo digo por estos veintitrés días, sino también por todos los otros.

Aquellas palabras, en boca de una madre siempre exigente, le calaron muy hondo. Fue como si, de alguna manera, su abuela le hubiera pasado el testigo a su madre.



Hay relaciones cuya balanza emocional no se corresponde en absoluto con la realidad de nuestros sentimientos. Son relaciones con personas a las que queremos profundamente, y sin embargo la balanza emocional está siempre desequilibrada hacia lo

malo. **La causa es nuestra exigencia, y el hecho de que somos particularmente exigentes con los que más queremos.** A causa de esta exigencia —expresada mediante pequeñas críticas o reproches en el día a día— la balanza se desequilibra.

Es bueno ser consciente de esta situación, darse cuenta de hasta qué punto dominan los mensajes negativos sobre los positivos, y llevar a cabo las acciones necesarias para cargar el lado bueno de la balanza. Acciones que en seguida compensarán muchas pequeñas cargas negativas, pues en el fondo la relación se basa en una estima profunda.

En la historia descrita, una frase adecuada en un momento preciso marcó un punto de inflexión en la relación de Carmen con su madre, y una balanza emocional siempre desequilibrada hacia lo malo pasó a tener una considerable carga positiva. A partir de ahí es más fácil que la situación se corrija de forma natural, porque todo el proceso se retroalimenta: Carmen mira a su madre con nuevos ojos al saber lo que piensa de ella más allá de los reproches cotidianos que está acostumbrada a recibir, y su madre, que ha experimentado los beneficios que tiene el reconocimiento explícito en la relación, tenderá a repetirlo.

Decir las cosas que nos gustan de los demás —y en especial cuando se trata de aquellos a quienes más queremos— es siempre un gran depósito positivo, y un depósito que cuesta muy poco. A veces lo olvidamos, porque nos parece obvio, y sin embargo no lo es en absoluto. Éste es un depósito que podemos llevar a cabo a diario, y buscar formas especialmente interesantes de hacerlo.

Capítulo 24

Gratitud con fragancia

Hacía pocos meses de la salida al mercado de su primer libro, una pequeña obra que estaba teniendo una sorprendente —e insospechada— acogida. Y es que pocas veces una ópera prima aparece en las listas de los libros más vendidos de las principales librerías.

Javier vivía aquella situación como un sueño del que le gustaría no despertar. En la dirección de correo electrónico que su editor había insistido en incluir al final del libro (cosa cuya utilidad él no entendía) estaba recibiendo innumerables mensajes de reconocimiento. También sus amigos lo habían llamado para manifestar sus alabanzas por el libro. Javier agradecía todo aquello y lo disfrutaba desde lo más profundo.

Una mañana, estando en su oficina, un mensajero le llevó una bolsa. El logotipo era el de una tienda de gran prestigio. Dentro había un pequeño paquete cuidadosamente envuelto y una nota.

Intrigado, abrió el paquete de inmediato y se encontró con una botella de un carísimo perfume que le encantaba. En seguida leyó la nota, curioso por saber de cuál de sus amigos procedía y por qué había tenido aquel detalle.

Su sorpresa fue descubrir que no conocía a la remitente en absoluto. No la había visto nunca ni sabía nada de ella. Según constaba en la nota, el motivo de tan singular regalo era agradecerle que su libro, unos días antes, le había sido de gran ayuda.

Siete años después, Javier aún conserva la botella con un resto de perfume. La guarda para recordar que alguien se tomó un día muchas molestias para expresarle su gratitud de una forma original y sorprendente.



El agradecimiento constituye siempre una aportación positiva a la balanza emocional. Aunque hay agradecimientos que son puro formalismo, y se los lleva el viento. Decir «gracias» o demostrar tu gratitud no es necesariamente lo mismo.

En esta breve historia, la gratitud llega en forma de perfume, y adquiere un valor muy especial por la singularidad del acto y lo inesperado de éste.

En nuestra vida diaria hemos hecho del acto de dar las gracias un formalismo educado, que echamos en falta si alguien no lo utiliza con nosotros, pero que no transmite casi nada.

En cambio, cuando alguien, más allá de darnos literalmente las gracias, es capaz de transmitirnos con un gesto determinado su verdadero agradecimiento, el efecto es muy distinto. Encontrar la forma de hacer sentir al otro que estamos agradecidos es realmente un depósito sustancial en la balanza emocional. Pero no es tarea fácil. Exige creatividad, tiempo, dedicación y, a veces, valentía. **Exige sentir uno mismo el agradecimiento**

para ser capaz de encontrar la manera genuina y auténtica de expresárselo al otro. Ésa es la diferencia entre un gesto educado y aséptico (decir simplemente «gracias») y un gesto que llegue de verdad al otro.



Éstos son algunos ejemplos de valiosas aportaciones de oro en la balanza emocional. Unas aportaciones que compensan posibles cargas accidentales de plomo, o que sencillamente dejan la balanza inclinada hacia lo bueno. La mayoría son depósitos en mayúsculas, que no se olvidan, y que de forma indiscutible incumplen la relación de uno a cinco descrita como proporción entre el impacto de un peso negativo y uno positivo. Alguno de estos depósitos positivos vale, probablemente, por más de uno negativo.

Son actos que podemos tener presentes en nuestras relaciones cotidianas, que con distintas circunstancias podemos llevar a cabo, también en el contexto de nuestras vidas, y que en todo caso pretenden ilustrar qué recursos tenemos a nuestro alcance para inclinar la balanza en positivo.

Pero las relaciones son dinámicas, nunca permanecen estables. Algunas pueden estar afectadas por sucesos del pasado. Otras están tan sólo empezando. Incluso en las más longevas y aparentemente estables, parecería que la pura inercia podría llegar a degradarlas desequilibrando poco a poco la balanza hacia el lado negativo. En estos casos, ¿cómo podemos reequilibrar la balanza hacia el lado positivo?

Cuarta parte

REEQUILIBRANDO LA BALANZA

Capítulo 25

Dos años sin hablarse

Quim y Javier trabajaban en una gran agencia de publicidad: Quim como ejecutivo a cargo de uno de los principales clientes y Javier como creativo. Habían entrado en la multinacional el mismo año, y los dos eran jóvenes, apasionados, estaban llenos de energía y tenían muchas ganas de progresar profesionalmente. Sin embargo, sus intereses solían chocar debido a que Javier a menudo defendía propuestas creativas que a juicio de Quim no se correspondían con lo que los clientes pedían. Y lo que había empezado como una divergencia propia del trabajo acabó en un enfrentamiento continuo en el que cada uno de ellos creía tener razón.

Un día, el enfrentamiento superó los límites razonables y se dijeron cosas fuera de lugar. Se abrió una brecha insalvable entre ellos, y desde aquel momento decidieron, simple y llanamente, dejar de dirigirse la palabra.

Teniendo en cuenta que trabajaban para clientes comunes, la situación se volvió insostenible: lo que se tenían que decir en el ámbito profesional se lo decían a través de terceras personas, y cualquier tema de trabajo acababa invariablemente en manos de sus respectivos jefes. Las pocas palabras que se dirigían no eran más que duros reproches manifestados delante de sus jefes y compañeros aprovechando alguna reunión en la que coincidían.

Quim no vivía nada bien aquella situación. Era consciente de su responsabilidad en el conflicto, pero no tenía ni la más mínima idea de cómo salir de él. Se aferraba a la esperanza de que el correr del tiempo lo resolviera. Pero lo cierto es que, lejos de que fuera así, el tiempo lo enquistaba más y más. Javier tampoco se sentía cómodo, pero su orgullosa expresión y sus beligerantes manifestaciones daban a entender a Quim todo lo contrario.

Pasaron dos años en esta incómoda situación. Dos largos años en los que el trabajo se vio afectado y en los que ambos comprometieron de manera irresponsable su carrera profesional. Dos años en los que aquel conflicto pesaba en su ánimo, lo reconocieran abiertamente o no.

En una cena de Navidad de la empresa, ya en la sobremesa y con más de una copa encima, Quim y Javier se cruzaron. Se miraron a los ojos unos instantes, y a Quim le pareció ver una mirada distinta, una mirada que no tenía la carga de odio habitual. No fue capaz de discernir si realmente era así o si sus ganas de acabar con aquella estúpida situación así se lo hacían ver. El caso es que decidió jugársela e intentar una aproximación.

Se acercó a la barra y pidió un gin-tonic. Sabía que era lo que Javier tomaba habitualmente. Gin-tonic en mano, se acercó a él y le dijo:

—Esto es para ti. Invita la casa.

—No lo he pedido.

—He pensado que te apetecería.

Javier aceptó la copa y se quedó frente a Quim, mirándolo. Fue el gesto que éste necesitaba para tirarse a la piscina y decirle:

—Lo nuestro es una solemne estupidez. Y nos estamos haciendo daño. ¿Lo dejamos correr?

—Hecho.

Bebieron en silencio, juntos, un buen rato. En un momento dado, Javier le dijo:

—¿Sabes?, muchas veces he intentado acordarme de por qué nos habíamos peleado... ¡y te aseguro que no lo consigo!



La reconstrucción de relaciones dañadas no es tarea fácil. Una balanza emocional con exceso de plomo en el platillo de lo malo es como un pozo sin fondo: por más oro que deposites en el platillo opuesto, no logras reequilibrarla. Y es que en ciertos niveles de desequilibrio negativo las aportaciones positivas no suman. Pesa tanto la emocionalidad negativa que cualquier acto positivo pasa desapercibido a los ojos del otro.

La clave para reequilibrar la balanza está en reparar primero el daño, en descargarla de plomo. Sólo así los depósitos positivos se percibirán como tales y añadirán peso en el lado bueno. Sin esta reparación previa, los actos positivos no producen ningún efecto.

Para la reparación de las relaciones dañadas, **discutir las cuestiones que nos han separado es una pérdida de tiempo, porque el problema no está en los argumentos, sino en los sentimientos.** No está en quién tenía razón, sino en lo que sentí y siento como consecuencia de aquella discusión. Lo que provoca distancia en la relación no es la discrepancia, sino el daño emocional por la forma en que esta discrepancia se ha expresado en un momento dado. El camino, pues, será el diálogo de las emociones. Hablar de qué nos ha separado como personas, de qué hemos sentido uno y otro, no de quién tenía o no razón en el conflicto.

Se trata de una forma de comunicación para la que no todo el mundo está preparado, ya que hay que sumergirse en las emociones, y no todos estarán dispuestos a ello o sabrán cómo hacerlo. Es bueno, por tanto, actuar con cautela y tantear las posibilidades. Sugerir al otro el encuentro, buscar el momento y el lugar oportunos. Y hablar de la relación, de qué siento yo en relación a ti y de qué sientes tú en relación a mí. Sin ánimo de buscar ganadores ni perdedores, con la voluntad de comprenderse mutuamente.

Quim y Javier se tantearon en aquella cena con la intuición. Y Quim pasó a la acción. No necesitaron hablar mucho porque cada uno había hecho su trabajo interior, y en el fondo tenían ganas de solventarlo. Lo cierto es que nunca hablaron de sus discusiones. Nunca hablaron del pasado. Pero como fueron capaces de recomponer su relación, de descargar de plomo el platillo de lo malo, empezaron a poder realizar

depósitos positivos en la balanza. Así, en cada reunión a partir de aquella cena, empezaron a reequilibrar la balanza, porque los actos positivos ya eran de nuevo percibidos. Mantuvieron sus discrepancias, por supuesto, pero las alejaron del conflicto porque las expresaron con respeto y dejaron de dañarse emocionalmente.

Diálogo antes que discusión. Emociones antes que razones. Hablar más y escuchar mejor. Porque los conflictos rara vez se resuelven solos.

Capítulo 26

Un café para un conflicto

Raquel y Carla llevaban cinco años trabajando juntas. El mismo tiempo que hacía que discutían casi a diario. Raquel era la jefa de Carla, aunque ésta era tres años mayor que aquélla.

Uno de los motivos habituales de discusión era la carga de trabajo: Carla se quejaba a menudo de estar totalmente desbordada y de que Raquel no organizaba las tareas del equipo de forma equitativa.

Consciente de ello, en una reunión del equipo, Raquel anunció que iba a pasar un nuevo proyecto a Antonia, una de las personas recién incorporadas. Carla, a quien el proyecto interesaba de manera especial, reaccionó airadamente, cargando contra Raquel delante de todos los presentes.

Raquel no le respondió en aquel momento, pero se quedó profundamente afectada. Pasados unos días, y viendo que no podía quitarse de encima aquella amarga sensación, llamó a Carla para proponerle que fueran a tomar un café y así poder hablar un rato a solas.

—No me apetece que me echas la bronca —fue la espontánea respuesta de Carla.

—No, no va de eso. Sólo quiero hablar un rato —le dijo Raquel.

Raquel había tenido la precaución de no aceptar ningún compromiso el resto de la mañana por si aquella conversación se alargaba, como en efecto sucedió. Hablaron durante dos largas horas. Por primera vez desde que habían empezado a trabajar juntas, Carla fue capaz de abrirse con Raquel. Pudo expresarle sus problemas, sus miedos y sus debilidades. Y Raquel los comprendió de verdad. Ésta, por su parte, le expresó también las dificultades con que se encontraba, sus dudas y sus inseguridades. Y Carla también las comprendió. Acabaron abrazándose, y sintiendo que esta vez habían avanzado de verdad en su relación.

Ya de vuelta a la oficina, Carla le dijo a Raquel:

—Tú eres la jefa, y tú mandas, así que prométeme que el próximo café no será dentro de cinco años más.



El tiempo no resuelve los conflictos; más bien los agrava. Y una pequeña discusión tras otra van añadiendo plomo poco a poco en el platillo de lo malo, y la balanza, fija en el lado negativo, se oxida. Hay que descargar de plomo el platillo de lo malo para que la balanza recupere movilidad y tenga posibilidades de reequilibrarse.

Y para hacerlo hay que hablar. Hablar mucho y cuanto antes. Carla y Raquel llevaban cinco años trabajando juntas, pero en todo ese tiempo habían dialogado muy poco. Lo que cada una creía que la otra necesitaba procedía de la mera suposición,

porque nunca habían hablado de ello de verdad.

La base de este conflicto acumulado en el tiempo reside en una carencia: en cualquier relación profesional o personal necesitamos ante todo conocernos mejor. Saber más los unos de los otros: qué nos motiva, qué queremos, qué esperamos y cómo somos. Todo ello con el objetivo de que las suposiciones no suplan la realidad.

Hay mucha reticencia en los entornos profesionales a compartir información personal. Se aboga por separar la vida laboral de la vida privada, y ello provoca muchos pequeños conflictos y malentendidos. Necesitamos conocernos como personas para hacer lo mejor los unos por los otros. **Si no nos conocemos, nuestras relaciones no tienen ni la más mínima posibilidad de funcionar.**

Tenemos que hablar más y escuchar mejor. Como afirmaba un conocido profesor de *management*: «Si no te entiendo es que necesito escucharte más.» Tenemos que escuchar con el ánimo de comprender, no polemizar ni defendernos, simplemente comprender para conocernos mejor.

Y para conocernos mejor, una de las cosas que tendremos que hacer es despojarnos de los prejuicios.

Capítulo 27

Promoción del 81

Celebrábamos los veinticinco años de la promoción escolar. La cena había sido maravillosamente organizada por Pilar, el alma de la promoción, que con gran eficacia había estado convocando e investigando el paradero de todos los ex alumnos. Y casi no faltó nadie.

Fue una cena entrañable, en la misma escuela, que nos permitió visitar los escenarios de nuestra infancia y reencontrarnos con profesores y compañeros que no habíamos vuelto a ver desde el día en que dejamos las aulas.

En plena euforia nostálgica, improvisamos un himno de la promoción, cantamos, nos hicimos fotos, saltó más de una lágrima... hasta que, pasada la medianoche, nos invitaron a poner fin al encuentro: la escuela tenía que cerrar.

Queríamos expresar al máximo aquel ambiente mágico que se había creado, así que decidimos continuar la velada en un bar que todos conocíamos. Salimos —cada uno con su vehículo— en dirección al lugar acordado. Uno de los compañeros, que iba en moto, rozó un bordillo en una curva del trayecto y sufrió una espectacular caída. Los que íbamos detrás de él paramos inmediatamente. En seguida vimos que el accidente era importante: se había roto una pierna y tenía una profunda herida abierta. Sin pensarlo dos veces, lo subimos a uno de los coches y lo llevamos a una clínica cercana al lugar del accidente. Lo atendieron de inmediato, y nos advirtieron de que la herida era en efecto importante y que por tanto tardarían bastante en realizar las curas.

Como resultado de todo ello, nos encontramos cuatro ex compañeros en la sala de urgencias con un buen tiempo de espera por delante. Curiosamente, los cuatro que coincidimos no habíamos sido muy amigos en la época escolar. Más bien nos teníamos cierta ojeriza por los moteos con que cada uno de nosotros había sido etiquetado en la época: Juan, el ligón; Jorge, el guaperas; Toni, el alemán (al margen de serlo, la etiqueta tenía muchas connotaciones referidas a su carácter); y yo, el empollón.

En un estado de ánimo eufórico y abierto, nos encontramos sin pretenderlo charlando con complicidad delante de la máquina de café de la sala de urgencias, y el tiempo pasaba sin que nos diéramos cuenta.

Nos estábamos descubriendo mucho más allá de nuestras etiquetas escolares. Diría que nos estábamos conociendo de verdad por primera vez. Cada uno contó a los demás acerca de su vida, sus hijos, su profesión, de forma abierta y amigable. Sin querer impresionar a nadie. Sin trampas ni maquillaje. Sin más intención que compartir nuestras vivencias personales.

Descubrimos cosas que nos encantaron: yo hallé en Jorge y en Juan a dos personas entrañables y divertidas. A Toni lo conocía más; sin embargo, también me sorprendieron su generosidad y su entrega a los demás... Y no sé qué debían de pensar ellos de mí,

pero lo que compartí con los tres fue con total sinceridad.

A las cuatro de la madrugada apareció por fin nuestro accidentado compañero, en una silla de ruedas y con la pierna enyesada hasta la cadera. Lo metimos en el coche de Toni y lo llevamos a su casa. Desde aquella cena nos hemos estado viendo dos veces al año como mínimo. Por lo general se apunta más gente, pero los cuatro de la máquina de café de la sala de urgencias somos los hijos.



Ésta es una historia de reequilibrio de una balanza emocional anclada en el pasado y construida a base de etiquetas y prejuicios. Nuestra concepción inicial se asentaba en la idea que teníamos cada uno de nosotros de los demás a partir de las percepciones de la etapa escolar, e hizo falta una situación muy especial (la combinación de la entrañable fiesta de los veinticinco años de la promoción y la larga espera en urgencias) para tener la oportunidad de comunicarnos y despojarnos de todas estas etiquetas. No tengo nada claro que hubiéramos sido capaces de hacerlo en circunstancias normales, y probablemente nos habríamos perdido una magnífica relación.

La construcción (o en este caso la recuperación) de las relaciones es enemiga de las etiquetas y los prejuicios; dos elementos que anulan nuestra capacidad de percepción y que nos hacen insensibles a muchos actos positivos y desmesuradamente sensibles a los negativos.

Las etiquetas actúan como filtros de percepción: si yo pienso que alguien es inteligente y otro un pesado, me pueden contar exactamente lo mismo, pero yo percibiré un discurso inteligente en el primer caso y un rollo en el segundo. El cerebro filtra lo que recibe según nuestra experiencia anterior, y ello significa que estamos renunciando a nuestra percepción. Es muy difícil entonces que aquel que creemos que es un pesado deje de serlo a nuestros ojos, porque sólo captamos aquello que coincide con nuestra creencia.

Es importante de vez en cuando mirarnos con ojos nuevos, superar las etiquetas. Percibir el cambio en los demás y no tener una visión estática y enquistada de ellos. La balanza emocional no se moverá de donde estaba si no somos capaces de mirar al otro sin filtros ni etiquetas, si no somos capaces de captar su nueva realidad.

Es importante también saber superar una especial forma de miopía que se da de forma natural en las relaciones con los demás: **sólo vemos las virtudes de aquella persona que nos cae bien y los defectos de aquella que nos cae mal**. En ambos casos estamos siendo miopes, pues la realidad de todos nosotros se compone tanto de virtudes como de defectos. Ambos están conectados como dos caras de la misma moneda y son parte integral de nuestra forma de ser.

Para superar esta singular miopía hemos de reencuadrar el retrato que tenemos de los demás, verlos en su conjunto, con virtudes y defectos. Ser capaces de ver en aquel que nos cae mal lo bueno que hay en él. Sólo así podremos reequilibrar la balanza,

porque sólo así podremos percibir y colocar en su sitio los depósitos buenos y los depósitos malos.

Los cuatro amigos de la máquina de café en urgencias nos vemos con ojos distintos, no con los ojos de los tiempos de la escuela. Hace unos días recibí la llamada de uno de ellos proponiéndome un vuelo en helicóptero (es instructor de vuelo), propuesta que por desgracia no pude llevar a cabo pero que agradecí enormemente como muestra de que nuestra balanza emocional tiene hoy en día un nuevo equilibrio positivo.

Un equilibrio que en cada relación tiene sus normas...

Capítulo 28

Caldereta vitalicia

Manolo es médico, un gran médico, al que Marc conoce por vínculos familiares y con quien coincide desde hace algunos años en sus vacaciones en Menorca. Marc ha estado yendo a la isla ininterrumpidamente cada verano desde que tenía diez años, y Manolo empezó a ir hace ya bastante tiempo.

Hace unos años, Manolo ayudó a Marc en la grave enfermedad de su hermano. No sólo lo ayudó con sus conocimientos médicos, sino que le brindó con absoluta generosidad y cariño todo su apoyo, estando disponible para él las veinticuatro horas del día y atendiendo sus angustiadas llamadas cuando había alguna novedad.

La ayuda de Manolo trascendió la esfera propiamente médica, y por tanto no había posible minuta que la pudiese compensar.

Para mostrarle su profundo agradecimiento, Marc lo llamó un día desde su casa de Menorca y le ofreció algo que sabía que, como mínimo, disfrutaría: una caldereta de langosta, servida en la pérgola de su casa, con el mar enfrente.

Manolo, encantado, y después de encontrar fecha para la cena, fue a casa de Marc con su mujer. Éste y su esposa los recibieron con la mesa a punto y la caldereta preparada. Pasaron una velada encantadora, llena de complicidad. Y Marc observó con felicidad cómo Manolo disfrutaba del exquisito plato tradicional de la isla. Sabía que no había compensación posible para su respaldo, pero al menos podía mostrarle agradecimiento.

Manolo ha seguido ayudando a Marc en los años posteriores, y éste sabe que lo ayudará siempre que lo necesite. Por su parte, Marc ha instituido como vitalicia la caldereta. Se repetirá verano tras verano hasta que Manolo quiera o le apetezca.

Lo cierto es que, si no hay ninguna novedad médica, no se ven en todo el año: sólo en Menorca. Pero Manolo no falta nunca a su cita. Y Marc la espera con ilusión. Es una amistad forjada en cuatro horas de relación al año: el tiempo de disfrutar, sosegadamente y con una buena conversación, de la tradicional caldereta.



En la balanza emocional cuenta más la calidad que la cantidad. **Muchas relaciones de trato diario son insulsas, y otras de trato esporádico, profundas.**

Aunque es cierto que en toda relación la falta de contacto desequilibra la balanza emocional hacia lo negativo, se trata de un desequilibrio suave, lento y fácilmente subsanable con algunos encuentros de calidad. No es imprescindible el contacto diario y continuado para mantener una balanza con una carga marcadamente positiva.

En la historia descrita, la falta de contacto habitual entre los dos adormece la relación en invierno, pero no la mata. Si uno de ellos necesitara al otro en un momento dado, la disponibilidad sería absoluta, cosa que indica que sólo con los encuentros veraniegos son capaces de mantener una balanza emocional claramente positiva.

Contribuye también a ello que la relación se desarrolle de forma cómoda para ambos. Sin compromisos y sin cumplidos. «Me gusta estar con aquellos que quieren estar conmigo», me confesaba un amigo en una cena reciente. Y es muy cierto. Cuando alguna de las partes no vive una relación con naturalidad, la balanza emocional se desequilibra rápidamente en negativo.

Construir una relación precisa, pues, sensibilidad para tener claros los límites y hacer que colme las mutuas expectativas. Cada relación tiene su sentido y sus reglas de juego. Hay que conocerlas, y no pretender que la relación sea lo que no es. A ello ayudará el hecho de ser capaces de aportar lo que el otro de verdad necesita.

Capítulo 29

¿Qué necesitas?

Era domingo por la mañana. Un frío pero soleado domingo de invierno. Susana caminaba por una céntrica calle del Eixample barcelonés. En la acera de enfrente vio un grupo de cinco indigentes que se acurrucaban en un banco. Cruzó en su dirección de camino hacia su coche. Al pasar junto a ellos, una mujer del grupo le llamó poderosamente la atención: tenía unos ojos tristes, de verdadero sufrimiento.

Aquella mujer, justo cuando ya había pasado, la llamó:

—¡Señora, señora!

Susana vio en ella una expresión inquieta, unos ojos que imploraban ayuda.

—¿Necesita algo? —le preguntó, pensando en darle algún dinero, o quizá ofrecerse para acompañarla a algún sitio. Su cara de sufrimiento no le hizo descartar que le pidiera que la llevara a algún centro médico o a algún lugar donde la atendieran—. ¿Puedo ayudarla en algo? —insistió.

La mujer, nerviosa, le respondió:

—No, no.

—¿Quiere que la lleve a algún sitio? —siguió insistiendo Susana.

—No, no, no es eso.

Susana miraba interrogante a la mujer. La había llamado, con lo cual era de suponer que algún motivo tendría. La mujer parecía cada vez más nerviosa. Titubeaba. Al final, con un vacilante hilo de voz, le confesó:

—Lo único que quería era un beso.

Susana se acercó. Vio un rostro sucio, castigado por la intemperie y la falta de aseo, y le dio un suave beso en la mejilla. Viéndola en aquel estado, en seguida se apresuró a añadir:

—¿Está bien? ¿Necesita que le compre algo?

La mujer, con la expresión transformada, le contestó:

—Es lo único que necesitaba. No sabe cuánto tiempo hacía que nadie me daba un beso.

Susana, desconcertada, insistió una vez más:

—¿De verdad que no necesita nada más? ¿Puedo ayudarla en algo?...

La mujer, sin entender la insistencia de Susana, le dio su última respuesta:

—No, gracias. Aunque pueda parecerle mentira, me ha dado usted lo único que realmente necesitaba.



Esta historia es sin duda un caso extremo, pero pretende ilustrar la idea de que muchas veces lo que el otro necesita no tiene nada que ver con lo que nosotros creemos, y a menudo no tiene relación con los bienes materiales, sino con las emociones.

Susana estaba empeñada en darle a aquella mujer lo que ella pensaba que necesitaba, y aquella mujer sólo tenía una acuciante necesidad de afecto. Pasó las siguientes semanas pensando en aquel extraño episodio. En lo empeñada que había estado en ayudar con dinero, o con lo que fuera, a aquella señora, que lo único que quería era un poco de cariño. Una reflexión que la llevó a formularse preguntas determinantes para afrontar de forma distinta muchas de sus relaciones: ¿qué necesitamos de verdad en la vida?, ¿qué podemos darnos los unos a los otros?

También la hizo reflexionar el hecho de que hubiera sido una indigente, que en teoría no tenía nada y estaba viviendo en la marginalidad, la que le hubiera dado una lección a ella, a quien en teoría no le faltaba de nada y llevaba una vida social aparentemente normal. Ella, la mujer anónima, la mujer sin nada, fue la muestra real de que lo que hace sufrir de verdad, de una manera cruel, es la falta de cariño. Nosotros lo olvidamos con frecuencia. Ella fue mucho más lúcida.

En la balanza emocional pesan las emociones, no las cosas. Y ahí reside la complejidad de las relaciones. Es mucho más fácil dar unas monedas que tener una pequeña conversación. Es mucho más fácil pagar un recibo del gas que acompañar unas horas a una persona necesitada. Es mucho más fácil enviar un regalo que visitar a la persona. Sin embargo, la balanza emocional se carga positivamente con lo segundo, no con lo primero.

La historia relatada muestra también que no podemos vivir sin el cariño de los demás. Manifestamos la falta de cariño con comportamientos extraños, que algunas veces quieren llamar la atención y otras son sencillamente gritos desesperados de angustia. Y en estos casos ayudar no significa dar algo; significa única y exclusivamente suplir esta falta de cariño.

La balanza emocional se carga positivamente cuando somos capaces de dar al otro lo que de verdad necesita en cada momento. Sólo así puede mantenerse inclinada hacia lo bueno. Y, a pesar de todo, nunca permanece estática, siempre está en constante movimiento...

Capítulo 30

Amistades de ida y vuelta

Estaba tomando un café con Tomás cuando le hice la siguiente sugerencia:

—Estoy trabajando en la idea de la balanza emocional. ¿Te apetece contribuir con una historia que haya supuesto una aportación positiva o negativa importante en tu relación con alguien?

Tomás aceptó encantado y, tras darle muchas vueltas, decidió escribir sobre su amistad con Carlos, una amistad que había comenzado cuando ambos tenían ocho años y que Tomás había vivido siempre con especial intensidad.

Escribió un largo relato. Un relato que describía con gran sensibilidad los altibajos de la relación y su significado para él. Comenzaba con la belleza de los años de íntima camaradería en el colegio; la complejidad de mantener la relación tras elegir distintas opciones de bachillerato y, por tanto, formar parte de distintas clases; la profunda decepción por un engaño de Carlos a Tomás; y la necesidad de distanciamiento por parte de Tomás debido a una cierta asfixia en la relación, que desembocó en seis años de total desconexión.

El relato continuaba con la recuperación de la amistad gracias a un encuentro accidental, y describía una etapa de nueva complicidad que incluía la revelación por parte de Carlos de su homosexualidad, cosa que explicaba algunos episodios y comportamientos del pasado.

Finalmente, el relato detallaba con delicadeza la situación actual de duda y decepción por parte de Tomás, quien, tras un episodio que él vivió como una falta de consideración y como una injusticia hacia la relación que creía tener con Carlos, se planteaba qué valor tenía aquella amistad, e incluso si había existido o no de verdad.

El problema fue que este sincero relato no me llegó a mí en primera instancia. Tomás, al enviarlo, se equivocó de Ferran y lo envió a un homónimo de su lista de contactos, un Ferran amigo íntimo de Carlos.

El daño potencial era evidente, ya que la historia incluía cuestiones muy íntimas y, sobre todo, describía con todo detalle su actual decepción con Carlos y sus dudas sobre el valor de su amistad. Ante tales revelaciones, era lógico pensar que Carlos acabaría enterándose de todo o parte de aquello a través de su amigo Ferran, así que Tomás decidió que no tenía más remedio que contactar con él y abordar la situación.

Los primeros contactos con Carlos fueron por SMS, ya que no se atrevía a más. Sus respuestas le parecieron cordiales y afectuosas, cosa que lo animó a continuar con su propósito. Al mismo tiempo, reconocía que la necesidad de hablar con Carlos sobre el tema le estaba haciendo revisar ciertas emociones y pensamientos que arrastraba desde hacía años, y que probablemente no se ajustaban a la realidad.

La aproximación entre ambos continuó, incluso a un ritmo más rápido de lo que Tomás habría querido. La inminente marcha de Carlos a Sudamérica no dejaba margen de espera, y, aunque Tomás no se sentía del todo preparado, programaron un encuentro a los pocos días. Pasadas unas semanas recibí un correo de Tomás en el que me decía:

He tenido una conversación, cara a cara, de casi cuatro horas con Carlos sobre el presente de nuestra amistad. Hemos podido hacer íntimas reflexiones sobre todo lo que el texto ha removido dentro de cada uno de nosotros. He tenido la sensación de que hemos vuelto a crecer juntos, de que nuestra amistad sale reforzada después de todo.

Seguidamente pude encontrar, esta vez sí, el maravilloso relato, revisado y ampliado, de aquellos veintinueve años de amistad.



El fiel de una balanza nunca permanece estático en el centro. El más leve peso lo inclina hacia uno u otro lado, y en el ciclo de vida de una relación se desplaza constantemente.

En el curso de una larga relación se pasan etapas distintas: hay momentos de intenso contacto y hay también «tiempos muertos», épocas en las que cada uno sigue su camino al margen del otro. Pero hay un factor que se debe tener en cuenta: las relaciones que se forjan de pequeños casi siempre mantienen un poso positivo en el platillo de lo bueno. Probablemente se deba al hecho de que se han compartido profundas emociones en momentos muy especiales (infancia, adolescencia, juventud...), y esto genera una complicidad difícil de olvidar. Al mismo tiempo, cuando hemos compartido este tipo de emociones, es fácil retomar el camino, no partimos de cero.

Hay otro factor importante en esta historia, y es comprobar que, **cuando no somos capaces de hablar de las cosas, imaginamos mucho y la fantasía suple fácilmente la realidad**. Tomás hacía muchas cábalas sobre la situación de su amistad con Carlos, y ninguna de ellas respondía a la situación real. Se constata de nuevo el valor de hablar, de compartir las emociones, de no dejar pequeños conflictos sin resolver, de compartir al máximo todo lo que pensamos y sentimos dentro de la relación.

En cualquier caso, las relaciones que han vivido momentos intensos tienen fácil recuperación si los protagonistas lo desean. Es mucho más fácil soplar las brasas para que resurja el fuego que partir de cero. Me contaba Tomás en su correo que, a raíz de todo este embrollo, su amistad con Carlos había salido reforzada. No lo dudo en absoluto, como tampoco doy por hecho que siempre tenga que ser así. Para que una relación funcione han de quererlo los dos. Y, si es así, es fácil reemprender un camino ya iniciado.



Todas éstas son historias de reequilibrio de la balanza emocional. Historias de construcción y reconstrucción de relaciones. Hay una idea fundamental detrás de todas ellas: la balanza emocional no sigue pautas matemáticas ni proporcionales, porque hablamos de emociones, y éstas ni son racionalizables ni podemos, en muchos casos, medirlas. Por esta razón, algunas de las cosas que hacemos por los demás no pesan en la balanza, cuando otras, en cambio, pesan mucho. Por esto es importante vaciar con regularidad de plomo el platillo de lo malo, y no confiar simplemente en que podremos reequilibrarla cargando de vez en cuando el de lo bueno. Mantener una balanza emocional positiva es una tarea de constante aprendizaje y de trabajo diario.

Podemos dedicarnos a ello, pero nos surgirá —seguro— una pregunta: ¿podemos llegar a una balanza emocional blindada?, ¿podemos tener relaciones a prueba de fuego?

Quinta parte

LA BALANZA EN POSITIVO

Capítulo 31

El primer jueves de cada mes

Sofía tiene catorce años. Deportista, entusiasta, llena de vitalidad, en plena adolescencia tiene mil cosas que hacer y los días se le quedan cortos. Tiene su agenda perfectamente planificada para combinar sus estudios, el equipo de baloncesto, los entrenos de atletismo y los amigos.

Pero hay un día al mes en que se lo salta todo. El primer jueves de cada mes, cuando sale de la escuela, coge su *skate* y se va a casa de su tía Carmen, la hermana de su abuela. Pasan la tarde juntas, en su casa. Sofía le cuenta mil historias (historias que sólo la tía Carmen sabe, estoy seguro) y ella está encantada con su compañía. A veces llega tarde a casa porque el tiempo se les pasa volando. Y siempre lo hace con una sonrisa.

La tía Carmen se quedó viuda hace más de veinte años y cuidó a Sofía de pequeña. Cada tarde, sus padres la dejaban en su casa, y la tía Carmen, con infinita paciencia, le enseñaba cosas, jugaba con ella, le daba la merienda... Todo con un especial cariño. Y los veranos, antes de tener sus propios nietos, se la quedaba unos días en su casa de la costa y la llevaba a la playa.

Y algo ha quedado en el interior de Sofía de toda aquella época, pues para ella la tía Carmen es una persona muy especial.

De los cinco a los trece años, Sofía sólo veía a la tía Carmen en las fiestas familiares o cuando ella iba a visitarlos. Cuando esto último sucedía, a Sofía se le iluminaba la cara. La cogía de la mano, se la llevaba a su habitación y pasaban un largo rato juntas. Pero por lo visto no era suficiente para ella, y por eso decidió hacer algo más para mantener viva aquella relación.

No fue idea de sus padres, ni de su abuela. Nadie se lo sugirió. Lo hizo por propia iniciativa. Una noche, Sofía llamó a la tía Carmen para sugerírselo, y a la mañana siguiente le anunció a su madre:

—Hoy no me esperes a la salida del cole. Voy a casa de la tía a pasar la tarde.

La tía Carmen no está enferma. No necesita cuidado alguno. Tiene además su propia familia y no está sola en absoluto. Sofía va a verla simplemente porque quiere, y porque se lo pasa bien. Le cuenta cosas que seguramente no les cuenta ni a sus propios padres, y se ríen, se ríen mucho.

Muchas veces, en el barrio, han confundido a Sofía con una nieta de la tía Carmen. Ella está encantada, y no hace nada para desmentirlo.

Al final del último curso, Sofía no daba abasto. Se le acumularon exámenes, trabajos de la escuela y partidos de baloncesto pospuestos. Dormía menos de lo que necesitaba y más de un fin de semana se quedó en casa mientras su familia salía para

recuperar horas de estudio. Pero el primer jueves del mes desapareció, como era su costumbre. Y no faltó a su cita.



En la balanza emocional el oro atrae al oro. Y, cuando das de verdad, recibes de verdad.

Esta historia pretende ilustrar el hecho de que en algunas relaciones privilegiadas la balanza emocional puede estar en positivo absoluto.

Del mismo modo que con demasiado plomo en la balanza no hay forma de reequilibrarla en positivo sin descargarla de ese peso, en una relación cargada de oro como ésta pocas cosas pueden llegar a suceder para que la balanza deje de estar en positivo. En esta particular relación no hay lugar para el plomo, todo es oro, y todo suma.

Una de las claves de la relación (y de mantener una balanza emocional tan positiva) es la absoluta libertad en que se basa. La tía Carmen nunca le ha pedido nada a Sofía, nunca le ha reclamado más atención ni más visitas, y nunca ha hecho nada por ella esperando una contrapartida. Y Sofía hace lo que hace porque lo siente, no porque nadie se lo haya dicho o sienta ningún tipo de obligación. Dicen que la única manera de mantener una mariposa en la mano es manteniéndola bien abierta para que sienta la libertad de poder volar cuando quiera. La tía Carmen mantiene su mano bien abierta, y su mariposa Sofía sigue posándose en ella con total libertad el primer jueves de cada mes.

Epílogo

La balanza emocional conmigo mismo

La metáfora de la balanza emocional nos ayuda a entender cómo creamos y hacemos crecer las relaciones con los demás. Pero hay una relación primordial que también tiene su particular balanza emocional: la relación que establecemos cada uno de nosotros con nosotros mismos. Es seguramente la relación más importante, la que más condiciona nuestro bienestar y nuestra vida. Y es además una relación que, aunque no seamos conscientes de ello, afecta a todas las demás.

Porque el trato que doy a los demás acaba siendo, en esencia, fiel reflejo del trato que me doy a mí mismo. Así, si soy desmesuradamente exigente conmigo mismo, no me perdono ni una y me censuro de manera sistemática lo que hago mal, acabaré haciendo lo mismo, sin darme cuenta, con los demás.

En cambio, si me trato con cariño, si me perdono los pequeños errores, si valoro a diario lo positivo que hay en mí, acabaré haciendo lo mismo de forma natural con los demás.

No puedo perdonar sin perdonarme. No puedo querer sin quererme. No puedo ver lo bueno que hay en los demás si no veo lo bueno que hay en mí.

Si queremos grandes cambios de puertas afuera, necesitamos, lo primero de todo, revisar qué hacemos de puertas adentro. Para ello no es necesario que hagamos nada especial; basta con que nos demos cuenta. Que escuchemos nuestro diálogo interior y veamos cómo nos tratamos a nosotros mismos. Que observemos con valentía y con cariño, y tomemos conciencia de nuestra propia balanza emocional. ¿Estamos en equilibrio positivo? ¿En equilibrio negativo? ¿Qué depósitos positivos o negativos hacemos sistemáticamente?

Si lo que vemos no nos gusta, reequilibrar nuestra propia balanza debe ser nuestra prioridad: los depósitos de oro en nuestra balanza acabarán siendo depósitos de oro en la balanza con los demás.

Agradecimientos

Quiero agradecer la generosidad de todos aquellos que me han brindado su testimonio para desarrollar algunas de las historias, tanto las que aparecen en el libro como las que no aparecen, pero que me han ayudado a comprender un poco más el complejo mundo de las relaciones humanas.

Gracias a Sònia, Carme, Anna F., Jordi, Marga, Montse, Pep, Loreto, Joan, Ana S., Germán, María Jesús, Sònia G., Judith y Manolo por vuestras aportaciones.

Gracias a Marta Sevilla, Mía Men, David Figueras y Josep Lluch por creer en el proyecto.

Gracias a Núria Barbany y a Francesc Miralles por sus valiosas aportaciones.

Y un agradecimiento especial para Isa, María y Rosa, las «incondicionales». Vuestro apoyo me da energía.

La química de las relaciones
Ferran Ramon-Cortés

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Departamen Planeta
© de la imagen de la portada, Rudi Sebastian / Plainpicture

© Ferran Ramon-Cortés Montaner, 2013

© Editorial Planeta, S. A., 2013
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.editorial.planeta.es
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2013

ISBN: 978-84-08-05187-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Dedicatoria	4
Cita	5
Introducción	6
Primera parte. La balanza emocional en las relaciones	8
Capítulo 1. La primera reunión del becario	11
Capítulo 2. Diagnóstico inapelable	15
Capítulo 3. Sé que estás aquí	18
Capítulo 4. Presentación a los alumnos	23
Capítulo 5. Añoraba nuestras conversaciones	27
Capítulo 6. Mojitos para levantar el ánimo	32
Capítulo 7. ¿Por qué te marchas?	36
Segunda parte. Plomo en la balanza	40
Capítulo 8. SMS fraudulentos	43
Capítulo 9. Hogar, dulce hogar	48
Capítulo 10. No ha sucedido	52
Capítulo 11. Demasiadas horas de guardia	56
Capítulo 12. Beneficios de un divorcio	60
Capítulo 13. ¿Amigos o conocidos?	64
Capítulo 14. Reserva para doce	68
Capítulo 15. Condolencias por e-mail	72
Tercera parte. Oro en la balanza	76
Capítulo 16. Asignatura aprobada	79
Capítulo 17. Es suyo	83
Capítulo 18. El aplauso más largo	87
Capítulo 19. Vuelta a Barcelona	91
Capítulo 20. ¿Cuánto cuesta la cámara?	95
Capítulo 21. Thank you M'dam	99
Capítulo 22. Costumbres de mi país	103
Capítulo 23. La despedida de la abuela	107
Capítulo 24. Gratitud con fragancia	111
Cuarta parte. Reequilibrando la balanza	115
Capítulo 25. Dos años sin hablarse	118

Capítulo 26. Un café para un conflicto	123
Capítulo 27. Promoción del 81	127
Capítulo 28. Caldereta vitalicia	132
Capítulo 29. ¿Qué necesitas?	136
Capítulo 30. Amistades de ida y vuelta	140
Quinta parte. La balanza en positivo	145
Capítulo 31. El primer jueves de cada mes	148
Epílogo. La balanza emocional conmigo mismo	152
Agradecimientos	155
Créditos	157