

# 1

## Calentando motores

Hammamet, Túnez

—Nunca digas: «nunca hammam» —bromeó Jorge para sus adentros mientras disfrutaba de un masaje con aceites esenciales en el baño árabe del hotel.

Era su primera vez en un hammam, no le gustaban los baños en público, y no hubiera disfrutado nunca de aquella experiencia de no ser por las insistentes recomendaciones de su mujer. El hammam de aquel hotel de lujo estaba estructurado en torno a un patio, desde el que se accedía al vestuario y a las salas. Jorge estaba en el tramo final del recorrido, tras haberse bañado sucesivamente en la piscina de la sala templada, en la poza de agua de la sala fría y en una de las tres piscinas de la sala caliente. Cuando terminó con el último y reconfortante masaje Jorge se trasladó del hammam a la piscina, donde le esperaba expectante su familia.

—¿Qué tal la experiencia? —inquirió Alicia, su mujer.

—Mucho mejor de lo que me imaginaba. Me ha dejado como nuevo. Y no digamos el masaje final con el que me han obsequiado dos preciosas odaliscas...

Alicia sonrió. Estaba acostumbrada a las ingenuas provocaciones de Jorge, absolutamente incapaz de cometer desliz extramatrimonial alguno.

En la piscina, Jorge jugueteaba con sus dos hijos, de once y ocho años. Cada vez que los niños le soltaban, se dirigía nadando hasta el bar semisumergido en la piscina, para dar un sorbo al daiquiri que custodiaba su mujer. No era un daiquiri muy auténtico, pero Túnez no era Cuba y, de todas maneras, la placidez de la situación rebajaba la dosis de exigencia.

—Desde luego, éste es el mejor remedio para el estrés. Masajito, piscina y daiquiri. ¿Te acuerdas de aquella definición de estrés que nos dio aquel médico?

—Pues algo me suena, pero no recuerdo bien —dijo Alicia, arqueando las cejas y elevando los hombros.

—Estrés es la distancia entre lo que uno quiere hacer y lo que realmente hace. No sé en tu caso, pero en el mío estos días la distancia se acerca a cero.

Todos los veranos, Jorge Rueda disfrutaba de vacaciones con su familia en destinos de playa, ya fuera en España o cerca. Viajaba demasiado por trabajo durante el año como para tener que invertir más tiempo en largos desplazamientos estivales. Lo que preferían Jorge y Alicia, y así lo hacían verano tras verano, era instalarse dos o tres semanas en playas nuevas para ellos y que fueran fácilmente accesibles en avión. Les suponía un desembolso importante, pero no sólo disponían ambos de ingresos elevados, sino que eran buenos planificadores y en equipo gestionaban bien la economía familiar. Esta vez, además, estaban aprovechando los beneficios de que Jorge fuera miembro «Gold» de una conocida cadena hotelera internacional, que tenía una fuerte presencia en el norte de África. Lo cierto era que los dos anhelaban con fuerza esos días de descanso en agosto.

En el caso de Jorge, estas vacaciones eran especialmente necesarias para recargar pilas. Le esperaba una *rentrée* intensa, puesto que su empresa, Cristalia, estrenaba nuevo director general. La familia propietaria de la empresa lo iba a presentar el tres de septiembre. El elegido sería el encargado de pilotar la nave y de revisar de arriba abajo la estrategia de la empresa, cuyo negocio caía en picado desde hacía unos años.

La cercanía de los cuarenta atribulaba sólo levemente a Jorge. Quisiera o no, muchas personas de su entorno se empeñaban en recordarle que pronto alcanzaría las cuatro décadas de vida, como si fuese un Rubicón definitivo tras el cual nada sería igual. Es verdad que la mayoría se lo recordaban simplemente recurriendo al tópico. Siempre se había dicho que los cuarenta tenían algo de frontera física, era algo así como el inicio de una cierta decadencia. Jorge recordaba bien cuando su padre había alcanzado esa edad. Por aquel entonces, él tenía doce años y no acababa de entender por qué su progenitor estaba tan obsesionado con aquel tema hasta el punto de sacarlo siempre a colación en las conversaciones familiares.

Sin embargo, las verdaderas preocupaciones de Jorge tenían que ver, en realidad, con su vida profesional. ¿Era Cristalia un lugar de trabajo en el que permanecer muchos años? Se había incorporado a esta empresa de alimentación hacía cinco. Entonces se sentía cargado de ilusiones, con toda la energía del mundo y convencido de que podía ser la empresa de su vida. Era licenciado en Económicas y master en Administración de Empresas, y se había convertido en el director de Marketing de Cristalia. En el momento de su incorporación, la compañía estaba algo estancada con las ventas, pero parecía tener el potencial suficiente como para seguir siendo una de las empresas na-

cionales importantes en el área de gran consumo. La llegada de Jorge a la empresa se había producido muy poco después de que asumiera la dirección Federico Funes, el menor de los tres hermanos propietarios, como había dejado estipulado su padre poco antes de fallecer. Es decir que el relevo generacional al frente de la empresa parecía prometer nuevos aires en la gestión, o al menos así le había dicho el propio Federico a Jorge.

Las buenas expectativas iniciales de Jorge en Cristalia se fueron desdibujando con el paso el tiempo. Quizá había pecado de cierta ingenuidad al creer que alguien como Federico Funes, crecido profesionalmente al socaire de su padre y de Cristalia, modernizaría la gestión de la empresa y la empujaría hacia caminos más innovadores. Federico Funes confiaba en Jorge, pero no era precisamente alguien muy proclive al cambio, ni en marketing ni en ningún otro terreno. Jorge, tras un quinquenio en la empresa, tenía un grado relativamente razonable de movimiento como director de Marketing, siempre que no se saliera del marco estratégico —por llamarlo de algún modo— y presupuestario que exigía la empresa, a través de su máximo ejecutivo.

En la actualidad, el ambiente no era precisamente el mejor —imperaba la tensión y el malhumor—, y el negocio tampoco andaba muy boyante. El mercado estaba realmente complicado. En los últimos años, se había rearmado Yogus, el principal competidor nacional y, para colmo, dos grandes multinacionales habían establecido sus reales en España. Era, entre otras cosas, consecuencia del crecimiento económico nacional, que hacía que las empresas extranjeras cada vez se fijaran más en el que ya no era el insignificante mercado de otros tiempos. Ahora, España era la octava potencia económica mundial y, por tanto, se trata-

ba de un mercado apetitoso para la mayoría de las multinacionales.

Las dificultades crecientes de Cristalia, cada vez menos competitiva, preocupaban a Jorge más de la cuenta y le habían arrastrado a un cierto desencanto, a pesar de su habitual tendencia a positivizar cualquier situación. Él era un tipo básicamente optimista, de esos con los que todo el mundo se sentía a gusto porque irradiaba y contagiaba su alegría. Pero, y ése era el problema, esperaba sentirse más estable y realizado profesionalmente a esas alturas de su vida. El fastidio por las dificultades por las que atravesaba la empresa se amplificaba por la proximidad del horizonte de los cuarenta años. La razón estaba en que había fijado de antemano ese momento de su vida para alcanzar la estabilidad y, por así decir, la felicidad profesional.

Las preocupaciones de Jorge, sobradamente conocidas por Alicia, rebrotaron por enésima vez poco después del baño familiar en la piscina, una vez el matrimonio se acomodó en la terraza del hotel, frente al mar, mientras sus hijos se entretenían en la «mini-disco», como hacían llamar en el hotel a la discoteca infantil en un alarde de originalidad sin límites.

Quizá por estar en Túnez, Jorge recordó la conocida anécdota de Abderramán III, el primer califa de Córdoba, quien en su lecho de muerte afirmó haber conocido sólo catorce días de felicidad en sus setenta años de vida.

—Alicia, yo creo que está claro que soy un optimista nato, me gusta ver siempre la botella medio llena, pero es que la situación de Cristalia y la poca ilusión que se respira en estos momentos me están haciendo mella. Y te lo digo precisamente hoy, que me siento muy distendido, contemplando tranquilamente el mar. Aunque eso sí, como ya te he dicho mil veces, no quiero plantearme cambios de em-

presa ahora mismo. Me parecería una traición a Cristalia, a la gente de mi departamento, e incluso a Federico Funes, aunque cada día que pasa me parece más penosa su forma de gestionar, si es que lo que hace se puede llamar así... Porque, aunque los Funes no quieren achacar a nadie la crisis de la empresa, yo me sigo sintiendo comprometido a reflotar la nave, pienso que los que estamos en el comité directivo tenemos una responsabilidad conjunta en esto. Si conseguimos articular una buena estrategia global, me gustaría ser parte importante de la reinención de la empresa. Pero, y ese es quizás el meollo de mi agobio de los últimos tiempos, a veces dudo de si con tanto compromiso con una nave que se hunde lentamente no estoy cometiendo un grave error que puede hipotecar mi desarrollo como profesional. A lo mejor me estoy empecinando, por mi sentido del compromiso y de la solidaridad, en tratar de enderezar el rumbo y quizá no lo consigamos nunca. No querría darme cuenta demasiado tarde, como Abderramán III, de que no he sido suficientemente feliz.

—Jorge, no te compares con Abderramán III... sólo te veo un parecido si es verdad que hacía honor a esa insaciable ambición amatoria que achacan a algunos califas —remató Alicia, esbozando una sonrisa desarmadora. Acto seguido, se puso seria y continuó:

»No, en serio, Jorge. Entiendo perfectamente tus reflexiones, pero debes lograr que prevalezca tu talante constructivo y positivo. No le des más vueltas. Eres un pedazo de profesional. En Cristalia sólo estás pudiendo dar a lo mejor un cincuenta por ciento de tu capacidad porque el Federico Funes ese es un carca y un pésimo director general. Por suerte, sus hermanos se han debido dar cuenta, aunque podían haberlo hecho antes, eso sí, y lo van a sustituir por un profesional externo. Por tanto, como tú mis-

mo dices, ahora lo que toca es esperar a ver qué tal es el fichaje y, a partir de ahí, ya decidirás si es tu barco o si no lo es. Tienes mucho futuro por delante y te podrás desarrollar en Cristalia o en otro sitio, pero, conociéndote, te aseguro que al final de tus días —ojalá que tarde mucho en llegar y que yo no lo vea— no pensarás como el califa de marras. No quiero ponerme metafísica, pero muchas veces la felicidad de verdad, la felicidad de la buena, llega cuando transformamos en oportunidades las situaciones difíciles.

Aunque a Jorge siempre le aliviaba contrastar sus inquietudes con Alicia, asintió con la cabeza, pero sin desterrar del todo sus temores. No quiso alargar el tema para no darle muchos quebraderos de cabeza a su mujer y para dejarle disfrutar del grueso libro que estaba intentando leer durante esas vacaciones. Sin embargo, no pudo evitar seguir dándole algunas vueltas a su preocupación. Se acomodó en la silla extendiéndola a la posición de hamaca y entornó los ojos, centrándose en el ritmo acompasado de las olas que se deshacían en la orilla, a pocos metros de la terraza. Recordó haber leído en un reciente artículo sobre el éxito una definición que vinculaba el concepto del éxito al de la felicidad. Era del filósofo norteamericano Ralph Waldo Emerson, y se le había quedado bien grabada: «El éxito consiste en obtener lo que se desea, y la felicidad en disfrutar de lo que se obtiene». Jorge se preguntaba si él había alcanzado el éxito.

En el plano sentimental y familiar se sentía más que satisfecho, independientemente de alguna que otra crisis pasada. Sin duda, Alicia era la mujer de su vida. Era una persona sabia, tranquila y decidida. Se habían conocido en la universidad, donde los dos cursaban económicas. En aquella época habían mantenido un breve romance, pero no fue hasta unos años más tarde, en un encuentro fortuito, cuando se

fraguó su relación. De hecho, Jorge orientó su carrera hacia el mundo del marketing por influencia de Alicia. Al acabar los estudios, ella había decidido completar su formación con un master en marketing, lo que le permitió acceder a un puesto de gerente de producto en el departamento de marketing de una cadena hotelera nacional. Jorge, en cambio, tras desperdiciar un año de su vida en Ceuta, supuestamente sirviendo a la patria, se colocó como responsable del servicio de estudios en un laboratorio farmacéutico. Un puesto poco definido, que tanto servía para un barrido como para un fregado, en el que siempre estaba a expensas de los caprichos de su jefe directo, el director de Organización.

Hasta aquel momento Alicia no era más que un grato recuerdo de su paso por la universidad. El reencuentro no dejó indiferente a ninguno de los dos jóvenes, que tenían exactamente la misma edad. Recuperaron con facilidad la complicidad de su época estudiantil y, un par de años después, contrajeron matrimonio, civil para más señas. Jorge no perdió el tiempo porque, a la par que caía rendido a los encantos de Alicia, se entregó al embrujo del marketing y cursó el mismo master que ella había hecho. Gracias a eso, a Jorge no le fue difícil que su laboratorio le nombrara responsable de estudios de mercado y, al cabo de poco tiempo, le promocionara a subdirector de marketing. Un tiempo después, un *cazatalentos* le ofreció unas tentadoras condiciones para que aceptara la dirección de marketing de Cristalía.

Actualmente, Alicia también desempeñaba el puesto de directora de Marketing. Si bien tenía algún que otro encontronazo con su jefe, el Director General, excesivamente paternalista y anticuado, tenía buenas perspectivas en su empresa. La cadena hotelera crecía a buen ritmo, ampara-



da en el floreciente negocio del ladrillo. Salvo cataclismos inesperados, no se planteaba hacer ningún movimiento. Compaginaba relativamente bien su carrera profesional con la vida familiar. Alicia pertenecía a esa categoría oficiosa de *superwomen*, que surgió en España en el último cuarto del siglo veinte y al que cada vez se adscribían, voluntaria o involuntariamente, más y más mujeres. Además de su profesión, llevaba sin lugar a dudas no sólo la dirección sino la ejecución del grueso de tareas familiares y domésticas, con esa capacidad habitual en las mujeres de dar más de sí porque la situación lo exige, sin recurrir a la queja fácil. Alicia era una mujer psicológicamente fuerte y profundamente comprometida con su marido. Apoyaba a Jorge en los momentos difíciles. Si bien el momento actual no se podía catalogar como de crisis, Alicia veía a su marido excesivamente preocupado, para lo que era habitual en él a la hora de enfrentarse a algún problema.

En cuanto a sus hijos, Jorge estaba encantado. No creaban problemas, más allá de discusiones *avant la lettre* con el mayor sobre *piercings* en lugares de la anatomía más o menos insospechados. Pero... en el ámbito profesional, ¿se podía considerar que Jorge había alcanzado el éxito? Cinco años atrás, al incorporarse a Cristalia, creía que sí. Un sueldo más que decente, complementado con beneficios sociales y la confianza ciega del Director General, Federico Funes.

Emergiendo de sus ensoñaciones, Jorge, señaló la inmensidad del mar para compartir de nuevo los últimos coletazos de sus reflexiones con Alicia, quien no lograba concentrarse en su lectura.

—Del mismo modo que el éxito es relativo, también lo es la felicidad. Mientras algunos disfrutamos o lo que es lo mismo, capturamos un instante de felicidad, saboreando

una copa frente al mar, para otros ese momento puede ser de un gran aburrimiento y su felicidad sería más bien estar navegando en solitario por ese mar con el que nosotros nos deleitamos desde aquí.

—Es cierto —asintió Alicia, abandonando definitivamente sus ansias literarias y asumiendo que Jorge necesitaba seguir desahogando sus penas.

Lo miró con cariño. Jorge no era ningún Adonis y era de complexión menuda, pero tenía un rostro simpático y agraciado que a Alicia le había inspirado ternura cuando lo conoció.

—Me alegro de que saborees este instante de felicidad, a pesar de tu infelicidad laboral. A mí me encanta estar aquí en estos momentos, sabiendo que nuestros hijos están disfrutando como locos en la mini-disco. Probablemente, vivir consiste en perseguir denodadamente la felicidad, aunque sólo la alcancemos de vez en cuando. Creo que todos necesitamos momentos tristes para poder valorar los momentos felices. La felicidad es un estado transitorio y frágil hacia el cual debemos orientarnos siempre, aun a sabiendas de que a veces no lo alcanzaremos.

—Es verdad. Recuerdo aquella película francesa, *La curva de la felicidad*, en la que el protagonista al principio se sentía infeliz con su vida, pero luego se daba cuenta de que su familia le proporcionaba muchas cosas buenas.

—Yo creo, y no lo digo por esta conversación, que en general se habla y se escribe demasiado sobre felicidad. Creo que se banaliza algo tan profundo y, probablemente, tan personal como la búsqueda de la felicidad. Es evidente que a todos nos gustaría ser felices, pero no lo es tanto que todos nos esforcemos realmente en serlo. A la mayoría de los mortales, el día a día, el ajetreo de las urgencias cotidianas, nos hacen olvidar continuamente las verdaderas

prioridades vitales. Si de verdad queremos ser felices —partiendo de que es imposible serlo siempre—, lo mejor es hacer el esfuerzo de identificar cuáles son nuestros objetivos vitales, aquellos que nos pueden acercar a lo que concebimos como felicidad. Y también, detenernos periódicamente a revisar si estamos o no en el buen camino.

—Alicia, te veo muy profunda —comentó Jorge, que empezaba a sentirse muy bien acoplado a su hamaca, cóctel en mano.

Alicia, animada, prosiguió con sus disquisiciones.

—Lo que pasa es que la mayoría de la gente no tiene objetivos vitales. La mayoría, y me incluyo, nos dejamos llevar por el torbellino de la vida, sin saber ni qué queremos ni adónde vamos. Eso sí, si surge el tema, siempre afirmamos muy categóricamente que queremos ser felices. En tu caso, tienes claro cómo quieres ir evolucionando profesionalmente. Lo que te pasa es que a estas alturas, o si prefieres, a los cuarenta, como dices tú, te hubiera gustado estar muy cómodo en tu piel profesional y todavía no lo estás. Yo, que confío ciegamente en ti, creo que simplemente se ha producido un cierto retraso en el cumplimiento de esa parte de tu plan de vida, pero que sólo es eso, un retraso por causas ajenas a ti. Debes estar atento a lo que pasa a partir de ahora en Cristalia, ser lo más proactivo posible y, de aquí a un tiempo, te sentirás cómodo otra vez.

—Tienes razón. No quiero obsesionarme. Todo irá bien.

## Ampurdán

Luis dormitaba bajo el porche de una masía. Era un edificio del siglo trece recientemente restaurado, que se ubicaba

en las afueras de un encantador pueblo ampurdanés. La construcción original de la masía era de piedra sin pulir, excepto los dinteles de puertas y ventanas, que eran de piedra picada. La fachada principal, orientada hacia el sur, tenía la puerta de entrada de dovela. Era una masía de dos pisos, como muchas de la zona. Antiguamente, la planta baja estuvo reservada para las tareas del campo y como establo mientras que el primer piso era el destinado a vivienda. En la actualidad, los dos pisos estaban acondicionados para vivir en ellos.

Luis estaba entregado al más puro *dolce far niente*. Era la hora de la siesta, algo que durante las vacaciones de verano no solía perdonar. La comida había sido copiosa y regada por un excelente vino tinto ampurdanés, lo que hizo que el sopor le venciera todavía con más facilidad de lo habitual. Tan pronto se acomodó en una tumbona a la sombra y se colocó sobre el rostro un sombrero de paja para protegerse de los insectos, se quedó dormido. Sólo le faltaba un caballo que le tirara de la hamaca para parecerse a Terence Hill cuando interpretaba a aquel rápido pistolero de ojos azules ...

El tres de septiembre, Luis sería presentado como nuevo Director General de Cristalia, una empresa española fabricante de productos lácteos, cuya sede estaba en Madrid. Desde que, cuatro meses atrás, fuera «cazado» por un cazatalentos, su vida había sufrido unos cuantos sobresaltos: el cambio de empresa, su separación, y, finalmente el fallecimiento repentino de su mejor amigo. O lo que era lo mismo: un reto, una necesidad y una desgracia.

La oferta de Cristalia le llegó a Luis en el momento profesional oportuno, justo cuando ya estaba dando por terminado su ciclo anterior. De hecho, la principal razón que le impulsó a aceptar la propuesta fue el evidente reto que su-

ponía dirigir Cristalia, visto el declive de la empresa en los últimos años. Más allá de las indudables buenas condiciones económicas, Luis, al sopesar los pros y los contras de su incorporación a Cristalia, también valoró positivamente el potente músculo financiero de la empresa, así como la buena salud y el elevado potencial de los sectores en que competía. El principal mercado de Cristalia era el de derivados lácteos, pero desde hacía algunos años había ampliado sus miras y se había introducido también en el mercado de los productos alimentarios saludables, no forzosamente lácteos.

La separación de Luis llegó tras dos años de semiconvivenencia con una destacada ejecutiva de una agencia de publicidad. Ella era madre de una encantadora niña de diez años con la que Luis había desarrollado una relación cariñosa, aunque siempre evitó asumir el papel de padre. La separación fue rápida y civilizada. No fue excesivamente dura, entre otras razones, porque no convivían realmente juntos, sino que habían practicado el famoso LAT, *Living Apart Together*, es decir, que hacían vida de pareja pero se mantenían cada uno en su casa.

Tanto el cambio de trabajo como la separación fueron circunstancias, en cierta forma buscadas, que coincidieron en el tiempo con otra situación, ésta sí azarosa: el fallecimiento en accidente de Felipe, su mejor amigo. Su muerte fue un mazazo para Luis. Felipe era, desde los tiempos de la adolescencia como un hermano. Habían desarrollado una profunda amistad que trascendía la necesidad de vida social entre ellos. De hecho, no era raro que estuviesen meses sin verse, si las circunstancias no lo facilitaban y, sin embargo, incluso durante esos períodos, uno pensaba a menudo en el otro. La repentina muerte de Felipe puso a prueba el temple y capacidad de control de Luis. Su carácter reservado y serio le hizo asumir la desgracia en soledad

y silencio. Luis era poco dado a las alharacas. Y a pesar de ser muy poco proclive a veleidades metafísicas, decidió que la mejor forma de digerir la brusca desaparición de su amigo era asumiendo que la energía de Felipe había entrado en él y que cualquier logro que consiguiera durante el resto de su vida sería una especie de tributo para el camarada fallecido.

Ahora disfrutaba de sus últimos días de vacaciones en casa de Felipe, o mejor dicho, en casa de Marta, su viuda. Tras la reciente y súbita desaparición de su marido, Marta se había refugiado en la casa ampurdanesa que la pareja había adquirido con toda la ilusión del mundo hacía tan sólo un año. Era el mejor lugar para sufrir el duelo en soledad e intentar empezar a reponerse del duro trance. Durante algunos días estuvo sola, aislada de todo y de todos, pero Luis, el mejor amigo de su marido, le propuso acompañarla durante veinte días, en pleno agosto, para que Marta no se reconcomiera en aquella soledad. Ella aceptó de buen grado, no sólo por su excelente relación con Luis, con quien siempre tuvo una complicidad especial, sino porque conociéndole sabía que no invadiría su espacio de intimidad y que sería un apoyo.

El entorno era propicio a la tranquilidad y a la relajación más absoluta. La masía se encontraba a unos centenares de metros de Peratallada, una recoleta población medieval. Cada día, al amanecer, Luis, al que rara vez se le pegaban las sábanas, solía correr algunos kilómetros por los senderos que circundaban la casa. En alguna ocasión, llegaba corriendo a Ullastret, un poblado ibérico situado a cinco kilómetros de la masía. Después del ejercicio matutino, reconfortado por la ducha de rigor, se marchaba a comprar pan fresco y el periódico al pueblo, donde no sabían muy bien qué pensar del forastero que se alojaba con la joven viuda.

El desayuno en el porche era un momento sublime para Luis. Cómodamente instalado bajo el soportal flanqueado por dos ánforas romanas, Luis iba dando buena cuenta, lenta y ceremoniosamente, del pan con tomate y de los deliciosos embutidos, mientras leía o contemplaba las vistas. El silencio, sólo roto por el zumbido de los insectos, el canto de los pájaros y el gratificante paisaje del prado que se extendía frente a la casa, conferían todo lo necesario para que aquellos momentos fueran idílicos. Luis tenía la sensación de estar protagonizando un anuncio y de que en cualquier momento aparecería el director gritando «¡corten!». Marta era consciente de que a Luis le encantaban aquellos desayunos temprano, así que procuraba que la despensa estuviera siempre bien surtida de embutidos y tomates en rama, y cuando se sentía con ánimo, le acompañaba.

La única regla de convivencia que habían establecido Marta y Luis era que no había reglas. Por tanto, uno y otro evitaban crearse obligaciones mutuas. A pesar de su necesidad de tranquilidad, durante los últimos días Marta se había dejado arrastrar por Luis en más de una ocasión a cenar fuera de casa. No sólo era extremadamente tentadora la oferta de restaurantes de la zona, a cual más encantador y recóndito, sino que su compañía le estaba resultando muy beneficiosa. Luis tenía la capacidad de estimular y de ilusionar. Era un hombre de pocas palabras, pero cuando hablaba lo hacía siempre para explicar historias con fundamento, que evidenciaban su elevado nivel cultural, aunque evitara alardear de él. Estaba claro, no obstante, que Luis prefería escuchar. A Marta siempre le había parecido un hombre extraordinariamente atractivo, en todos los sentidos. Era alto y espigado, de andar levemente encorvado. Solía decir que le recordaba a Clint Eastwood en sus mejores tiempos.

Dos días antes de que Luis regresara a Madrid, cenaron en Can Bech, un agradable restaurante ubicado en Fontanilles. Marta temía que la inminente partida de Luis fuera a crearle un vacío, y se lo hizo saber.

—Luis, te agradezco, como no te lo puedes ni imaginar, que hayas compartido conmigo estos días. Me he sentido muy bien acompañada y me ha servido un montón.

—Siento no poder quedarme algunos días más. Este sitio es un lujo y tú la mejor anfitriona que he tenido nunca...

—No es para tanto —Marta estaba claramente emocionada, sus ojos brillantes preludiaban las lágrimas—. Luis, ya sabes lo que te quería Felipe y ahora necesito que sepas lo que te quiero yo —dijo Marta, con la voz temblorosa dándole a sus palabras un claro sentido de puro afecto.

—Gracias, Marta, lo sé. Me voy pasado mañana, pero ya sabes que me tienes para lo que haga falta —replicó Luis, levantándose para abrazar con fuerza a Marta, que no pudo controlar el llanto.

Luis Arjona era un hombre de principios pero también de finales. Cada cierto tiempo debía revolucionar su vida. Eso explicaba tanto su cambio de trabajo como su separación. De hecho, era un soltero recalcitrante que necesitaba una buena dosis de libertad.

Era licenciado en Ciencias Exactas, una carrera de tan difícil salida laboral que nada más finalizarla optó por complementarla con un master en Administración de Empresas en la Universidad de Harvard, en Estados Unidos. Tras cinco años de dedicación al mundo abstracto de las matemáticas, se transportó al de la gestión empresarial, que, a la postre, le resultaría mucho más práctico.



Luis era un hombre desarraigado y poco inclinado a la nostalgia. Nunca hablaba de su pasado, pero su trayectoria reciente era realmente buena. Hasta finales de julio había ejercido de director de Brillante, una empresa de productos de limpieza. Allí Luis había estado seis años: los dos primeros como director de Marketing —durante los que deserró el eslogan «Brillante, limpia más que un guante»— y, a partir del tercero como Director General, tras la repentina y tormentosa salida del primer ejecutivo de la compañía. Fue una etapa sumamente interesante, pero con el tiempo Luis se empezó a aburrir. Tenía una necesidad casi biológica de cerrar ciclos cada cinco años, por lo que el sexto y último que pasó en Brillante le pesó, pero lo consideró como una propina que concedía generosamente a la empresa que le había dado prestigio como gestor.

## Formentera

En la playa de Migjorn, Carolina descansaba plácidamente muy cerca de la orilla del mar.

A esas alturas del verano, las temperaturas casi reventaban los termómetros debido en parte a la inestimable ayuda del manido cambio climático. Carolina llevaba ya diez días en la isla y se encontraba felizmente dedicada al descanso total, concepto que en aquellos días se le hacía mucho más grato que, por ejemplo, el de calidad total. Tumbada sobre la arena, medio embriagada por el sol achicharrante, se regodeaba mentalmente de su inactividad reparadora. Tras el frenético ritmo que se imponía a sí misma durante el resto del año, no hacer absolutamente nada durante el día, quedarse en la playa y cenar en terrazas al aire libre se convertían, verano tras verano, en el

principal objetivo de Carolina. Abandonada al calor del sol y al relajante sonido del vaivén de las olas, medio pensaba y medio soñaba que el calor canicular era como un veneno de acción lenta, que iba penetrando gradualmente, día tras día, en los entresijos más recónditos del cerebro y de todo su organismo hasta que llegaba un momento en el que se alcanzaba una especie de estado gaseoso, en el que todos los reflejos quedaban adormecidos y en el que, en suma, todo era indolencia.

Esta situación de aletargamiento se alcanzaba en días de máximo calor, como el que estaba disfrutando en Mijorn, una de sus playas preferidas. Llevaba ya varios días contemplando la vida como a cámara lenta, con un ritmo premioso que le aportaba una perspectiva infinitamente más benévola que en cualquier otro momento del año de todo lo que sucedía a su alrededor. Durante ese período de entumecimiento cerebral, mental y hasta sentimental, sólo se sentía preparada para asimilar noticias livianas, aquellas que pudieran ser digeridas sin requerir más participación que esbozar una sonrisa o arquear levemente una ceja. Carolina consideraba que el verano no admitía noticias trágicas, pues éstas obligaban a ponerse perentoriamente en acción y ni la mente ni el cuerpo, en esos días de indolencia estival, estaban para tales menesteres.

Carolina Delight, directora de una pequeña consultoría estratégica, rebasaba los cuarenta años, pero aparentaba algunos menos. Se cuidaba mucho. No sólo hacía deporte sino que se alimentaba de manera extremadamente saludable. Era delgada, esbelta, de porte casi felino. Tenía muy presente una observación que le hiciera una prima pediatra de que: «Hasta los veintipico uno no tiene responsabilidad ni mérito alguno sobre su físico, es una cuestión genética. A partir de los treinta, sí empieza a depender de uno».

Después de las vacaciones le esperaba un proyecto ambicioso. El proyecto estrella para el nuevo «curso» era ayudar a su amigo Luis a rediseñar la estrategia de la empresa en la que se iba a estrenar como director general el próximo tres de septiembre. Conocía a Luis desde hacía cinco años. Su consultoría había colaborado con éxito en varios proyectos de Brillante. Entre Carolina y él se había establecido una sólida amistad. Ambos se profesaban admiración y lo sabían, lo que resultaba gratificante cuando estaban juntos. Pero lo que no se habían confesado era la atracción mutua que sentían el uno por el otro y que se había intensificado en los últimos tiempos. Este era otro aspecto estimulante de su relación, pues, inevitablemente, siempre flotaba en el ambiente un sutil juego de seducción. No obstante, nunca habían pasado a mayores, aunque la reciente separación de Luis abría nuevos horizontes.

Por lo que le había explicado Luis, Carolina se daba cuenta del reto que conllevaba ayudar a Cristalia. El directivo contaba con la empresa de su amiga como brazo externo para la renovación que pretendía afrontar. Dado el conservadurismo de Cristalia, Luis no tenía intención de arrastrar con él a sus dos máximas personas de confianza en Brillante, que inevitablemente serían vistas con recelo. Prefería, de entrada, identificar internamente a los directivos y empleados clave para ayudarle a construir la nueva Cristalia y, eso sí, apoyarse en los servicios de Carolina y su equipo.

Carolina era una mujer de carácter. Aun así, también era extremadamente racional, como si hiciera honor a su nombre, que se escribía exactamente con las mismas letras que racional. Su necesidad de lógica se reflejaba, por ejemplo, en el hecho de tener su plan de negocio vital extremadamente bien trazado.

A los treinta y cinco años había dejado su último cargo como directiva para crear su propia empresa, una consultora estratégica a la que bautizó como Manège, jugando con las palabras *management* y «*manège*», tiovivo, en francés. Era un nombre arriesgado porque podía interpretarse como que la gestión empresarial tenía algo de tiovivo, cuando la idea que subyacía tras la marca corporativa era la de que el *management* es un arte en movimiento, al que se le puede dar colorido e imprimir mucho ritmo. Además, la utilización de términos franceses, tan propia de otros sectores, no era habitual en el mundo de la consultoría.

Los dos primeros años de vida de Manège fueron difíciles. A la intrínseca dificultad de los proyectos emprendedores autofinanciados, en el caso de Manège se añadía la dificultad de vender algo tan intangible como los servicios estratégicos. Una complicación adicional era la realidad empresarial española. España era un país de pymes, como demostraba irrefutablemente el hecho de que de los tres millones de empresas contabilizadas oficialmente, el 99% no sobrepasara los diez millones de facturación y el 80% tuviera menos de diez empleados. Era sabido que en las pequeñas empresas, salvo honrosas excepciones como la propia Manège, la estrategia solía brillar por su ausencia. Algo aparentemente tan básico como disponer de un norte, saber hacia dónde quiere ir la empresa, seguía siendo poco frecuente entre los pequeños empresarios españoles, siempre más preocupados en el retorno inmediato que les iba a dar cada euro que gastaban que en aventurar hipótesis de futuro y trabajar para hacerlas realidad.

Carolina decía a menudo que a ningún directivo le gusta que le tilden de no estratégico, pero la cruda realidad era que la inmensa mayoría carecía de visión de negocio, no

sólo hacia delante, o sea visión de futuro, sino multidireccional, es decir, visión global. Y añadía que existía un tercer tipo de visión, la lateral, es decir la creatividad o capacidad de ver donde nadie ve, que, sumada a los otros dos tipos de visión, completaba un verdadero perfil estratégico.

Aunque las grandes empresas, nacionales y muy especialmente internacionales, tendían a contratar proyectos estratégicos a las grandes consultoras como McKinsey, Bain o Roland Berger, Manège había conseguido crearse un hueco en el mercado español, ofreciendo una consultoría estratégica más cercana.

El profundo conocimiento estratégico de Carolina, bien transmitido a su pequeña pero eficiente organización, se nutría no sólo de su formación y sentido común sino de la experiencia adquirida a lo largo de diez años en una empresa británica de capital riesgo. Fue una etapa intensa de su vida en la que dirigió desde Barcelona la filial española de una *private equity*. Durante aquellos diez años viajó con frecuencia, especialmente a Londres, y trabajó duro manteniendo horarios a menudo imposibles. En ese tiempo, llegó a estudiar centenares de planes de negocio, fundamentalmente de grandes empresas españolas de capital familiar que se planteaban dar entrada a un fondo de capital riesgo para profesionalizar la empresa. Carolina era extraordinariamente inquieta. Era una especie de esponja ávida de conocimiento. Su formación en Económicas y su dilatada experiencia en el mundo del capital riesgo no le parecían suficientes. La inmensa mayoría de planes de negocio que había analizado eran de corte económico y financiero, se centraban fundamentalmente en números, y Carolina echaba de menos dominar dos disciplinas empresariales que le parecían sumamente atractivas, aunque habían estado poco presentes en su vida profesional: el Marketing y

los Recursos Humanos. La necesidad de cubrir esas lagunas le empujó a complementar su aprendizaje práctico con un exigente programa de perfeccionamiento directivo en la mejor escuela de negocios británica y una de las mejores del mundo.

Carolina volcó su *savoir faire* y su ilusión en Manège, creando gradualmente un equipo compacto y altamente profesional. Desde el principio, la intención de Carolina fue crear un equipo muy diversificado. Rehuyó crearlo a su imagen y semejanza. Las tres áreas principales de colaboración estratégica de Manège eran: estrategia de dirección general, estrategia de marketing y estrategia de recursos humanos. Manège se componía de doce personas, la mayoría mujeres. Todas ellas cuidadosamente seleccionadas por la propia Carolina. Los consultores más experimentados solían estar enfocados a estrategia de dirección general, y el resto se dividía a partes iguales en su especialización, la mitad se dedicaban fundamentalmente a marketing y la otra mitad a recursos humanos. Manège no ofrecía servicios estratégicos en finanzas, a pesar del profundo conocimiento de su fundadora.

El marketing de Manège no sólo se basaba en su red de contactos, como era habitual en consultoría, sino que también incorporaba elementos de marketing más propios de las empresas de gran consumo como la publicidad y los eventos. En los primeros tiempos, utilizaron selectivamente en los medios de comunicación especializados en gestión empresarial el agresivo eslogan: «La consultoría estratégica tradicional ha muerto. Llegó Manège». Fue en aquella época cuando Carolina conoció circunstancialmente a Luis Arjona, e inició una estrecha colaboración con él en proyectos, primero de marketing y luego, de dirección general, particularmente de innovación.

## *Calentando motores*

Tras demasiadas horas friéndose al sol, amparándose en su piel morena por naturaleza, Carolina, decidió por fin darse un chapuzón. Entre brazada y brazada, se le ocurrió un posible eslogan para una nueva campaña de marketing de su empresa: «Manège, cuando la consultoría es arte». Le gustó pero decidió que lo analizaría con su equipo en la primera reunión tras las vacaciones.