

Jones Loflin & Todd Musig

El circo de tres pistas

Cómo dirigir y priorizar
las distintas facetas de la vida

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España

Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Título original: *Juggling Elephants*
Editor original: Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.
Traducción: María Isabel Merino

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2005 by Jones Loftin and Todd Musig
All Rights Reserved
This edition published by arrangement with Portfolio,
a member of Penguin Group (USA) Inc.
© de la traducción 2008 by María Isabel Merino Sánchez
© 2008 by Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
www.empresactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-96627-42-0
Depósito legal: B - 5.747 - 2008

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.
Impreso por Romanyà Valls, S.A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades
(Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

*Dedicado a nuestras familias
y a aquellos que se esfuerzan por
organizarse con eficacia*

El circo es un cambio de ritmo; la belleza contra nuestra fealdad cotidiana; la pasión contra el aburrimiento. El domador de leones y el acróbata son valientes y hábiles frente a nuestra cobardía y torpeza, y los payasos hacen que nuestras tragedias egoístas parezcan divertidas. Todos los hombres, mujeres y niños vuelven del circo reanimados, renovados y dispuestos a sobrevivir.

John Steinbeck,
América y los americanos

Índice

Antes de la historia

Montar la carpa	15
-----------------------	----

La historia

¡Entradas, por favor!.....	23
Pero ¿dónde está el sombrero de copa?.....	29
Tres pistas que recordar	37
¡Programas! ¡Consigan sus programas!.....	49
Y ahora... ¡a la pista!	55
El corazón del circo.....	59
Los artistas	71
Ensayo general	85
Un programa muy apretado	91
Un participante del público.....	95
Descanso.....	99
Cambio en el programa.....	105
Un nuevo nivel de actuación	111

Después de la historia

La gran final.....	117
--------------------	-----

*Antes
de la historia*

Montar la carpa

Mark sonrió. Su división estaba teniendo otro trimestre estupendo. Aunque sus compañeros creían que podían identificar las razones de los éxitos de Mark, sólo él conocía el auténtico secreto que había detrás de su éxito personal y del de su equipo.

Los muchos logros de Mark eran bien conocidos por la mayoría de personas de la organización. En varias ocasiones lo habían seleccionado para dirigirse a un grupo de personas o hablar con algunos empleados que se sentían desbordados o desconectados.

El éxito era evidente, también, en otros aspectos de su vida fuera del trabajo. Aunque ya no tenía el físico de su adolescencia, todavía era el vivo retrato de la salud. Los amigos comentaban que tenía la energía de alguien con la mitad de edad que él.

Lisa y él habían criado a tres hijos maravillosos. Jackie estaba casada y trabajaba para una gran empresa. Evan estaba acabando su licenciatura y pronto empezaría a buscar trabajo. Brian había puesto en marcha su propio negocio al acabar el instituto. Y siempre, durante todo ese tiempo, Lisa y él habían seguido admirándose

mutuamente, de forma incondicional, y estaban más unidos que nunca.

El zumbido del teléfono interrumpió sus reflexiones.

—Tienes visita, Mark —dijo su secretaria.

—¿Quién es? —preguntó.

—Es una sorpresa.

—Venga ya, Carol —replicó él—. Dime quién es.

—No te lo voy a decir —bromeó ella—; no insistas. Si quieres saber quién es, tendrás que salir y verlo por ti mismo.

Medio exasperado, medio curioso, fue a la puerta y la abrió. Allí estaba su hija Jackie.

—¿Sorprendido? —le preguntó mientras se abrazaban.

—Eso es decir poco! —Mark le dirigió una sonrisa a Carol, hizo entrar a Jackie en su despacho y cerró la puerta—. Siéntate. Es una sorpresa fantástica. ¿Qué te trae por aquí? —preguntó.

—Oficialmente —empezó Jackie—, esta mañana tenía una reunión aquí, en la ciudad, y hemos acabado hace un rato. Oficiosamente, he venido para verte.

De repente, Jackie se puso seria.

—Tengo problemas y necesito tu ayuda.

Mark se preparó para lo peor. Temió que fuera algo relacionado con su matrimonio, aunque no había visto señales de alarma. Respiró hondo y preguntó vacilante:

—Dime, ¿qué pasa?

—¡Todo! —soltó ella de golpe—. Me encanta mi trabajo, pero parece que no puedo seguir el ritmo. Creía que las otras dos personas de mi departamento harían que las

cosas fueran más fáciles, pero estoy empezando a pensar que no les importa lo que le pase a la empresa.

»Brett me da todo su apoyo como marido, pero está muy ocupado con su propio trabajo. Casi hemos llegado a aceptar que no pasemos tiempo juntos, y eso me preocupa. Parece que todo el tiempo estemos inmersos en un proceso de divide y vencerás, saltando de una cosa a otra. A veces, nada tiene sentido.

»Para complicar aún más las cosas —continuó Jackie—, Brett y yo estamos empezando a hablar de formar una familia. ¡No tengo ni idea de cómo voy a ser una buena madre con la locura de vida que llevo!

—Parece bastante grave, cariño. ¿Cómo lo aguantas? —preguntó Mark.

—Voy haciendo —respondió Jackie—. Voy a trabajar y lo hago lo mejor que puedo, pero me gustaría disponer de un momento para mí de vez en cuando.

—Dime, ¿cómo te puedo ayudar? —inquirió Mark.

—No estoy segura de que te hayas dado cuenta, papá, pero te he observado más de lo que sabrás nunca —contestó Jackie.

»Como me encuentro al inicio de mi propia carrera profesional y lúcho para que todo salga bien, con frecuencia pienso en cómo mamá y tú hacéis las cosas.

—¿A qué te refieres?

—Por ejemplo —dijo Jackie—, mamá y tú habéis conseguido mucho, sin embargo, casi nunca os he visto esforzaros como hago yo. No consigo averiguar qué hago mal. Por no hablar de los líos que tengo en el trabajo. Todo

este estrés está haciendo que piense en serio en buscar otro empleo.

Mark le dio unas palmaditas en la mano.

—Para empezar —dijo—, sé que tienes todo lo que hace falta para llevar una vida plena y gratificante. No tengo ninguna duda de que puedes triunfar en tu puesto actual.

»En segundo lugar, yo he luchado mucho más de lo que imaginas con muchos de los mismos problemas de la vida. Igual que tu madre. ¡Ah!, las historias que te podríamos contar. Todavía tenemos momentos de frustración, pero ahora es más fácil debido al lugar donde estamos en nuestras carreras y en nuestra vida personal.

»Lo que nos cambió la vida fue descubrir un medio fácil para concentrar nuestro tiempo y nuestra energía en las cosas que más nos importan. Aprendimos que es imposible hacerlo todo. Empezamos a aplicar el sistema en el trabajo y luego lo utilizamos en otros ámbitos de nuestra vida.

»De hecho, tengo que agradecerle a ti —añadió Mark.

—¿A mí? —preguntó Jackie.

—Sí, cuando tenías unos cinco años, me ayudaste a hacer las cosas de la manera debida.

—¿Cómo? —insistió ella—. Y si es tan útil, ¿por qué mamá o tú no me lo habéis explicado?

Mark respiró hondo.

—Jackie, tú y yo nos parecemos mucho. Hubo un tiempo en que yo creía tener todas las respuestas. Cuando empecé a sentirme abrumado por el trabajo, dudé de que pudiera tener éxito algún día.

»Descubrí que necesitaba encontrar un medio de hacer las cosas adecuadas en el momento adecuado —continuó—. Sabía que si no lo hacía, eso podía afectar no sólo a mi rendimiento en el trabajo, sino también a mi relación contigo y con tu madre, así como a mi propio bienestar personal. Fue por esa época cuando tu madre y yo te llevamos al circo y yo descubrí el secreto.

—¿El circo? —repitió Jackie, incrédula—. ¿Estás de broma, no? ¿Vas a decirme que el circo me ayudará en la vida? No te ofendas, papá, pero me parece que soy un poco mayor para los payasos y los elefantes.

Mark sonrió.

—Déjame que te pregunte una cosa —dijo—. Cuando te sientes frustrada o te parece que no puedes concentrarte ni hacer las cosas en el trabajo, ¿no tienes la sensación de que intentas hacer malabarismos con elefantes?

Jackie lo pensó un momento.

—Nunca me lo había planteado de esta manera, pero sí —respondió con una débil sonrisa—. Es una imagen visual muy buena para describir cómo me siento. Parece que conseguir hacerlo todo sea una tarea imposible.

—¿Cuánto rato puedes quedarte conmigo? —preguntó Mark.

—Tengo un par de horas libres y luego tengo que volver —contestó Jackie—. ¿Por qué?

Mark se levantó y de un cajón del aparador que estaba detrás de su escritorio sacó un cuaderno de notas que había junto a un manoseado programa de circo.

—Por desgracia, dentro de unos minutos tengo una

reunión a la que no puedo faltar. Me llevará alrededor de una hora. Pero quiero hablar un poco más contigo sobre tus frustraciones.

»No obstante mientras estoy en la reunión, quiero que leas algo —prosiguió Mark—. A lo largo de los años, varias personas me han pedido que comparta con ellos mis conocimientos. Siempre me he reído, porque no me considero, en absoluto, un gurú de la autoayuda. Sin embargo, hace unos años, convertí mis ideas en un relato, pensando que quizá fuera un regalo especial para ti.

»Cuando vuelva de la reunión, podemos hablar de lo que hayas leído. ¿Quién sabe?, es posible que algo en mi relato te ayude a encontrar una manera alegre de enfrentarte a una cuestión tan seria.

—De acuerdo, papá —dijo Jackie, cogiendo el cuaderno—. Todavía no me imagino qué puede ser este «secreto», pero lo leeré.

Mark abrazó a su hija y se dirigió a su reunión. Ella se acomodó en el sillón y empezó a leer la historia.

La historia

¡Entradas, por favor!

Mark miró su lista de cosas que hacer y suspiró. Tenía el día lleno de reuniones, mensajes, informes sobre el desarrollo de diferentes proyectos y el habitual papeleo que iba unido al cargo. Sabía que el resto del tiempo estaría lleno de minicrisis y otros fuegos que habría que apagar.

Cuando saliera del trabajo, las perspectivas no eran mucho mejores. Lo esperaban recados y una larga lista de cosas que hacer no acabadas.

«No es exactamente un día de los que te cambian la vida», reflexionó.

Antes de abordar su primera tarea, Mark miró, nostálgico, por la ventana del despacho. Había tenido relativamente bastante éxito hasta este momento y era uno de los directores de una organización que crecía rápidamente. En ocasiones, la carga de trabajo parecía pasar de exigente a abrumadora, y Mark siempre sentía que su próximo proyecto debía ser mejor que el anterior.

Uno de sus principales obstáculos era mantenerse y mantener a su personal centrado, lleno de energía y productivo, y sabía que el reto no se volvería más fácil con el rápido ritmo de cambio de la economía.

Por lo general, recibía esos retos con entusiasmo, pero desde hacía algún tiempo le faltaba la energía física y mental necesaria para entregarse plenamente a sus tareas. De hecho, su incapacidad para concentrarse en el trabajo se estaba convirtiendo en una preocupación importante. Se preguntaba cómo podía esperar alcanzar sus metas profesionales si no conseguía trabajar de forma eficaz en su actual nivel de responsabilidad.

Respiró hondo y pensó en otra fuente de insatisfacción: su vida personal. Su nuevo puesto gerencial le exigía más tiempo del que había pensado y le dejaba sin horas para hacer ejercicio.

Mark había permitido que su ritmo de trabajo hiciera que en el desayuno y el almuerzo sólo tuviera tiempo de tomar algún plato de comida rápida o cualquier otro alimento listo para tomar que le calmaban rápidamente el apetito, pero que no favorecían su línea ni su capacidad para mantener un nivel de energía constante.

Sin haber disfrutado de tiempo libre en muchos meses, Mark pensó en lo mucho que echaba en falta alejarse de todo aquello. Le gustaba ir de excursión, pescar y pasar tiempo en la playa. Estas actividades aportaban cordura a su vida; el aire fresco, los sonidos de la naturaleza y el ritmo relajado lo revitalizaban.

Pensó en algo más que echaba de menos: correr. En el instituto era un entusiasta corredor de campo través y, en la universidad, había continuado participando en las carreras de cinco kilómetros. Su sueño era correr una maratón, pero el trabajo, el matrimonio y sus deberes como

padre habían hecho que correr desapareciera por completo de sus costumbres. «Ahora sólo corro cuando persigo a Jackie alrededor de la casa», pensó.

Mark miró el retrato de las dos personas más importantes de su vida: su esposa Lisa y su hija Jackie. Lisa siempre había sido su máximo apoyo y él era su mejor amigo. Pensó en todo lo que habían pasado juntos. Ella había trabajado para mantener a la familia mientras él terminaba sus estudios. Unos años atrás, Mark había pasado incontables noches y fines de semana reformando su casa. Incluso ahora, el olor de la pintura fresca lo ponía nervioso, porque sabía que, en su lista de cosas que hacer, todavía había varias tareas pendientes para mejorar su hogar.

Jackie, con su enorme sonrisa y sus ojos azules, iluminaba su vida como ninguna otra cosa. El recuerdo de cuando jugaban «a que no me pillas» y cuando fingía que era su caballo eran tesoros mentales que no tenían precio. Su sonrisa desapareció al pensar en lo mucho que echaba de menos esos momentos hija-padre.

Lisa siempre sabía reconocer cuándo ella y Mark necesitaban pasar algún tiempo juntos, solos, y rápidamente le proponía salir a dar un paseo o ir a cenar fuera. Jackie, sin embargo, no era siempre tan persistente y la mentaba las ocasiones de pasar tiempo con ella que había perdido.

«¡El circo!», pensó Mark. Dio media vuelta a la silla y miró qué día era. En sus prisas por organizar su plan de trabajo diario, había olvidado una cosa fundamental.

Varias semanas antes, en un intento por mejorar su relación con Jackie, se había comprometido a llevar a su familia al circo. Miró su atestada agenda y comprendió que sería casi imposible salir pronto del trabajo para ir al circo.

«A lo mejor pueden ir con otra persona», se dijo. Llamó inmediatamente a Lisa para que cambiara los planes.

—¡Esta vez no! —fue su cortante respuesta—. Jackie lleva semanas ilusionada con esta salida. En esta ocasión, no vas a dejarla colgada.

» Tiene cinco años y te adora —continuó Lisa—. Un día será adolescente y, si no forjas una relación con ella ahora, quizá no quiera saber nada de ti. Tú, señor Alegría de la Casa, nos vas a llevar al circo hoy. Te espero a las tres y media.

Lisa tenía razón. El tiempo que pasaba con Jackie era precioso y pasajero. Aunque era muy difícil, empezó a reorganizar su agenda para poder irse temprano.

Llegó a casa con retraso, entró corriendo y gritó:

—¿Estáis listas para marcharnos?

Lisa apareció en la puerta de la sala.

—Tarde de nuevo, ¿eh?

—No empieces —respondió, poniendo los ojos en blanco, mientras Jackie corría hacia él.

Vestida con una blusa roja, pantalones púrpura y zapatos negros, le preguntó:

—¿Qué tal estoy, papá?

—Perfecta —respondió, abrazándola con fuerza.

Mark había pensado en cambiarse y ponerse ropa más cómoda, pero, como ya era tarde, cogió a Jackie en brazos y los tres se encaminaron al circo.

Pero ¿dónde está el sombrero de copa?

Después de pisar a varias personas mientras se dirigían a sus asientos a oscuras, Mark, Lisa y Jackie se acomodaron para disfrutar de lo que quedaba de la primera parte del espectáculo. La cara de Mark dejaba bien claro que no le apetecía estar allí.

—Por lo menos, intenta actuar como si te divirtieras —susurró Lisa—. No le estropees el día también a Jackie. Asintió con la cabeza, pero siguió deseando poder volver al trabajo.

No pasó mucho tiempo antes de que Mark recordara por qué los niños adoran el circo. En un momento, los ojos de Jackie estaban fijos en los funambulistas, observando cada uno de sus movimientos; al siguiente, se reía con los payasos y sus números de golpes y caídas; luego se ponía de pie para imitar los movimientos de los osos bailarines, según su atención pasaba de una pista a otra.

Pensar en el trabajo frenaba el entusiasmo de Mark. Se preguntaba cómo habría ido la reunión de la tarde para fijar el presupuesto y esperaba que Karen terminara el informe semanal y lo hiciera llegar a las oficinas corporativas a tiempo.

Un tirón en el brazo lo devolvió a la realidad. Toda aquella excitación había llevado a Jackie a una conclusión inevitable.

—Tengo hambre —declaró. Aunque le espantaba volver al vestíbulo, pensó que era una oportunidad para comprobar cómo iban las cosas en el despacho.

Al salir al pasillo, Mark miró el teléfono para comprobar si lo había llamado alguien. Había varios mensajes, uno de ellos urgente. Era de su secretaria, sobre una propuesta que había que entregar la semana siguiente. La fecha límite se le había borrado de la mente. Llamó a dos miembros de su personal, pero ya se habían marchado a casa. Anotó un par de cuestiones en el dorso de la entrada del circo para acordarse más tarde.

Estaba a punto de hacer otra llamada telefónica cuando oyó la música, señal de que la primera parte estaba casi tocando a su fin. Se apresuró hacia los puestos de comida para adelantarse a la multitud que saldría en el descanso.

El aroma a salchichas, cacahuetes, queso fundido y palomitas de maíz le recordó que a él la parte que más le gustaba del circo era la comida. Le dieron ganas de ir al mostrador y decir: «¡Tres de cada cosa!»

De hecho, la falta de voluntad era parte de sus problemas. A veces, se convencía de que podía comer ciertos alimentos porque los «eliminaría con el ejercicio» en el gimnasio. Por desgracia, era raro que pudiera ir al gimnasio últimamente, pues no le quedaba tiempo libre. Compró bocadillos de salchichas para Jackie y Lisa y palomitas para él y luego volvió a su sitio.

Mark les dio los bocadillos a su mujer y a su hija y se sentó a escuchar el resto de sus mensajes. Jackie hablaba y hablaba de todo lo que él se había perdido. Saltaba alrededor de los asientos, llena de energía y excitación acumuladas. Mark le hizo un gesto con la mano libre, pidiéndole que estuviera quieta y le dejara escuchar sus mensajes.

Después de tres intentos infructuosos para calmarla, miró a Lisa y dijo:

—Por favor, ¿puedes encargarte de ella un minuto? Tengo que hacer una llamada.

Lisa lo miró con aire de «hablaremos de esto más tarde», y luego empezó a charlar con Jackie sobre los mozos de pista que lo preparaban todo para el siguiente número en una de las pistas.

Mark hizo su llamada, pero la persona con la que necesitaba hablar no estaba. Suspiró y meneó la cabeza, irritado, diciéndose: «Vaya día, precisamente hoy, para estar en el circo».

El hombre que estaba sentado junto a Mark dijo:

—Su hija tiene mucha energía. Debería trabajar en un circo.

—En mi opinión —respondió Mark—, ya trabaja en uno... ¡El mío!

Jackie se dio cuenta de que su padre había dejado el teléfono.

—¿Qué es lo que te gusta más del circo, papá? —preguntó.

—No lo sé —contestó él—. Me parece que los tigres —dijo, improvisando una respuesta.

Jackie frunció el ceño.

—Papá, en este circo no he visto ningún tigre.

Notando la necesidad de aligerar la tensión del ambiente, el desconocido sentado junto a Mark le preguntó a Jackie:

—Hasta ahora, ¿cuál ha sido tu número favorito?

—Los osos bailarines —respondió Jackie alegrementemente. Se puso a imitar los movimientos de los animales, pisando a Mark un par de veces, hasta que él le pidió que se estuviera quieta. Lisa intervino en la conversación:

—Jackie, vamos al lavabo antes de que empiece la segunda parte.

Cuando Jackie y Lisa salieron al pasillo, Mark le preguntó al desconocido:

—¿Cuál es su número favorito?

—Bueno, me gustan los osos, pero en realidad, estoy aquí para ver todos los números —contestó el hombre.

—¿De verdad? —dijo Mark—. ¿Sin niños?

—Deje que le explique. Me llamo Víctor. Soy jefe de pista de un circo que está de gira por otra parte del país —contestó el hombre tendiéndole la mano.

—¿Es un jefe de pista? —preguntó Mark mientras le estrechaba la mano.

—Sí, aunque parezca mentira. Tengo mi sombrero de copa para demostrarlo —contestó Víctor.

—¿Y qué está haciendo aquí? —inquirió Mark.

—Nuestro circo está de descanso en estos momentos, así que decidí venir y ver el espectáculo de Dominic. Me gusta ver cómo los otros circos organizan sus actuaciones.

Pero ¿dónde está el sombrero de copa?

—¿Y cómo es que está aquí, en los asientos baratos?

—siguió preguntando Mark—. En su lugar, yo estaría en la primera fila o en la pista, donde está la acción.

—De vez en cuando me instalo en esas zonas, pero a veces me gusta verlo todo desde la perspectiva del público —explicó Víctor.

—Nunca había conocido a un auténtico jefe de pista —dijo Mark—. Qué trabajo tan fantástico. Debe de haber visto un montón de cosas y conocer a mucha gente.

Cuando Lisa y Jackie volvieron, Mark se las presentó a Víctor. Cuando se sentaron para ver la segunda parte, el jefe de pista le preguntó a Mark:

—¿Y usted qué tal se lo está pasando en el circo?

—Bien, supongo —respondió—. Jackie está disfrutando mucho y ésa es la razón de que yo esté aquí.

—¿Le ha gustado el hombre que hacía malabarismos con elefantes? —preguntó Víctor, esforzándose por no soltar la risa.

Mark se echó a reír y dijo:

—Incluso yo sé que ese número es imposible.

—Bueno, quizá no lo hayan presentado aquí —replicó Víctor—, pero parece que usted está intentando ponerlo en práctica en su propio circo particular. A lo mejor, tendría que preguntarle si está disfrutando de su circo.

Mark lo miró desconcertado.

—Basándome en lo que he visto hasta ahora, yo diría que está tratando de hacer juegos malabares con elefantes.

—Nunca lo había pensado en estos términos —dijo Mark—, pero sí, parece una buena descripción de lo que estoy haciendo.

—¿Y qué tal le funciona el plan de «conseguir hacerlo todo»? —preguntó Víctor.

—No va mal, supongo —respondió él, preguntándose adónde quería ir a parar el jefe de pista.

—Bueno, como sabe, no se pueden hacer juegos malabares con elefantes —explicó Víctor—. El resultado de hacer malabarisimos con elefantes es que a nadie, ni siquiera a uno mismo, le entusiasma el espectáculo. Es imposible hacerlo todo. Entonces, ¿por qué tratar de hacer lo imposible?

Aunque Mark quería ignorar este comentario, también estaba intrigado.

—En eso tiene razón —dijo—. Tengo tantas cosas que hacer que parece que no puedo dedicar toda la atención que merece a ninguna parte de mi vida. Justo cuando creo que he hecho progresos poniendo un elefante en movimiento, dos más se caen al suelo.



El resultado de hacer malabarisimos con elefantes es que a nadie, ni siquiera a uno mismo, le entusiasma el espectáculo.

»Realmente, quiero disfrutar de estar aquí, pero también necesito estar en el trabajo —explicó Mark—. Y si estuviera en el trabajo, pensaría en lo que me he perdido al no estar con mi familia en el circo.

»Así que, pensándolo bien, supongo que podríamos decir que mi inten-

to de hacer malabarisimos con elefantes no me está satisfaciendo muy bien —concluyó Mark—. No bromeaba antes cuando he dicho que mi vida parecía un circo de tres pistas.

—¡Estupendo! —exclamó Víctor—. La mayoría de personas no comprenden lo valioso que es ver su vida de esta manera.

—¿Valioso? —Mark se echó a reír—. ¿Qué valor puede tener que la vida sea como un circo? Lo he dicho con sentido negativo, no positivo.

Víctor sonrió.

—Déjeme que le pregunte algo. Cuando me he presentado, usted ha pensado que sería estupendo ser jefe de pista. Pero, sin embargo, ¿equiparar su vida a un circo le parece negativo?

Mark sonrió, avergonzado.

—De acuerdo, tiene razón. Lo que intentaba decir era que mi vida es como un circo de tres pistas. Sin embargo, a diferencia de este circo, mi vida parece un caos. Me gustaría que mi circo tuviera la organización y ofreciera el entretenimiento que veo en éste.

—¿De veras? —comentó Víctor—. Es interesante.

Las luces parpadearon. La segunda parte estaba a punto de empezar.

—En la segunda parte, hágame un favor —dijo Víctor—. Observe al jefe de pista. Además, mire lo que sucede fuera de las pistas y vea de qué forma empiezan y acaban las actuaciones. Creo que advertirá algunas cosas interesantes.

A Mark le divertían los comentarios de Víctor, pero también despertaban su curiosidad.

«¿Qué puedo aprender sobre mi vida observando lo que ocurre en un circo?», se preguntó disimulando una sonrisa.

Tres pistas que recordar

La segunda mitad empezó con una pista estallando de actividad. Momentos después se iniciaba la animación en otra. Mientras miraba, Mark no dejaba de pensar en lo que Víctor había dicho, en especial lo de «Observe al jefe de pista». Dedicó toda su atención a la pista.

Cuando el jefe de pista terminó de anunciar a los acróbatas que actuaban en una pista, Mark lo observó atentamente. El hombre miró los primeros segundos de la actuación y luego se marchó a la segunda pista, donde los payasos estaban terminando su número.

Habló con el siguiente grupo de artistas y luego anunció su aparición. Echó una ojeada por encima del hombre, para ver si todo estaba preparado e hizo salir a los artistas a la pista.

Acabada su presentación, se trasladó rápidamente a la tercera pista, donde estaba a punto de acabarse el número del trapecio e inició los aplausos por la actuación.

Mark no tardó en darse cuenta de que era el jefe de pista quien mantenía la conexión de las tres actuaciones y quien alimentaba el interés del público.

Sería muy fácil perderse un número o parte de un nú-

mero en una pista específica, pero el jefe de pista atraía la atención de los espectadores a la pista apropiada, justo en el momento oportuno, para que nadie se perdiera nada.

Mark se volvió hacia Víctor y le hizo partícipe de lo que había averiguado.

—Bien, veo que las pistas están conectadas. Es el jefe de pista, ¿no? Él es el enlace entre ellas.

—Sí —contestó Víctor—. Ahora, déjeme que le haga una pregunta. ¿Quién tiene el papel primordial en decidir el éxito del circo?

—Supongo que el jefe de pista —respondió Mark.


—Exacto —dijo Víctor—. El jefe de pista es fundamental en el éxito del circo.

Víctor recordó:

—Cuando empecé a trabajar en el circo, pensaba que eran algunos números los que garantizaban el éxito del espectáculo; hay números que a la gente le gustan más que otros, pero cuando me convertí en jefe de pista, me di cuenta de que lo que lo cambiaba todo era la manera en que yo enlazaba las actuaciones.

—Parece una responsabilidad enorme —comentó Mark.

—Lo es —respondió Víctor—, pero también es muy gratificante. Cuando me quedo al borde de las pistas, después de la representación, y veo que la gente se marcha sonriendo, sé que he alcanzado mi propósito.

 El jefe de pista es fundamental en el éxito del circo.

—¿Alguna vez ha estado en una pista cuando debería haber estado en otra? —preguntó Mark.

—Claro —contestó Víctor—. En los ensayos, me quedaba tan absorto en un número que me olvidaba de prepararme para ocuparme de la siguiente pista. Tuve que esforzarme para encontrar un medio de administrar mi tiempo.

»Llegó un momento en que Dominic se hartó de verme correr arriba y abajo, como si me acabarían de disparar de un cañón, y me dio el mejor consejo que he recibido nunca.

—¿Cuál fue? —preguntó Mark.


—El jefe de pista no puede estar en las tres pistas a la vez —contestó Víctor.

»Tengo que prestar toda mi atención a la pista en la que estoy y luego, cuando llega el momento, debo pasar a la otra lo más rápidamente posible.

Mark comprendió que siempre evaluaba su vida por todo lo que estaba pasando. En cualquier momento dado, podía estar pensando al mismo tiempo en su trabajo, su vida personal y sus relaciones... y, con frecuencia, las cosas parecían escapar a su control.

Mark volvió a prestar atención al espectáculo y empezó a darse cuenta de que, aunque había muchas cosas en marcha en las tres pistas, la manera en que los números de cada una empezaban y terminaban era todo menos caótica.

Siempre había personas preparadas para llevarse las jaulas de los leones y los coches de los payasos. El siguiente

 El jefe de pista no puede estar en las tres pistas a la vez.

número de cada pista estaba allí, fuera de los focos, listo para empezar en cuanto llegara el momento.

Mark pensó en cómo sería su vida si estuviera tan bien orquestada como el circo. Se le escapó la risa. Una vez más, los comentarios de Víctor tenían sentido.

Reflexionó sobre lo que había observado en relación con la entrada y salida de la pista de cada número. Se preguntó qué pasaría si él se centraba en un único ámbito de su vida, igual que hacía con la actuación en una única pista del circo. ¿Conseguiría mejores resultados?

Se volvió hacia Víctor.

—Ya veo a qué se refiere al hablar de que los números empiecen y terminen en el momento adecuado, en cada pista. ¿Cómo hago para que esto suceda en mi vida? —preguntó.

—Debe hacer dos cosas —respondió Víctor—. La primera es tener un plan, algo muy parecido al programa que tiene en la mano. La mayoría de números se suceden con un orden bien establecido, que ya sabemos que funciona. El jefe de pista se limita a seguir el plan.

»No obstante, si de verdad quiere que la representación funcione a la perfección, la segunda cosa que debe hacer es comprobar que todo lo relacionado con el siguiente número esté listo antes de ordenar su entrada en la pista —añadió Víctor.

—¿Quiere decir en los ensayos? —preguntó Mark.

—No, quiero decir justo antes de que los artistas salten a la pista —contestó Víctor.

Tomó un sorbo de refresco y continuó:

—¿Recuerda la ley de Murphy? Si algo puede salir mal, saldrá mal. Se aplica, sin ninguna duda, al circo. Hay un movimiento constante de personas, animales y utillaje que deben estar en su sitio, listos para la representación. No es raro que pase algo que impida que un número salga a la pista en el momento exacto en que se espera que aparezca.

»Como jefe de pista, es preciso saber cuándo cambiar el orden o hacer otra cosa —continuó—. Si no eres sensible a los cambios que se producen a tu alrededor, puedes quedar en el más absoluto ridículo anunciando un número que todavía no está preparado. El jefe de pista siempre **comprueba que todo lo relacionado con el siguiente número está listo antes de ordenar su entrada en la pista.**

—¿Cómo sabe cuándo cambiar el orden? —preguntó Mark.

—Es sencillo —respondió Víctor—. Miras a ver si el siguiente número está preparado. Si lo está, lo haces salir a la pista. Si hay algún pequeño problema, cuentas un chiste o cantas o haces cualquier otra cosa para llenar el tiempo. Si el número sigue sin estar preparado, **pasas al siguiente que sí que lo está.**

Mark tuvo que echarse a reír. Su empresa había emprendido recientemente un cambio importante en el *software* y habían fijado una fecha para empezar a usarlo en toda la compañía. Por desgracia, dado lo



El jefe de pista siempre comprueba que todo lo relacionado con el siguiente número está listo antes de ordenar su entrada en la pista.

apretado del plazo, no había el tiempo suficiente para enseñar a una o dos personas de cada departamento cómo usar el nuevo *software*. Fueron necesarias semanas para recuperar la pérdida de productividad. Mark pensó, irónico: «Definitivamente, no era el momento adecuado para ejecutar ese número».

—Por cierto —dijo Victor—, ¿ha observado alguna relación entre las tres pistas y los diferentes ámbitos de su vida?

—Sé que el trabajo es una de las pistas. No estoy seguro de saber cuáles son las otras dos —reconoció Mark.

Un agudo chillido interrumpió sus reflexiones.

—¡Papá, los tigres! Antes has dicho que es tu número favorito.

Mark sonrió a Victor, recordando el comentario que había hecho en el descanso.

Mientras Jackie prestaba atención a los acróbatas de la pista izquierda, Mark la miró y supo que acababa de identificar la segunda pista de su vida. Era Jackie, pero no sólo ella. También era Lisa, sus padres y las otras relaciones que había en su vida.

En términos circenses, debería decir que no tenía muchos números preparados para esta pista. Reservaba un poco de tiempo para Lisa, pero no habían salido a cenar desde hacía meses.

Su relación con Jackie había cambiado mucho en el último año. Mark no recordaba la última vez que se había sentado con ella para jugar.

Recordaba ocasiones, recientemente, en que Jackie

decía: «Papá, mírame», y él le respondía: «Te estoy mirando», sin mirarla de verdad, porque estaba demasiado ocupado haciendo otra cosa.

Mark pensó en varios amigos que le habían pedido que se tomara un día libre para ir con ellos a jugar al golf o a pescar, pero no se había permitido quitarle tiempo al trabajo. Cuando vio a sus amigos, le hablarón de sus estupendos resultados en el golf o le contaron exageradas historias sobre quién había atrapado el pez más grande. Siempre se decía que aprovecharía la siguiente oportunidad para ir con ellos. Había habido varias «siguientes oportunidades» y Mark echaba de menos la energía positiva que se generaba cuando pasaba tiempo con sus amigos.

Profesionalmente, Mark sentía que trataba a las personas con las que trabajaba como si fueran piezas móviles de una máquina. Consideraba las revisiones anuales como «un mal necesario» y, a veces, sus relaciones con sus compañeros eran tensas debido a su carácter competitivo.

—Si mi trabajo o mi vida profesional es una pista, me parece que he descubierto cuál es la segunda —le dijo a Victor.

—¿Cuál es?

—Mis relaciones —respondió Mark.

—Correcto —dijo el jefe de pista—. Ya se puede imaginar lo inútil que sería este circo si sólo hubiera números en una única pista. La clave del éxito del circo es tener números de calidad en las tres pistas.



La clave del
éxito del circo
es tener números
de calidad en
las tres pistas.

Mientras Mark reflexionaba sobre la nueva información, el grito de «¡Algodón de azúcar. Compren su algodón de azúcar!» lo sobresaltó.

—¿Podrías comprarme uno, papá, por favor? —preguntó Jackie.

—Pidiéndolo con buenos modales, por supuesto —dijo Mark. Compró dos algodones de azúcar, le dio uno a Jackie y se quedó el otro para él.

Miró las hebras de azúcar enrolladas e hizo un gesto negativo con la cabeza al empezar a comerlo. Se dijo: «Esto es lo que menos me conviene. De todas las cosas de las que soy responsable en la vida, cuidar de mí mismo es probablemente la que hago peor... Ajá —pensó—. Ésta es la última pista. La pista “personal”».

Enfentarse a ella dolía de verdad. Unos años atrás, cuando un amigo tuvo un ataque al corazón, Mark se prometió que llevaría una vida más sana. No había cumplido sus planes.

Pensó en la semana anterior. En el trabajo, cuando los ascensores se averiaron y se vio obligado a subir por las escaleras los cuatro pisos que había hasta su despacho. Cuando llegó, jadeaba tanto que apenas pudo hablar durante un par de minutos.

Mark pensó también en los libros amontonados en su mesita de noche, los que tenía intención de leer este año, pero que, al llegar la noche, estaba tan agotado mentalmente que no llegaba ni a abrirlos. Los días en que sus

compañeros le pedían que les recomendará un buen libro eran cosa del pasado.

Mark se dio cuenta de que el tiempo para lo «personal» había acabado siendo muy limitado. Incluso había dejado de hacer cosas como tirarle palos a su perro para que los fuera a buscar cuando volvía a casa después por la tarde. Esos momentos siempre le habían ayudado a dejar atrás una jornada de trabajo caótica y renovar sus energías para la noche.

Mark se inclinó hacia Víctor y dijo:

—Si tuviera el puesto de jefe de pista, no tendría que hacer ejercicio en el gimnasio.

Víctor se echó a reír y respondió:

—No hay duda de que ser jefe de pista es una tarea muy activa. Nunca puedes dejar de preguntarte: «¿En qué pista debería estar en este momento?» Y luego: «¿Qué números deberían estar en pista justo ahora?»

Mark se daba cuenta de que uno de sus problemas era que no era el jefe de pista de su propio circo. Saltaba de una pista a la otra, aceptando los números que resultaban más fácil y más cómodo tener en marcha en ese momento. Estaba ocupado, pero tenía la sensación de no estar alcanzando los resultados que eran más importantes para él.

Comprendía que mientras parecía que las cosas iban bien en la pista profesional, no había nada en marcha en su pista personal. A la larga, el abandono de sus necesidades individuales perjudicaba su rendimiento en el trabajo. Cada vez estaba más agotado, física y mentalmente, y caía enfermo con más frecuencia. Como jefe de pista de

su circo, tendría que haberse dado cuenta del problema y haber hecho los arreglos necesarios.

El análisis de Mark habría continuado de no ser por que la música señaló que era el momento de la gran final. Todos los artistas desfilaron alrededor de las pistas, ofreciendo un último adiós al público.

Jackie, aunque agotada por los acontecimientos del día, les saludó con la mano y, volviéndose hacia Mark, le dijo:

—¡Papá, gracias por traerme al circo!

Victor se inclinó hacia Mark y le dijo:

—¿No se alegra de haber entrado en su pista de relaciones hoy?

—Sí —respondió él—. Con mis obligaciones laborales, sé que no podré disfrutar de momentos como éste, con mi hija, durante un tiempo.

Mientras Jackie le tiraba de la manga para que la cogiera en brazos, Mark le tendió la mano a Víctor.

—Ha sido una noche estupenda para todos nosotros. Cuando me dijo que sería positivo que mi vida fuera como un circo, pensé que estaba loco.

»La verdad es que sabe mucho del circo —continuó Mark— y me ha dicho algunas cosas muy importantes. Además, me ha hecho pensar en otros aspectos en los que el circo puede aplicarse a mi vida.

—Bueno, Dominic ha sido un maestro muy bueno para mí —respondió Víctor—. Quién sabe qué más aprenderé de él esta semana.

—¿Va a estar por aquí toda la semana? —preguntó Mark.

—Sí, claro. Nuestro circo tiene dos semanas de descanso —explicó Víctor—. Tendríamos que vernos en algún momento de la semana. Le presentaré a Dominic. Puede resolver casi cualquier duda que tenga.

—Me gustaría mucho —contestó Mark—, pero no sé cómo podría encontrar tiempo en mi agenda.

—Comprendo —dijo Víctor.

Después de pensarlo un segundo, Mark cambió de opinión y dijo:

—Quizá podría escaparme el viernes a la hora del almuerzo. ¿Le iría bien?

—Creo que sí. A mediodía va bien; los cacahuets y los bocadillos de salchichas corren de mi cuenta.

Se estrecharon la mano y Mark se dirigió hacia la salida.



La clave del éxito del circo es tener números de calidad en las tres pistas.

Mientras Mark reflexionaba sobre la nueva información, el grito de «¡Algodón de azúcar. Compren su algodón de azúcar!» lo sobresaltó.

—¿Podrías comprarme uno, papá, por favor? —preguntó Jackie.

—Pidiéndolo con buenos modales, por supuesto —dijo Mark. Compró dos algodones de azúcar, le dio uno a Jackie y se quedó el otro para él.

Miró las hebras de azúcar enrolladas e hizo un gesto negativo con la cabeza al empezar a comerlo. Se dijo: «Esto es lo que menos me conviene. De todas las cosas de las que soy responsable en la vida, cuidar de mí mismo es probablemente la que hago peor... Ajá —pensó—. Ésta es la última pista. La pista “personal”».

Enfrentarse a ella dolía de verdad. Unos años atrás, cuando un amigo tuvo un ataque al corazón, Mark se prometió que llevaría una vida más sana. No había cumplido sus planes.

Pensó en la semana anterior. En el trabajo, cuando los ascensores se averiaron y se vio obligado a subir por las escaleras los cuatro pisos que había hasta su despacho. Cuando llegó, jadeaba tanto que apenas pudo hablar durante un par de minutos.

Mark pensó también en los libros amontonados en su mesita de noche, los que tenía intención de leer este año, pero que, al llegar la noche, estaba tan agotado mentalmente que no llegaba ni a abrirlos. Los días en que sus

compañeros le pedían que les recomendara un buen libro eran cosa del pasado.

Mark se dio cuenta de que el tiempo para lo «personal» había acabado siendo muy limitado. Incluso había dejado de hacer cosas como tirarle palos a su perro para que los fuera a buscar cuando volvía a casa después por la tarde. Esos momentos siempre le habían ayudado a dejar atrás una jornada de trabajo caótica y renovar sus energías para la noche.

Mark se inclinó hacia Victor y dijo:

—Si tuviera el puesto de jefe de pista, no tendría que hacer ejercicio en el gimnasio.

Victor se echó a reír y respondió:

—No hay duda de que ser jefe de pista es una tarea muy activa. Nunca puedes dejar de preguntarte: «¿En qué pista debería estar en este momento?» Y luego: «¿Qué números deberían estar en pista justo ahora?»

Mark se daba cuenta de que uno de sus problemas era que no era el jefe de pista de su propio circo. Saltaba de una pista a la otra, aceptando los números que resultaban más fácil y más cómodo tener en ese momento. Estaba ocupado, pero tenía la sensación de no estar alcanzando los resultados que eran más importantes para él.

Comprendía que mientras parecía que las cosas iban bien en la pista profesional, no había nada en marcha en su pista personal. A la larga, el abandono de sus necesidades individuales perjudicaba su rendimiento en el trabajo. Cada vez estaba más agotado, física y mentalmente, y caía enfermo con más frecuencia. Como jefe de pista de

¡Programas! ¡Consigan sus programas!

A la mañana siguiente, a la hora del desayuno, Jackie se rió al oír que su padre tarareaba una canción del circo de la noche anterior.

—Vaya, me parece que mis dos niños lo han pasado muy bien en el circo —dijo Lisa.

Mark y Jackie se miraron, intercambiaron una sonrisa de complicidad y continuaron desayunando.

Él se tomó el último sorbo de zumo de naranja, se levantó, besó a Lisa y a Jackie y dijo:

—Me voy a ejecutar el próximo número de mi circo —dejándolas confusas a las dos. Sin embargo, Mark sabía muy bien lo que decía.

Una vez en el despacho, hizo que su secretaria cancelara todo lo que tenía que hacer durante la hora siguiente. Cerró la puerta, se sentó a la mesa y cogió tres hojas de papel.

En cada papel dibujó un círculo y escribió en uno «Profesional», en otro «Personal» y en el tercero «Relaciones».

—Hoy —se dijo—, es el día en que empiezo a convertirme en el jefe de pista de mi circo y a organizar mis actuaciones.

Mientras miraba sus tres círculos, trató de recordar algunas de las cosas que Víctor le había dicho. Anotó unas cuantas ideas en uno de los papeles:

- *El jefe de pista no puede estar en las tres pistas a la vez.*
- *El jefe de pista comprueba que todo lo relacionado con el siguiente número está listo antes de ordenar su entrada en la pista.*
- *La clave del éxito del circo es tener números de calidad en las tres pistas.*
- *Tengo que averiguar en qué pista debería estar en cada momento concreto.*
- *Tengo que decidir en qué números debería centrarme en cada momento concreto.*

Con estas ideas en la cabeza, Mark puso los papeles marcados con «Relaciones» y «Personal» detrás del de «Profesional», porque no había ninguna duda de la pista en que tenía que concentrarse ahora. Luego hizo una lista con sus prioridades y actividades actuales, relacionadas con el trabajo.

Se acordó de que los mozos de pista trabajaban duro entre una actuación y otra para cambiar el decorado o el atrezzo y empezó a elaborar otra lista con los recursos o personas que necesitaba para completar con éxito cada uno de sus «números».

De repente se sintió abrumado.

«No podría hacer todas estas cosas en una semana aun-

¡Programas! ¡Consigan sus programas!

que cada día tuviera treinta y seis horas. Ya estoy, otra vez, tratando de hacer malabarismos con elefantes», pensó.

Entonces recordó la pregunta de Víctor: «¿Qué números deberían estar en la pista justo ahora?»

Mark sabía que era preciso que ordenara —o estableciera prioridades— sus actuaciones, para estar seguro de completar primero las cosas más importantes. Revisó la lista de nuevo y empezó a numerar cada punto según su importancia.

Se disponía a emprender su primera tarea, actualizar unas normas de la compañía, cuando recordó otra cosa que Víctor le había dicho sobre comprobar que todo lo relacionado con un número estaba listo antes de ordenar su entrada en la pista.

Se dio cuenta de que, aunque la tarea de actualizar aquellas normas era importante, necesitaba cierta información del departamento de recursos humanos, de la que no dispondría hasta la semana siguiente. Ponerse a trabajar en esa tarea ahora no sería sensato, porque no podría completarla de una manera eficiente.

Cogió otra hoja de papel y elaboró una relación para la semana siguiente, programando este «número» para cuando dispusiera de la información que le faltaba.

La sensación de propósito que Mark sentía durante toda la mañana, mientras trabajaba, era a la vez excitante y liberadora. Aunque se vio interrumpido varias veces por sus compañeros o por acontecimientos inesperados, tener un plan sin duda lo ayudó a recuperar el rumbo rápidamente.

Incluso añadió otros números al programa. Sabía que no llegaría a hacerlos esa semana, pero por lo menos los tendría identificados la próxima vez que preparara su agenda y no caerían en el olvido.

A la hora de almorzar, compró un bocadillo en la cafetería de la empresa y volvió a su despacho. Sacó el papel en el que había escrito «Relaciones» y repasó mentalmente el sistema que había utilizado en su pista profesional:

- *Hacer una lista de los números que deberían estar en la pista.*
- *Revisar el programa (lista de actuaciones).*
- *Buscar nuevos números que quizás haya que incorporar al programa.*
- *Programar las actuaciones.*
- *Decidir cómo lograr que los números existentes tengan éxito.*

Mark vio que, mientras que la mayoría de números anotados en su pista profesional se centraba en tareas o reuniones, lo que anotaba en su pista de relaciones eran nombres de personas: Jackie, Lisa, sus padres y Joe, un amigo al que tenía intención de llamar desde hacía tiempo.

Volvió a mirar las notas de su conversación con Víctor y leyó: «La clave del éxito del circo es tener números de calidad en las tres pistas». Mark pensó en otras personas a las que debería incorporar a su pista de relaciones.

Estaba claro que tenía que ponerse en contacto con sus amigos y organizar una salida para ir a jugar al golf.

Sabía que estaría bien recuperar el contacto con esas personas.

Mark pensó en sus empleados. Sabía que hacía cierto tiempo que no se reunía con ellos, individualmente, para hablar de su satisfacción en el trabajo y de sus metas profesionales. Tomó nota, para entrevistarse con cada uno de ellos durante los próximos quince días. También apuntó que debía reservar tiempo para ver a su jefe y comunicarle cuáles eran sus metas y transmitirle algunas de sus preocupaciones. Una vez completado este paso, empezó a programar sus números.

En cuanto a Jackie, ya sabía lo que iba a hacer con ella. En el camino de vuelta a casa, compraría papel y la ayudaría a dibujar algo del circo.

Tomó nota para llamar a su viejo amigo Dean y quedar para almorzar juntos. Mark también anotó varias cosas más, entre ellas fijar un día para invitar a los nuevos vecinos a cenar y llamar a su amigo John, al que no había visto en la iglesia los dos domingos anteriores.

A Mark le gustaba la claridad de propósito que conseguía con el ejercicio. Se recostó en la silla para estirarse, antes de volver a su pista profesional.

Y ahora... ¡a la pista!

—¿Le pasa algo a tu coche? —le preguntó un vecino.

Otro le gritó:

—¿Necesitas que te acerque a algún sitio?

Mark sonrió. Hacía mucho tiempo que no daba la vuelta a la manzana y los comentarios de sus vecinos lo dejaban muy claro.

La noche anterior, antes de irse a la cama, había cogido el papel con el título «Personal» y había mirado atentamente los números anotados allí.

Consciente de que sucedían muy pocas cosas en esa parte de su vida, decidió hacer algo. Aunque sabía que no era suficiente que recorriera a pie unas cuantas manzanas, por lo menos, al hacerlo ponía algún tipo de número en esta pista.

A la hora del almuerzo, tendría lugar otra actuación importante en la pista «Personal».

Los miércoles, Mark y otros directores iban a un restaurante del barrio a tomar una pizza. ¡Era muy buena! No obstante, él sabía que si quería perder sus quince kilos de más, tenía que empezar hoy, no mañana ni la semana que viene, a hacer algo al respecto.

Por lo tanto, pidió una ensalada, en lugar de servirse pizza en el bufé; las bromitas de sus amigos eran molestas, pero esperadas. Se limitó a unirse a sus risas.

Después del almuerzo, Mark revisó una lista de programas de formación que la empresa ofrecía para el «desarrollo profesional». Ahora se daba cuenta de que mantener sus conocimientos al día era una parte importante para mejorar su actuación «personal» tanto como «profesional».

Al volver a casa después del trabajo, tenía la costumbre de recoger a Jackie en su clase de danza, llamar a sus padres por teléfono y hablar de las actividades del día con Lisa. Estas cosas, en apariencia triviales, ahora adquirirían un significado más relevante. Sabía que eran parte de su pista de relaciones, parte de lo que hacía que su vida tuviera éxito, según sus estándares.

El dibujo hecho por Jackie el día antes confirmó lo que intuía. En lugar de limitarse a dibujar un número o dos del circo, había añadido el público, incluyéndose a ella misma y a sus padres, todos con una sonrisa de oreja a oreja.

Mark también cambió lo que hacía a la hora de dormir. En lugar de zapear hasta encontrar algo que ocupara sus pensamientos, ahora cogía un libro de la mesita, le quitaba el polvo y leía durante veinte minutos, antes de apagar la luz.

Había planeado volver a mirar su pista personal el jueves por la noche, pero el trabajo en el despacho era un caos. Dos empleados tuvieron una discusión sobre quién era el responsable de un error y a Mark lo apremiaba su jefe sobre una fecha de entrega que no había cumplido.

Los problemas del trabajo hicieron que no pudiera cumplir su programa durante el resto del día. Comprendió que no debería haber creado una lista con tantos números programados para «hoy». No dejaba margen para las interrupciones.

Después del trabajo, fue directamente a la reunión mensual de antiguos alumnos de su universidad. Llegó a casa tarde y fue a la habitación de Jackie, esperando que todavía estuviera despierta. Le dio un beso y la arropó. Su hija murmuró algo y se durmió de inmediato.

Al entrar en el dormitorio, le molestó encontrar un montón de ropa limpia, sin doblar, en su lado de la cama.

«¿Qué pasa aquí?», pensó. Tenía ganas de empujar el montón al lado de Lisa y dejar que se encargara ella.

—Después del día que he tenido, lo mínimo que podría hacer sería ocuparse ella de la ropa —masculló.

—Te he oído —le llegó la respuesta a sus espaldas. Lisa acababa de entrar en la habitación.

«¿Alguna vez piensas en lo ajetreado que puede haber sido mi día? —le espetó—. No tienes el monopolio de una vida con mucho trabajo, ¿sabes?»

Mark y ella se pasaron unos minutos echándose mutuamente en cara las cosas que no se hacían en la casa.

Él estaba a punto de decir algo hiriente cuando se acordó de su idea anterior sobre mejorar sus relaciones. Sabía, por otras ocasiones, que si hacía aquel comentario negativo sólo empeoraría la situación.

Miró a Lisa y se limitó a decir:

—Lo siento. No tendría que haberme puesto tan furio-

so. Sé que has estado muy ocupada organizando las cosas en la escuela.

—No pasa nada, Mark —respondió Lisa—. Los dos hemos tenido mucho trabajo últimamente. Parece que estamos corriendo en direcciones opuestas todo el tiempo. Yo también lo siento.

—¿Sientes como si estuvieras tratando de hacer malabarismos con elefantes?

—¿Qué quieres decir con eso? —preguntó ella.

—Hay demasiadas cosas que consumen nuestro tiempo y nuestra energía. ¿No sientes, a veces, que todas esas exigencias van a aplastarte? —dijo Mark.

—Es una buena manera de describirlo —convino Lisa.

Él se dio cuenta de que era una oportunidad para bajar en su pista de relaciones y propuso:

—¿Qué tal si doblamos esta ropa juntos y charlamos?

Lisa se sorprendió, pero la posibilidad de doblar la ropa más deprisa despertó su interés.

—Claro —dijo. Mientras doblaban la ropa, discutieron maneras de ayudarse mutuamente con sus apretados programas. Se comprometieron a celebrar una reunión semanal de planificación para coordinar las actividades de la familia. Tener presente el calendario de tareas de toda la familia les ayudaría a minimizar el número de conflictos inesperados y crear una sensación de orden, lo cual les permitiría trabajar con más eficacia como equipo. Con la ropa y sus programas mejor ordenados, se fueron a dormir.

El corazón del circo

—¡No quiero seguir trabajando aquí! He encontrado algo mejor. Aquí tienes mi dimisión.

Mark no podía creer lo que oía. Había contratado a Jay hacía dos años y pensaba que seguiría en la empresa mucho tiempo.

De hecho, se había convertido en un miembro clave del equipo. Sus responsabilidades eran las adecuadas a sus conocimientos e intereses y la retribución que recibía estaba entre las mejores de la compañía para alguien en su puesto.

Mark admiraba la manera en que Jay se entregaba por completo a su trabajo. Últimamente, había observado que su resolución había disminuido un poco, pero se había dicho que tal vez era algo sin importancia. Ahora se preguntaba por qué había decidido marcharse.

En la conversación que siguió, lo único que logró sacarle fue que la relación de trabajo que tenía con varios miembros del personal estaba lejos de ser ideal.

Jay opinaba que uno era demasiado exigente, mientras que otro siempre daba por sentado que él se encargaría de «arreglar los desaguisados» provocados por la negligencia de otro empleado.

Al parecer, estas situaciones habían agotado buena parte de la energía creativa de Jay y se sentía frustrado por no poder prestar más atención a su propio trabajo y responsabilidades.

Después de la difícil conversación, Mark agradeció la ocasión de salir un rato del despacho. A veces, lidiar con el personal lo dejaba exhausto y perder a Jay significaba que tendría que poner en marcha el complejo proceso de selección de candidatos. Ya notaba la desazón en el estómago.

Mientras conducía hacia el circo, Mark sonreía al pensar en utilizar algunas tácticas de los domadores de animales para volver a poner firmes a sus empleados. Aunque irritado, tenía que reconocer que las ideas del circo eran útiles.

Ahora le resultaba casi automático preguntarse: «¿En qué pista debería estar en este momento?» Lo ayudaba a centrarse mejor en el presente, tanto si estaba en casa como en el trabajo, en especial cuando añadía la segunda pregunta: «¿En qué número tendría que centrarme ahora?»

No obstante, su problema era que sus pistas estaban demasiado llenas. No tenía muchos problemas para llegar a la pista correcta, pero programar los números correctos seguía siendo difícil.

Como aquella tarde no había función, Mark pudo entrar en coche por la puerta principal y preguntarle al guardia de seguridad dónde podía aparcar. Cogió el malecón y se dirigió hacia la entrada principal. Victor lo estaba esperando.

—¿Los números de su pista profesional hacen horas extras hoy? —preguntó el jefe de pista.

—No sólo eso —respondió Mark—; además, acabo de perder a uno de mis mejores empleados, porque no se llevaba bien con otras personas del circo.

—Lo siento —dijo Victor mientras se estrechaban la mano—. ¿Sigue pensando que el circo le puede enseñar algo de la vida?

—Juzgue usted mismo —contestó Mark, sacando uno de los papeles de sus «pistas».

—Muy impresionante —afirmó Victor mirando las páginas—. Parece que se lo ha planteado en serio.

—Sí —respondió Mark.

—¿Qué son todas estas cosas que tachó y luego volvió a escribir? —preguntó Victor.

—Todavía me cuesta planear el orden de los números —explicó Mark—. Me ayuda hacerme preguntas sencillas como: «¿En qué pista debería estar en este momento?», «¿En qué número tendría que centrarme ahora?»

«Mi vida laboral, o pista profesional, parece más productiva y me siento más entregado a muchas de mis tareas.

» Reconocer la presencia de una pista personal me ha ido bien y también me va mejor en la pista de mis relaciones.

» La respuesta a su pregunta es: tengo dificultades porque hay demasiadas cosas en marcha, todas a la vez, en todos los ámbitos de mi vida —explicó Mark—. Si añadimos mis empleados al programa, me siento como si el circo me dirigiera a mí, en lugar de ser yo quien dirige el circo.

—Bien dicho, Mark —respondió Víctor—. No hay escasez de números para el circo. Antes de que se marche, me gustaría que hablara con Dominic. Yo tuve la misma conversación con él cuando empezaba a ser jefe de pista.

Mark y Víctor entraron en la carpa.

—Allí está —dijo éste, señalando a un hombre alto, de pelo oscuro, que estaba de pie en medio de un pequeño grupo de gente—. Hablaremos con él más tarde.

Compraron el almuerzo en un puesto de comida y volvieron dentro.

—Víctor, comprendo que tengo tres pistas en mi vida y reconozco la necesidad de centrarme en una específica. Lo que me frustra es la dificultad de decidir qué números deberían estar en mis pistas. Se podría decir que no estoy seguro de encaminarme a la actuación de mi vida.

—Para abordar esta cuestión, es preciso llegar al corazón del circo. Bajemos y entremos en las pistas —propuso Víctor.

Bajaron las escaleras y entraron en la pista central llena de serín.

—Mire hacia arriba, a la carpa —dijo Víctor—. Imagine que es una noche típica del circo. ¿Qué vería?

—Gente en las gradas —respondió Mark.

—Bien. ¿Y qué tienen todas esas personas en común?



—¿Que les gustan los cacahuetes?

No hay escasez de números —bromeó Mark.

—Muy gracioso —replicó Víctor—. En serio, ¿qué tienen en común?

—Que quieren ver una buena representación —dijo Mark.

—¡Exacto! ¿Y qué pasa si no es así?

—Que no volverán al circo otra vez —conjeturó Mark.

—¿Cómo cree que eso influye en la manera en que nosotros examinamos los números que ofrecemos en el circo?

—Tienen que elegir los mejores —respondió Mark.

—Correcto —respondió Víctor.

»Mi director de actuaciones y yo no andamos escasos de números que podríamos poner en el programa. No pasa ni un solo día sin que podamos añadir nuevos números al espectáculo.

»Una razón de que no lo hagamos es que no contribuirían al éxito general del circo.

»El circo existe para entretener a un público de todas las edades y para ser una organización rentable que pueda continuar funcionando muchos años —explicó Víctor—. Para alcanzar esos objetivos, debemos tener números de calidad en cada pista. Todo empieza por reconocer que cada número debe servir a un propósito.

Víctor continuó:

—Elegir los números basándonos en ese propósito funciona de manera óptima cuando se convierte en costumbre. Es fácil hacer una elección equivocada, basada tan sólo en la emoción, la pereza, la conveniencia o la presión de otros que no comprenden bien nuestro propósito. No importa quiénes seamos; no podemos hacerlo todo. Por esta razón, es esencial que cada número sirva a un propósito.

Al parecer, estas situaciones habían agotado buena parte de la energía creativa de Jay y se sentía frustrado por no poder prestar más atención a su propio trabajo y responsabilidades.

Después de la difícil conversación, Mark agradeció la ocasión de salir un rato del despacho. A veces, lidiar con el personal lo dejaba exhausto y perder a Jay significaba que tendría que poner en marcha el complejo proceso de selección de candidatos. Ya notaba la desazón en el estómago.

Mientras conducía hacia el circo, Mark sonreía al pensar en utilizar algunas tácticas de los domadores de animales para volver a poner firmes a sus empleados. Aunque irritado, tenía que reconocer que las ideas del circo eran útiles.

Ahora le resultaba casi automático preguntarse: «¿En qué pista debería estar en este momento?» Lo ayudaba a centrarse mejor en el presente, tanto si estaba en casa como en el trabajo, en especial cuando añadía la segunda pregunta: «¿En qué número tendría que centrarme ahora?»

No obstante, su problema era que sus pistas estaban demasiado llenas. No tenía muchos problemas para llegar a la pista correcta, pero programar los números correctos seguía siendo difícil.

Como aquella tarde no había función, Mark pudo entrar en coche por la puerta principal y preguntarle al guardia de seguridad dónde podía aparcar. Cogió el malecón y se dirigió hacia la entrada principal. Víctor lo estaba esperando.

—¿Los números de su pista profesional hacen horas extras hoy? —preguntó el jefe de pista.

—No sólo eso —respondió Mark—; además, acabo de perder a uno de mis mejores empleados, porque no se llevaba bien con otras personas del circo.

—Lo siento —dijo Víctor mientras se estrechaban la mano—. ¿Sigue pensando que el circo le puede enseñar algo de la vida?

—Juzgue usted mismo —contestó Mark, sacando uno de los papeles de sus «pistas».

—Muy impresionante —afirmó Víctor mirando las páginas—. Parece que se lo ha planteado en serio.

—Sí —respondió Mark.

—¿Qué son todas estas cosas que tachó y luego volvió a escribir? —preguntó Víctor.

—Todavía me cuesta planear el orden de los números —explicó Mark—. Me ayuda hacerme preguntas sencillas como: «¿En qué pista debería estar en este momento?», «¿En qué número tendría que centrarme ahora?»

«Mi vida laboral, o pista profesional, parece más productiva y me siento más entregado a muchas de mis tareas.

»Reconocer la presencia de una pista personal me ha ido bien y también me va mejor en la pista de mis relaciones.

»La respuesta a su pregunta es: tengo dificultades porque hay demasiadas cosas en marcha, todas a la vez, en todos los ámbitos de mi vida —explicó Mark—. Si añadimos mis empleados al programa, me siento como si el circo me dirigiera a mí, en lugar de ser yo quien dirige el circo.



«Si eliges mal, a veces aceptas un número malo en el circo —dijo Víctor— debe servir con una risita—. Y entonces te encuentras con el problema de los lagartos bailarines.

—Me muero de ganas de que me lo cuente —respondió Mark sonriendo.

—Fue hace siete años —empezó Víctor—, en mi primer año como jefe de pista. Justo después de que empezara la temporada, uno de los payasos vino a verme y me dijo que quería que añadiéramos otro número.

«Normalmente no aceptamos ningún número sin ponerlo primero a prueba —continuó—. Me prometió que este nuevo número sería diferente a todo lo que yo había visto. Yo tenía muchas cosas entre manos, así que cedí y esperé a ver su gran sorpresa.

«Cuando llegó el momento de que cada uno de los payasos exhibiera sus propias bromas, éste abrió una caja. Puso tres lagartos en una mesa, hizo un gesto para que sonara la música y los lagartos movieron la cabeza, al parecer al ritmo de la música —recordó Víctor con una sonrisa.

«El público no tenía ni idea de qué estaba tratando de hacer aquel hombre. Yo sentía vergüenza, propia y ajena —dijo Víctor—. Después de la representación, le dije que no quería volver a ver los «lagartos bailarines» nunca más.

Mark reflexionó sobre los comentarios de Víctor y comprendió que, a lo largo del año anterior, había ofrecido algunos números malos en su circo.

—Veo que he hecho algunas elecciones equivocadas en mi programa —dijo Mark—, pero mi mayor preocupación no es elegir entre un número bueno y otro malo, sino elegir entre dos o tres buenos.

—Tenemos el mismo problema en el circo —observó Víctor—. Es entonces cuando tengo que recordarme que no todos los números tienen cabida en mi espectáculo. No podemos ser todo para todos. Es preciso elegir.

—Eso es precisamente lo que estoy diciendo —replicó Mark—. ¿Cómo elijo qué números saco a la pista?

—Como he dicho antes, todo empieza por preguntarse si ese número cumple sus propósitos para esa pista —continuó Víctor—. Con este propósito en mente, la siguiente pregunta es: «¿Tengo los recursos necesarios para hacer que este número tenga éxito?»

«He visto algunos números fantásticos, pero no disponemos de lugar para ellos en nuestro espectáculo, en este momento —explicó Víctor.

—¿No podría eliminar alguno de los actuales? —preguntó Mark.

—Claro, es posible, y lo hacemos —respondió el jefe de pista—. Pero comprenda que esta decisión podría tener un efecto negativo en todo el circo. Recuerde, si planeamos los números correctamente, cada uno sirve a un propósito.

Las palabras de Víctor hicieron retroceder a Mark a una situación que su empresa había vivido hacía un par de años.

Se lanzó un nuevo producto en un momento en que el departamento de marketing ya estaba trabajando a un rit-

mo demencial. La investigación no se hizo adecuadamente, el plan de marketing era ineficaz, y la estrategia de salida al mercado, débil.

El producto no logró tener impacto en el mercado porque no se disponía del tiempo ni de los recursos para lanzarlo con éxito. El producto era bueno, pero el momento elegido no.

Victor continuó.

—También veo números que serían perfectos para nuestro circo, pero no tenemos el espacio físico para ellos en nuestro tren itinerante.

»El año pasado, hicimos una prueba a alguien al que lanzan disparado de un cañón. Era el mejor número que había visto en años. El problema fue que, cuando vimos el espacio que necesitaríamos para transportar aquel enorme cañón, tuvimos que decir que no.

—¿Alguna vez tienen otra oportunidad para incluir esos números en el circo? —preguntó Mark.

—A veces. En una ocasión, incorporamos un número cinco años después de haberlo visto por primera vez. Constantemente, buscamos maneras de mejorar nuestro espectáculo, pero en ocasiones no contamos con los recursos necesarios.

»Las circunstancias cambian. Los artistas se retiran o se marchan. Puede que el circo introduzca un tema nuevo para ese año. Son muchas las cosas que pueden hacerlos cambiar de opinión respecto a un número y hacer que lo usemos siempre que encaje en nuestros propósitos.

»También creemos que sólo los números de calidad tienen cabida en el circo —prosiguió Victor—. Aunque es posible que un número de calidad no sea adecuado para nuestro circo, es una vergüenza que no encuentre un hogar. A lo mejor, los enviamos a Dominic, para ver si él puede utilizarlo o los ponemos en contacto con otro circo. Siempre hay circos a la busca de números nuevos y mejores.

»Otra parte de nuestra estrategia nos exige mirar no cada número individualmente, sino el orden general de los números en el programa.

»Hay que programar las actuaciones para que creen una representación efectiva. Al final, es posible que el público no recuerde un número concreto, pero recordarán cómo se sintieron en el circo.

—Ahora entiendo por qué lo que sucede en las pistas es el corazón del circo —dijo Mark—. ¿Podemos parar un momento para que pueda tomar notas?

—Antes de que escriba nada, es preciso hacer una última consideración —afirmó Victor—. Es una lección que aprendí a las malas. De hecho, siempre que puedo, procuro olvidar la experiencia que me dio esta valiosa lección.

—Oigámosla —respondió Mark sonriendo.
Victor empezó:

—Poco después de que empezara a prepararme para ser jefe de pista, comencé a cuestionar la manera en que Dominic organizaba los números en el circo. Pensaba que necesitábamos animar las cosas un poco, darles más

ritmo. Finalmente, él me dejó hacer lo que quería una única noche.

»Alrededor de una semana antes de la representación, Dominic me dijo que organizara las actuaciones de cada pista como mejor me pareciera.

—¿Qué tal fue? —preguntó Mark.

—¡Fue horrible! —exclamó Victor llevándose las manos a la cabeza.

»Al principio, el ritmo más rápido parecía funcionar bien. Pero luego llegó un momento en que yo había programado varios números importantes al mismo tiempo. Los mozos de pista andaban como locos para que todo estuviera en su sitio y el público se sentía confuso porque había demasiadas cosas en marcha a la vez.

»La segunda mitad no fue mucho mejor —continuó—. Como había programado números importantes al mismo tiempo, el público perdía el interés cuando había una pausa en la acción.

»Conseguimos acabar la noche, pero Dominic le prometió a todo el mundo que no me dejaría organizar el programa de nuevo hasta que tuviera más experiencia.

»Y yo tampoco quería volver a hacerlo —añadió Victor—. Antes me había parecido una buena idea, pero la experiencia casi acabó conmigo, al tener que hacer el esfuerzo de mantenerme al ritmo de los números y tratar de estar en las tres pistas a la vez. Acabé física, mental y emocionalmente exhausto.

—¿Cómo encaja esa experiencia conmigo? —preguntó Mark.

—Mire una representación lograda de un circo de tres pistas —respondió Victor—. El circo mantiene su efectividad y eficacia programando los números importantes en diferentes momentos.

»Sería casi imposible contar con el personal suficiente para que todos esos números tuvieran lugar al mismo tiempo o incluso para que los hiciéramos sucesivamente, uno detrás de otro —explicó Victor—. El programarlos en momentos diferentes nos permite gestionarlos mejor y también que el jefe de pista pueda dar lo mejor de sí mismo.

—De acuerdo —dijo Mark—. Mientras se recupera del recuerdo de su traumática experiencia, ¿puedo anotar algunas de estas cosas?

—Claro. Pero no me use como ejemplo de cómo crear una mala actuación —bromeó Victor.

Mark se sentó y escribió los puntos clave de la conversación:

- No todos los números tienen cabida en mi circo.
- Es necesario que todos los números cumplan mi propósito.
- Es preciso contar con todos los recursos necesarios para que mis números tengan éxito.
- Tengo que programar mis números basándome en lo que creará una actuación efectiva.
- Tengo que mantener la eficiencia y la eficacia programando los números más importantes en momentos diferentes.

LOS artistas

Mientras Mark reflexionaba sobre sus notas, deseó que su personal pudiera oír las palabras de Víctor en relación con programar los números adecuados para el momento adecuado. Pensó en la semana anterior. Un miembro de su equipo dejó de entregar un informe importante al jefe, incluso después de que Mark se lo hubiera recordado varias veces. Cuando le llamaron al despacho del jefe, supo que no era para felicitarlo.

Mark se sentía frustrado porque no creía que su cometido fuera recordar de forma constante a sus empleados lo que era importante y lo que debían hacer.

Comprendió que esa suposición estaba equivocada y tomó nota mentalmente para exponer a su personal los pasos que había aprendido de Víctor. Sabía que esto les ayudaría a concentrar su energía y su tiempo en lo que era importante.

—Victor —dijo Mark—, estoy empezando a comprender lo mucho que otras personas pueden afectar a mi circo. A veces parece que mi personal no me escucha. Es como si habláramos en niveles diferentes.

»Si pudiera ayudarme a solucionar mis problemas con

los empleados, conseguiría realmente que mi circo fuera más memorable —añadió bromeando.

»Tomemos esta mañana, por ejemplo. No tenía ni idea de que uno de mis trabajadores estuviera tan descontento con su trabajo. Para empeorar las cosas, me contó otros problemas que pueden estar cociéndose en mi departamento. Si no puedo mantener la entrega de mi personal a sus tareas, ¿cómo se supone que podré seguir concentrándome en las mías?

—Tengo algunas ideas, pero el experto en este tema es Dominic —respondió Victor—. Fue uno de mis mentores en lo que respecta a dirigir a otros. Él siempre dice que la relación entre el jefe de pista y los artistas afecta al éxito del circo.

Victor vio que Dominic ya no estaba ocupado y lo llamó para que participara en la conversación.

—Veamos, ¿es éste el nuevo que va a limpiarlo todo después de que pasen los elefantes? —preguntó Dominic con su resonante voz de presentador.

Victor sonrió:

—Me temo que no, Dominic. Éste es Mark. Estaba en el circo el lunes por la noche y nos pusimos a charlar, igual que tú hiciste conmigo hace unos años.

—Entiendo —respondió Dominic—.

¿Todavía intenta hacer malabarismos con elefantes?

—No tanto en los números en que soy el único artista —dijo Mark—. Pero

cuando trato de dirigir a mis empleados, sí que tengo la sensación de hacerlo.

—¿Se refiere a que no parecen actuar voluntariamente en su circo? —preguntó Dominic con perspicacia.

—No podría haberlo dicho mejor —contestó Mark.

—Creo que puedo ayudarle con su problema malabar, pero primero será mejor que nos quitemos de en medio—. ¡Agáchese! —exclamó.

En ese momento, uno de los trapecistas pasó volando justo por encima de sus cabezas.

—Es la hora de los ensayos. Vayamos a las gradas.

Fueron hasta unos asientos cerca de la pista central.

—Antes de entrar en detalles, Mark, déjeme que le cuente un poco de mi vida —prosiguió Dominic—. Empecé hace muchos años como mozo de pista. Era un trabajo duro, pero no lo dejé.

»Luego, pasé a ser ayudante del domador de animales. Incluso actué como payaso durante una temporada. De hecho, creo que he desempeñado algún tiempo casi todos los trabajos que el circo ofrece, incluso el de limpiar cuando acaba el número de los elefantes.

»Como resultado, he aprendido que, para que el circo tenga éxito, es preciso que cada persona haga el trabajo preciso en el momento preciso.

—Siga —dijo Mark.

—Todo empieza con el jefe de pista —explicó Dominic—. El jefe de pista debe estar totalmente centrado en su cometido. Tiene que saberse a fondo el programa, conocer a los artistas y ser capaz de que el circo mantenga el

»Mark, por favor, comprenda que no estoy diciendo que las personas sean animales, pero con los años he visto ir y venir a muchos artistas. A cada nuevo artista o grupo le explicamos claramente lo que se espera de ellos y las consecuencias de no satisfacer esas expectativas. Supongo que se podría decir que hacemos restallar el látigo.

»Algunos artistas están a la altura de inmediato —prosiguió Dominic—. A otros hay que recordarles qué es lo que esperamos y otros parecen indiferentes a todo lo que les decimos.

»Sería fácil despedir a los que no cumplen de inmediato lo que esperamos de ellos.

»También lo sería librarnos de un tigre que no aprende a actuar siguiendo las órdenes con la misma rapidez que los demás.

»No obstante, un domador eficaz es consciente de que la disciplina es sólo una pequeña parte del proceso de doma. Llegar a conocer al animal es mucho más importante. Una vez que el domador comprende al animal, puede trabajar con su personalidad, en lugar de tratar siempre de imponerle la conducta deseada.

»Lo mismo sucede con las personas. Una vez que conoces a una persona, puedes comprender mejor cómo utilizar sus energías para alcanzar una meta o realizar una tarea específica.

Mark pensó inmediatamente en Jay. Recordó la primera entrevista que tuvieron, en la cual él había explicado, claramente, lo que lo motivaba. Mark había estado demasiado ocupado para advertir que Jay ya no se sentía

estimulado de una manera que continuara motivándolo. Mark comprendió que, por no darse cuenta de las señales de alarma, ahora iba a perder a uno de sus empleados más prometedores.

Dominic continuó:

—Observar al domador también me enseñó la necesidad de dar constantemente un refuerzo positivo por el buen comportamiento y ofrecer de forma sistemática una respuesta constructiva por las actuaciones negativas. La falta de refuerzo o reacción puede crear una falta de deseo de triunfar o incluso de satisfacer unas expectativas básicas.

Mark pensó en un director que tuvo en una empresa anterior y que nunca intervenía a menos que algo fuera mal. El que nunca elogiara su trabajo fue la razón fundamental de que dejara la compañía. Sencillamente, no se sentía valorado.

—¿Qué tenemos aquí? —dijo una voz—. Un par de personas que intentan ver el circo gratis.

Dominic se echó a reír.

—Sí, y el espectáculo no está mal. Ojalá tuvieran un jefe de pista mejor.

»Mark, ésta es April, nuestra gerente.

—Encantada de conocerlo, Mark. Os pido disculpas por haber irrum-



Dar

constantemente
un refuerzo
positivo por

el buen

comportamiento
y ofrecer de
forma sistemática

una respuesta

constructiva por

las actuaciones

negativas.

do así en vuestra reunión, pero quería decirte, Dominic, que Serguéi acaba de enterarse de que su madre ha empujado. He organizado su viaje a casa y también he pensado enviar unas flores en nombre de todos nosotros. Sólo quería que lo supieras.

—Claro —dijo Dominic—. Gracias por ocuparte de todos los detalles.

—De nada —respondió April—. Es mi trabajo. Ahora, si me perdonáis, tengo que hablar con otros miembros de nuestro grupo. Que lo pase bien en el circo, Mark.

April subió corriendo las escaleras y los tres volvieron a prestar atención al circo.

—Supongo que también hizo el trabajo de April en algún momento, ¿no? —dijo Mark, bromeando.

—No en un circo tan grande como éste —respondió Dominic—, pero sí que he desempeñado esa responsabilidad.

—Pero lo que hace April no parece tener mucho que ver con el circo —dijo Mark.

—Quizá no actúe como lo hace una *troupe* de trapevistas o un domador, pero su papel es vital para nuestro éxito como circo.

»Verá, esperamos mucho de nuestra gente. Trabajan muchas horas, viajan mucho y raramente disfrutan de un descanso. Algunos viajan con su familia; otros lo hacen solos.

»Una persona puede sentirse muy insignificante en este entorno denmencial. La tarea de April consiste en asegurarse de que todos tienen lo que necesitan para ser miembros felices y productivos del equipo.

—Entonces, ¿el trabajo de April es solucionar sus problemas?

—Va mucho más allá de eso —respondió Dominic—. ¿Ve aquel payaso del pelo gris? Es Bruce. Hasta hace unas semanas trabajaba atendiendo al público. Sus compañeros empezaron a quejarse de su mala actitud. Era maleducado con los clientes y no parecía importarle nada.


»Casi habían convencido a todo el mundo de que la dirección tenía que despedirlo. El jefe de Bruce alertó a April de lo que pasaba y le dijo: “A ver si averiguas qué le ocurre”.

»Ella encajó todas las piezas y descubrió que Bruce se aburría atendiendo al público. Organizó una prueba con la *troupe* de payasos y míralo ahora. ¡El público lo adora! Ha vuelto a dar lo mejor de sí mismo.

»Piénselo, estuvimos a punto de perder a un miembro estupendo de nuestro personal porque no prestamos atención a sus auténticas necesidades. El trabajo de la gerente me ayudó a comprender que las personas tienen necesidades que van mucho más allá de las obvias. April es un miembro indispensable de esta organización.

—¡Vaya! —exclamó Mark—. Me gustaría que mi empresa tuviera el dinero para contratar a alguien para ese tipo de puesto. A esa persona la podríamos llamar «director general para levantar la moral».

Dominic se rió y dijo:

 Las personas tienen necesidades que van mucho más allá de las obvias.

—Sí, sería un título efectivo, pero no creo que satisfacer las necesidades de los demás deba ser tarea de una sola persona o quedar limitado a una posición oficial. Todos nosotros tenemos la oportunidad de centrarnos en las necesidades de los demás, sean compañeros, familiares o vecinos. Que lo hagamos o no depende de cuánto valoremos su contribución.

Mark lo miró y dijo:

—Hablando de payasos, me pregunto si su próximo consejo será que me ponga una nariz roja y haga algún número cómico.

—No le propongo que haga el número del pastel en la cara, pero piense en lo que los payasos hacen por el circo —respondió Dominic—. Hacen reír a la gente y la distraen de las circunstancias que la rodean.

Victor intervino:

—Le daré un ejemplo sacado del lunes por la noche. ¿Recuerda lo que hacía su hija cuando los osos estaban en la pista?

—Sí, estaba de pie, bailando como ellos —dijo Mark.

—¿Y usted qué hacía? —siguió preguntando Victor.

—La miraba —respondió él.

—¿Qué hubiera pasado si, sólo por un momento, usted se hubiera levantado y se hubiera puesto a bailar con ella? —preguntó Victor.

—Mi mujer no me habría vuelto a hablar en la vida —dijo Mark, y se echó a reír—. No, en serio, a Jackie le hubiera encantado.

—Exacto —fue la respuesta de Victor—. Ser un paya-

so no tiene necesariamente que ver con representaciones o gags complicados. Los payasos nos enseñan que, a veces, todos necesitamos reír, relajarnos y no tomarnos tan en serio.

Mark recordó un periodo particularmente tenso en el trabajo, unos meses atrás. En mitad de un proyecto muy exigente, se presentó el director de un departamento y propuso un partido de baloncesto.

Cuando Mark le dijo que no tenía intercambio de ropa, el director sacó de su bolsa tres pelotas de baloncesto de espuma y un aro que colgó de la puerta. Después de unos minutos de lanzamientos, Mark estaba listo para volver al trabajo. Fue un incentivo mental en unos momentos difíciles.

—Hablando de números, tengo uno programado en mi pista profesional dentro de una hora —dijo Mark—. Será mejor que acabe de comprobar que todo está en orden antes de que empiece el espectáculo.

Mark se levantó, le estrechó la mano al jefe de pista y dijo:

—Me ha sido de gran ayuda, Dominic.

—Hay muchas más cosas de las que podríamos hablar, Mark, pero tengo la impresión de que las descubrirá usted solo —dijo Dominic—. Quién sabe, a lo mejor tiene ocasión de ayudar a alguien más para que no trate de hacer malabarismos con elefantes.

—Le acompaño —propuso Victor.



A veces, todos necesitamos reír, relajarnos y no tomarnos tan en serio.

—Victor, le agradezco de verdad la información y el tiempo que me ha dedicado —dijo Mark cuando se acercaban a la salida—. Los comentarios de Dominic también son muy ciertos.

—Asegúrese de que relaciona esos comentarios con su preocupación inicial de «hacerlo todo» —dijo Victor—. Si carga usted sólo con toda la presión para conseguir resultados, le parecerá que está haciendo malabarismos con elefantes. En el circo decimos: «Delega o muere». Sabemos que la única manera de que el circo tenga éxito es que todos arriremos el hombro y carguemos juntos con el peso.

»Una condición importante para alcanzar el éxito, tanto en los negocios como en la vida, es tener un buen equipo alrededor, personas en las cuales podamos delegar más responsabilidad o que estarán dispuestas a trabajar más cuando las circunstancias lo exijan. Es un medio fundamental para conseguir mejores resultados.

»Tener un sistema de apoyo sólido alrededor le reforzará personalmente y reducirá el número de veces que siente que su circo está fuera de control. Espero que comprenda por qué cuidar a esos equipos y mantenerlos centrados es fundamental, tanto en el trabajo como en sus relaciones más íntimas.

—Ni en sueños pensé que podría aprender tanto de algo tan sencillo como el circo —afirmó Mark—. Aquí tiene mi tarjeta profesional. Por favor, si alguna vez puedo hacer algo por usted, no dude en ponerse en contacto conmigo.

Victor sonrió.

—Gracias. Puede que nuestros circos se crucen de nuevo en el futuro.

Se estrecharon la mano y Mark se dirigió a su coche.

Ensayo general

Pasaron varios meses, pero las palabras de Víctor y Dominic y su propia experiencia habían quedado grabadas de forma permanente en la mente de Mark y en su conducta. Ahora siempre se hacía dos preguntas antes de sacar un número a una de sus pistas.

¿Es un número acorde con mi circo?

¿Cuándo debería aparecer este número?

Mark había iniciado actuaciones regulares en la pista personal, haciendo ejercicio tres o cuatro veces a la semana. Había empezado a correr otra vez, preparándose para una carrera de cinco kilómetros que tendría lugar dentro de unos meses. Además, estaba perdiendo peso y parecía tener mucha más energía para su trabajo y sus ocupaciones personales.

Leer era ahora parte de su rutina habitual. Al revisar su «programa» diario, vio que, a veces, le quedaban libros de veinte a treinta minutos después de almorzar y llenaba ese tiempo leyendo un libro o un periódico antes de volver al trabajo. Desde que lo hacía, se sentía mucho más centrado a la hora de realizar sus tareas de la tarde, tanto mental como físicamente.

Un día, mientras estaban sentados en el porche, disfrutando de su tiempo de planificación, Lisa le preguntó:

—¿Qué he oído sobre una cita papá-hija?

Mark sonrió y respondió:

—Ya veo que Jackie no sabe guardar un secreto.

—Bueno, esta vez le daría un aprobado —respondió Lisa—. Estaba tan entusiasmada que parecía a punto de explotar.

—Con el nuevo proyecto que preparamos en el despacho, voy a tener que pasar bastantes horas extra allí —explicó Mark—. Habrá unas cuantas noches en que no podré estar aquí para leerle un cuento ni para las prácticas de danza, así que quería darle a Jackie y darme a mí algo que esperar con ilusión durante las dos próximas semanas. Además, me ayudará a centrarme en el trabajo.

—Suena fantástico, señor Popularidad —dijo Lisa—, pero ¿qué se supone que tengo que hacer yo mientras los dos andáis por ahí?

—Déjame ver —dijo Mark—. Si no recuerdo mal, alguien dijo que sería estupendo poder disfrutar de una tarde de sola, en casa. A lo mejor puedes utilizar ese tiempo para estar en tu pista personal.

—Me gustaría disponer de ese rato, sólo para relajarme —confesó Lisa—, pero ¿qué es eso de una «pista personal»?

—Bueno, si no organizas los números adecuados para tu pista personal, es posible que todo tu circo lo pague —respondió Mark con una sonrisa burlona.

Su esposa lo miró como si fuera un extraterrestre.

—¿De qué estás hablando? —preguntó. Él entró en la casa, cogió sus papeles con los tres círculos correspondientes a esa semana y volvió al porche.

Puso los papeles encima de la mesa y empezó a explicar el concepto de las tres pistas y las otras ideas que había recibido de Dominic, Victor y de su experiencia en el circo.

—Lo que he intentado hacer durante los últimos meses —explicó— ha sido dedicar un tiempo cada semana a ver qué debería suceder en cada pista de mi vida y luego organizar los números necesarios para..., bueno, conseguir una representación mejor. Últimamente, me he dado cuenta de que no tiene sentido esforzarse por hacerlo todo. Puedes pensar que estoy mal de la cabeza, pero funciona.

Lisa se quedó en silencio unos momentos, reflexionando sobre lo que Mark le acababa de decir.

—No creo que estés loco —dijo—. Lo primero que he pensado ha sido en algo que sucedió el jueves pasado. Estaba en la escuela y mi hora de preparación acababa de empezar. Tenía trabajos que corregir, un proyecto de clase que perfilar y varias cosas más que quería hacer.

«En lugar de ponerme a trabajar en ellas, decidí tomarme un minuto para llamar a nuestro agente de viajes, Tom, y pedirle información sobre el crucero que estamos planeando para el verano que viene.

»Cuando telefoneé, Tom no estaba ocupado, así que empecé a hablarme de las opciones que teníamos. Fue apasionante y disfruté escuchando todas las posibilidades.

»Antes de que me diera cuenta, mi hora de preparación se había terminado y yo no había hecho nada.

»Una cosa llevó a la otra. Como no tenía mi siguiente clase preparada, no fue muy bien. Además, estaba distraída porque estaba irritada conmigo misma.

»Cuando tuvimos la reunión, después de las clases, no estaba tan preparada como debería. Y en casa, por la noche, tuve que quedarme levantada hasta tarde para acabar de corregir los trabajos, lo cual redujo el tiempo que tú y yo reservamos para charlar. Una única hora tuvo un efecto dominó y me desbarató todo el día.

»Para colmo, dormí menos de lo que necesito, lo cual me hizo estar un poco de mal humor al día siguiente.

—¿Un poco? —dijo Mark sonriendo.

—¡Ten cuidado! —bromeó ella—. De haber aplicado la idea de que hablabas hace un momento, podría haber dejado de hacer la llamada y preguntarme: «¿En qué pista debería estar en este momento?»

»Luego podría haberme concentrado de una manera más eficaz en realizar los números adecuados, como tú dices —continuó Lisa—. Si lo hubiera hecho, habría tenido un día más productivo y una tarde más agradable.

»Hablar de esto me ha ayudado a comprender lo mucho que he descuidado mi pista personal. Fíjate en aquel parterre. Cinco años atrás, habría arrancado hierbas y plantado flores. Me encanta ver crecer las cosas.

»Me parece que mientras Jackie y tú estáis, como tú dices, “trabajando en tu pista de las relaciones”, yo me meteré en mi pista personal y trabajaré en esos parterres.

Cuando se disponía a irse a dormir, Lisa le dijo a Mark:

—Me gusta de verdad esa sencilla idea de elegir en qué pista estás y trabajar en ella.

—A mí también —dijo él, pensativo. Su esposa percibió que le quedaba alguna cosa por decir.

—Pero ¿qué? —preguntó.

—Bueno, Víctor dijo algo que todavía no acabo de comprender. Dijo que, en el circo, los números principales deben programarse en diferentes momentos de la representación. Dijo que era para asegurarse de que no tocabas demasiadas teclas a la vez. Todavía no entiendo del todo lo que quería decir.

—Me parece que yo sí —respondió ella—. Piensa en unos cuatro años atrás. Jackie tenía un año, decidimos remodelar la casa y te acababan de asignar una nueva tarea en el trabajo. No estabas muy contento que digamos.

—Y que lo digas —respondió Mark—. Recuerdo que hacía lo posible por concentrarme en el trabajo, pero que era difícil porque solía trabajar hasta tarde en casa. Y además pasaba muy poco tiempo con Jackie.

—Si volvieras a estar en aquella situación, ¿qué harías de otra manera? —preguntó Lisa.

—Es fácil —dijo Mark—. Pospondría la restauración unos cuantos meses.

—Ahí lo tienes —prosiguió ella—. Recuerdo que estas bas mental, emocional y físicamente exhausto todo el tiempo. Si hubiéramos pospuesto la remodelación hasta que las cosas fueran un poco menos caóticas, eso te ha-

bría ayudado a ser más eficaz en tu pista profesional y en tu pista de las relaciones.

»Ahora, si me perdonas, tengo que sacar a mi pista personal el número llamado “Una buena noche de sueño”.

Mark se echó a reír y los dos entraron juntos en casa.

Un programa muy apretado

Con el nuevo proyecto en marcha, Mark necesitaba su recién adquirida sabiduría más que nunca. El encargo era más complejo de lo que había pensado en un principio. Incluso con una planificación previa, veía que su personal iba perdiendo terreno y corrían el riesgo de no ser capaces de cumplir con la fecha de entrega.

En la siguiente reunión de personal, Mark hizo partícipes a sus colaboradores de su preocupación por la falta de productividad. Pidió a cada miembro del equipo que pusiera a los demás al corriente de su trabajo y explicara en qué se estaba concentrando. Conforme cada persona presentaba su informe, Mark lo iba escribiendo en una pizarra.

Empezó eliminando todos los casos de duplicación de esfuerzos. Luego preguntó si había algunas cosas que podrían eliminarse de la lista porque no eran importantes. Al final dijo:

—Al mirar la pizarra, ¿veis algún campo en el que podríais trabajar juntos para ayudaros?

Conforme los miembros del grupo iban ofreciendo sus ideas, Mark anotaba los comentarios adicionales.

—Ahora quiero que acordéis una hora para reunirnos con las personas con quienes vais a trabajar en vuestras tareas, a fin de acelerar la realización de este proyecto.

Los primeros días no dieron resultados perceptibles. Mark estaba empezando a pensar que no había manejado eficazmente la situación. Sin embargo, una semana más tarde Ben entró en su despacho y le dio una parte del plan que no debía entregarle hasta cinco días después.

—¡Guau! —exclamó Mark—. ¿Cómo lo has hecho?

Ben sonrió y dijo:

—Tengo que confesar que cuando nos pediste que trabajáramos juntos yo estaba en contra. Pero cuando Chris y yo empezamos a colaborar, comprendí que él tenía una perspectiva y varios conocimientos clave de los que yo carecía. Después de unos cuantos intentos de tanteo, hemos conseguido acabar esto antes de lo previsto. Hemos empezado a planear de qué manera podemos trabajar juntos en el próximo encargo.

Mark sonrió al pensar que Dominic estaría orgulloso de su trabajo por aunar los esfuerzos de todos los miembros de su equipo, igual que si fuera un grupo de trapezistas.

Unos días después, Mark estaba en su despacho cuando sonó el teléfono. Era Dan, presidente de la sociedad de antiguos alumnos de su universidad. Aunque era miembro del grupo desde hacía tiempo, Mark raramente participaba en las reuniones; sólo asistía a una o dos al año y ayudaba con la barbacoa anual para recaudar fondos.

No obstante, después de su charla con Víctor sobre el propósito de cada pista, había decidido que un propósito

para su pista personal era tener una influencia positiva en su comunidad.

Había empezado a asistir a las reuniones de antiguos alumnos de forma regular y asumido un papel de liderazgo en uno de los proyectos de servicio a la comunidad. Le encantaba el reto que representaba conseguir que la gente comprendiera la necesidad de participar activamente y conseguir que su comunidad fuera un lugar mejor para vivir y trabajar.

En su conversación telefónica, Mark y Dan hablaron y bromearon sobre los sucesos recientes. Luego Dan dijo:

—¿Sabes, Mark?, varios de nosotros hemos estado hablando y creemos que serías un estupendo candidato a presidente de la organización el año que viene.

Él estaba emocionado y sintió el impulso de aceptar, pero luego recordó lo que Víctor había dicho sobre no tener más sitio en el circo para otro número.

—Dan, me siento halagado, pero debo rechazar tu propuesta —dijo—. En estos momentos, tengo demasiadas cosas en marcha y, de resultar elegido, no podría concentrarme en el puesto como sería necesario.

»Lisa está empezando a asentarse en su nuevo trabajo, Jackie va a comenzar la escuela y yo he tenido un cambio reciente aquí, en el trabajo.

»Te diré qué podemos hacer —continuó—. Apúntame como candidato para el año siguiente y haré planes por adelantado para encajarlo en mi programa.

—¿Programa? —preguntó Dan.

Mark dedicó unos momentos a explicarle la idea de las tres pistas.

—Así que ya ves, Dan, me gustaría mucho añadir el cargo de presidente como número de una de mis pistas, pero es un proyecto demasiado grande para incluirlo en mi programa en este momento.

Aunque decepcionado, Dan le aseguró que lo tendría en mente para el año siguiente. Mark colgó el teléfono y sonrió, porque había dado un paso importante para mantener el programa de su circo en orden.

Un participante del público

Mark apagó las luces del despacho y se dirigió a las escaleras (nada de ascensor si eran cuatro pisos o menos). Notaba una sensación de alivio.

Con el último proyecto puesto en práctica con éxito, se podía tomar un descanso muy necesario. El largo fin de semana lo pasaría con Lisa y Jackie en una casa en la montaña.

«Nada de teléfonos. Nada de plazos de entrega. Los próximos días me concentraré en sólo dos de mis pistas», pensaba.

Antes de llegar a las escaleras, vio luz en el despacho de Greg, que era uno de los directores de departamento de la organización.

Sabiendo que Greg estaba meido hasta las cejas en un proyecto difícil, pasó a verlo para aligerar el momento con un pequeño número de payaso.

Su colega trató de reírse cuando Mark le contó su mejor chiste, pero el estrés le impidió disfrutar plenamente del momento.

—No consigo que mi personal dedique más energía al proyecto —explicó Greg—. Sé que están desbordados de

trabajo, pero lo mismo me pasa a mí. ¿Qué es lo que no entienden?

—¿Se lo has preguntado? —inquirió Mark.

—Me dices que salga y diga: «¿Qué puedo hacer para que os comprometáis?» —replicó Greg.

—Quizá no tan directamente —respondió Mark—, pero ésa es la idea.

Se sentó y sacó de la cartera un papel con el título «Pista profesional». En él había dibujado un gran círculo y, dentro, había anotado el nombre de cada miembro de su departamento.

Mark le contó a Greg cómo había trabajado individualmente con cada miembro de su equipo para tratar de satisfacer mejor sus necesidades en un momento en que les estaba exigiendo mucho, tanto en tiempo como en energía.

Por ejemplo, permitía que Ben llegara una hora más tarde para que pudiera ayudar a su esposa con su hijo recién nacido. En el caso de Susan, que trabajaba en un segundo plano, había anotado «elogio semanal», como recordatorio para darle un refuerzo positivo respecto a su valor para el proyecto.

—¿Qué es esta lista debajo de la palabra «departamento»? —preguntó Greg.

—Son las cosas que he hecho para cuidar del equipo. Un fin de semana invité a todos los miembros y a sus familias a cenar a casa. Nada complicado, sólo una ocasión para reunirnos, reír y relajarnos. Incluso imprimí letreros que decían: «PROHIBIDO HABLAR DE TRABAJO», para recordarles por qué estábamos juntos.

»En otra ocasión, alquilé varias pistas en la bolera. Almorzamos sin prisas y disfrutamos aliviando nuestro estrés, fingiendo que los bolos eran frustraciones.

—Son ideas estruendosas, Mark. ¡Eres un genio! —exclamó Greg.

—No, actúe como gerente —respondió él, recordando su encuentro con April durante su visita al circo unos meses antes.

—¿Cómo qué? —preguntó Greg, desconcertado.

—Oh, nada —dijo Mark.

Descanso

Un día, mientras almorzaba en un restaurante del barrio, Mark oyó que alguien decía:

—¿Qué tal, Mark? ¿Todavía ensayando el número de los malabarismos con elefantes?

La voz era inconfundible. Unas mesas más allá estaba Víctor.

—¡Qué sorpresa! —exclamó Mark—. He visto los letreros del circo y he pensado en usted y en Dominic. Pero no me diga que también este año está pasando su tiempo de descanso aquí. Realmente, Víctor, es preciso que se ocupe un poco de su pista personal —bromeó Mark.

El jefe de pista se echó a reír y dijo:

—No, este año es mi circo el que está de gira por esta parte del país. Bueno, dígame, Mark, ¿qué tal va su circo?

—Muy bien —contestó él—. Mi equipo y yo somos más productivos y hace un año que ningún miembro del grupo ha cambiado de trabajo. He perdido casi ocho kilos y he corrido la carrera de cinco kilómetros por primera vez desde hacía años. Mi relación con Jackie también ha mejorado.

Víctor percibió un toque de reserva en su voz.

—Un momento. Aquí hay algo que no va bien. Debería estar en la cima del mundo. ¿Qué pasa?

—Bueno, para decirlo en términos del circo —confesó Mark—, sé que el público está aplaudiendo, pero no se pone en pie ni hay ovaciones. Mi vida es buena, pero sé que podría ser mejor.

Victor preguntó:

—¿Cuándo fue su último descanso?

—¿Descanso? —repitió Mark.

—¿Cuándo fue la última vez que se tomó un descanso de sus actuaciones cotidianas? —aclaró Victor.

—No lo sé —respondió él—. Lo normal es que elija la pista más importante para actuar, escoja el número adecuado y ponga manos a la obra. ¿No es eso lo que Dominic y usted me enseñaron?

—Sí —contestó Victor—, pero en el circo hay más que los números del programa. El descanso es una parte esencial para crear una representación circense mejor.

» ¿Ha pensado alguna vez por qué hay un descanso en el circo?

—Supongo que será para dar un descanso a los artistas —dijo Mark.

—Es parcialmente correcto —prosiguió Victor—. ¿Y por qué el descanso sería también beneficioso para el público?

—¡Por los cacahuetes y los bocadillos de salchichas! —respondió sonriendo. circense mejor.

—Buena respuesta. Sí, señor —dijo Victor—. Pero piense en ello. El descanso es un momento para que el público se relaje mentalmente, estire las piernas y esté mejor preparado para la segunda parte del espectáculo, tanto si se trata de una representación circense como teatral.

Victor continuó.

—Hay otro punto que podría ser útil: ¿a quién ha invitado últimamente a ser parte de su público?

—Mire, no tengo ni idea de adónde quiere ir a parar —confesó Mark.

El jefe de pista respondió:

—Lo que quiero decir es: ¿qué ha hecho para mejorar su actuación en una o más de sus pistas? ¿Recuerda mis razones para estar en el circo el año pasado?

—No estoy seguro de entender qué quiere decir —dijo Mark.

—Estaba de vacaciones cuando lo conocí en el circo, pero fue Dominic quien me pidió que fuera —explicó Victor—. Quería que evaluara su representación y le diera mi opinión.

—Pero Dominic es un experimentado jefe de pista —dijo Mark—. ¿Por qué le resulta tan importante una opinión de fuera?

—Uno de sus dichos favoritos es: «tu circo sólo es tan bueno como lo sea tu próxima representación». Dominic está orgulloso de saber que la representación de la noche antes fue buena, pero quiere asegurarse de que cada vez



El descanso

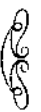
es una parte esencial para

crear una representación circense mejor.



¿Qué ha hecho

para mejorar su actuación en una o más de sus pistas?



Tu circo sólo es tan bueno

que actúa como jefe de pista, su actuación es mejor que la anterior. Incluso pide la opinión del público.

como lo sea tu próxima representación.

—¿Tiene esto algo que ver con las personas que vi hablando con Dominic el día que estuve en su circo? —preguntó Mark.

—Sí —dijo Víctor—. Aquellas personas habían estado entre el público durante la semana. Les pidieron que respondieran a una encuesta sobre qué les parecía el circo de forma global. No sólo los números, sino los puestos de venta de bocadillos, la información disponible... cualquier cosa que afectara a la experiencia que habían tenido en el circo.

»Esta información de primera mano nos da una buena idea de nuestras virtudes y de las cosas que tenemos que mejorar para nuestra siguiente representación o para el año que viene —explicó Víctor—. Todo gira en torno a cumplir nuestro propósito.

—Parece una cantidad de trabajo tremenda. ¿No podrían utilizar su propia evaluación personal para mejorar? —preguntó Mark.

—Siempre es bueno empezar por ahí, pero a veces estamos demasiado cerca para ser realmente objetivos —respondió el jefe de pista, y añadió—: Necesitamos puntos de vista de fuera, de personas que nos den su opinión sincera, e incluso nos ofrezcan soluciones, si es posible.

—¿Dominic ha visitado su circo alguna vez? —preguntó Mark.

—Claro —dijo Víctor—. En cada ocasión, evaluó algo diferente; el ritmo del circo o la manera en que los artistas interactuaban con el público, por ejemplo.

—¿Alguna vez hay otras personas observando el espectáculo? —insistió Mark.

—Desde luego —contestó Víctor—, pero no siempre de una forma tan estructurada como sucede con Dominic.

»Por ejemplo, si tengo dificultades para encontrar la mejor manera de describir un número, hablo con personas que me pueden ayudar a expresarla de la forma más efectiva.

»El año pasado asistí a un congreso para aprender a manejar los cambios en mi vida con más eficacia —recordó el jefe de pista—. Aprendí varias estrategias poderosas que sigo usando hoy. Bueno, Mark —dijo Víctor—, no puedo demorarme mucho, porque esta noche es mi primera representación en su ciudad. Detestaría que los periódicos locales dijeran: «Los números son estupendos, pero el jefe de pista necesita esforzarse más».

—Me he alegrado de verlo —dijo Mark.

—Lo mismo digo —respondió Víctor—. ¡Que todos...! Mark lo interrumpió bruscamente:

—Lo sé... ¡Qué todos tus días sean días de circo!

Víctor se echó a reír y afirmó:

—Me parece que sería un jefe de pista estupendo.

—Soy un jefe de pista estupendo —contestó Mark—; el jefe de pista de mi propio circo.

Víctor sonrió, manifestando su aprobación.

Cambio en el programa

Mientras terminaba de almorzar, Mark pensó en las palabras de Víctor. Sopesó la idea de un descanso y supo que le iría bien. Había estado tan ocupado concentrándose en trabajar en su vida que no había dado un paso atrás para ver cómo podía hacer que fuera mejor.

Invitar a algunas personas a ayudarlo a mejorar un ámbito de su vida era tan apasionante como aterrador. Recordó a un entrenador del instituto que siempre decía: «Nunca conseguirás mejorar tu juego si no juegas con alguien mejor que tú».

Pensó en una conversación que había tenido con una amiga justo después de nacer Jackie. Lisa y él siempre habían admirado la relación que ella y su marido tenían con sus hijos.

Aunque no todas las ideas les resultaron útiles, sus conocimientos sobre cómo criar a los hijos les habían ayudado a desarrollar una mejor relación con Jackie.

«Supongo que tendré que buscar a otros jefes de pista para que vengan a ver mi circo», se dijo. Al acabar de almorzar volvió al trabajo.

Pensó en maneras de recabar la opinión de su público.

Su departamento tenía tanto clientes internos como externos. Mark anotó en su programa: «Concentrarse en las opiniones del cliente». Hablaría de ello en la próxima reunión del departamento y le asignaría esa responsabilidad a alguien del equipo. Recordaba las palabras de Víctor sobre no cargar con toda la presión y delegar para conseguir mejores resultados. «Delega o muere», se dijo.

Mark siguió pensando en la idea de un descanso.

«Un momento en que no esté trabajando activamente en mis números de cada día. Un tiempo para reflexionar y renovarme.» La idea era tentadora y la ocasión de ponerla en práctica llegó antes de lo que esperaba.

Al cabo de unas semanas, Mark tenía una reunión de directores regionales. El evento se celebraría un lunes y un martes en un estupendo lugar de vacaciones de la costa, y su esposa y su hija tenían planes para visitar a la madre de Lisa el fin de semana justo antes de la reunión. Mark decidió ir en coche al lugar de la reunión el viernes por la noche y disfrutar de un descanso.

Después de registrarse en el hotel y cenar, fue a caminar sin prisas por la playa. Al principio, sus pensamientos volvían al trabajo y a otras cosas que pasaban en su vida, pero se recordó que el propósito de un descanso es descansar y renovar la energía física y mental.

Empezó a concentrarse en el sonido de las olas al romper en la playa y en la sensación del aire nocturno. Hacerlo alivió mucha de la tensión que había estado experimentando. Caminó un poco más, antes de retirarse a la habitación.

A la mañana siguiente, se despertó un poco más tarde de lo habitual; la hora de sueño extra era justo lo que necesitaba. Se vistió, cogió su caña de pescar del coche y fue al muelle.

El sol matinal se asomaba en el horizonte, y hacía un tiempo absolutamente perfecto. No recordaba cuándo había sentido tanta energía renovada. Los chillidos de las gaviotas, el olor del aire salado y la suave brisa eran refrescantes. Mientras pescaba, no tenía ninguna limitación de tiempo, no sonaba ningún teléfono ni había que cumplir ningún plazo.

Cuando, unas horas más tarde, dio por concluida la jornada de pesca, Mark se dio cuenta de que estaba pensando de nuevo en los números de las tres pistas de su vida.

No obstante, el descanso había agudizado su concentración y renovado su energía, así que se alegró de la oportunidad de dedicarles toda su atención.

El domingo por la mañana, empezó leyendo el periódico y disfrutando de un buen desayuno. Después de asistir al oficio religioso en la iglesia local, dio un largo paseo por la playa.

Mientras volvía a la habitación, pensó:

—Me parece que estoy listo para llevar mi circo al siguiente nivel.

Sacó los apuntes de planificación de los meses anteriores y se dedicó, en principio, a revisar las actuaciones que habían tenido lugar. Reflexionar sobre ellas le hizo sonreír.

«He estado tan ocupado completando estos números que no me he tomado el tiempo de sentarme entre el público y apreciar la representación», se dijo.

Se puso a pensar en el futuro, empezando por su pista personal, porque era la que descuidaba con más frecuencia.

Revisó su propósito para esa pista y anotó algunos números que le gustaría ver en ella durante los próximos seis o doce meses. También consideró qué números, si es que había alguno, era preciso retirar del programa, recordándose que no podía hacerlo todo.

Antes de dejar su pista personal, empezó a ordenar las actuaciones, tomando breves notas sobre maneras de hacer que cada una fuera un éxito. Siguió el mismo procedimiento con la pista de las relaciones.

Su sensación de claridad sobre lo que quería lograr era vigorizante y tenía muchas ganas de poner en marcha sus nuevos números. Una vez acabó de planificar estas dos pistas, podía concentrarse con más claridad en su pista profesional.

Hizo una lista con los números que tenía que ejecutar y los situó en el programa. El primero era la reunión de directores.

Dedicó tiempo extra a esta actuación, centrándose en cómo podía adquirir los conocimientos necesarios para alcanzar con más eficacia las metas del departamento, mientras aprovechaba los puntos fuertes de cada miembro del mismo.

Acabó de planificar y pensó:

«Si consigo que estos números tengan éxito en mi circo, la ovación de mi jefe será clamorosa.»

La reunión del lunes empezó de la manera habitual. El ligero desayuno en el patio fue una oportunidad estupenda para ponerse al día con los otros directores.

Aunque estaba dispuesto a centrar su energía en los temas principales de la reunión, sabía que era un momento en que tenía que estar presente tanto en su pista de relaciones como en su pista profesional. Se concentró en conocer a los nuevos directores y renovar las relaciones con los demás.

Cuando empezó la reunión, no pasó mucho tiempo antes de que los efectos positivos del descanso de Mark se hicieran patentes. Mientras que algunos directores querían utilizar la ocasión para quejarse de pasados fracasos, un Mark que se sentía como nuevo ofrecía informaciones objetivas tanto de los éxitos como de las deficiencias de su departamento.

En la sesión de *brainstorming* de la tarde, trazó las dos estrategias clave que, en su opinión, ayudarían a la empresa a tener más éxito al año siguiente y luego pidió las opiniones de los demás.

Aunque algunos parecían escépticos, todos quedaron agradablemente sorprendidos cuando Mark les mostró cómo esas estrategias se podían integrar en el plan de tres años de la compañía, combinando sus ideas iniciales con las opiniones aportadas por el grupo.

Al acabar la reunión, un vicepresidente sénior le estrechó la mano y dijo:

—Mark, tú y yo acudimos a estas reuniones desde hace años. Normalmente, apareces, presentas tu informe y ya está.

»Hoy ha sido diferente —continuó—. En cada momento de la reunión, he visto que estabas concentrado en lo que se estaba discutiendo.

»Nos has proporcionado dos ideas muy buenas para la compañía y has dirigido la discusión sobre cómo ponerlas en práctica. Sólo tengo una pregunta: ¿qué ha cambiado?

—Bueno, digamos que he dedicado algún tiempo a preparar mi número —respondió Mark, pensando en el valor que tiene un descanso.

—No sé qué estás haciendo, pero, sea lo que sea —dijo el vicepresidente, sonriendo—, sigue con ello. Necesitamos más líderes como tú en la organización.

Mientras se dirigía al coche, Mark pensó: «Ésa sí que ha sido una ovación clamorosa».

Un nuevo nivel de actuación

De vuelta en casa, Mark puso en práctica inmediatamente una de sus ideas. Al día siguiente, en el trabajo, pasó a ver a George, el director de más éxito de la compañía. Después de charlar un poco de cosas intrascendentes, entró en materia.

—George, sé que estás muy ocupado, pero me iría muy bien tu ayuda. Siempre me ha impresionado tu habilidad para utilizar los conocimientos de tu equipo para resolver encargos y prioridades que cambian constantemente.

»Mi próximo proyecto va a ser una pesadilla —explícóme—. Me preguntaba si me podrías dar algunas ideas sobre cómo lo abordarías tú.

George pareció halagado.

—Mark, me encantaría decirte lo que sé, si de verdad crees que te puede resultar útil —dijo.

Éste le dio las gracias por su disposición a ayudarlo y fijaron una hora para ir a almorzar juntos.

Durante su descanso, Mark también había reflexionado sobre la necesidad de obtener una titulación superior si quería promocionarse en la empresa. Se puso en contacto

con tres amigos que habían hecho algo parecido y les preguntó sobre su experiencia y sobre qué cambiarían si tuvieran la oportunidad de volver a hacerlo de nuevo. La información que recabó impidió que cometiera el costoso error de elegir el programa o la escuela equivocados.

Una cuestión personal que pesaba en su mente era una conversación que había tenido no hacía mucho con Lisa. Habían hablado de la posibilidad de tener otro hijo. Los dos querían tener más hijos, pero, con sus pistas ya llenas, no sabían cómo se las arreglarían con un cambio tan enorme.

Para que los ayudaran en esta pista, habían hablado con unos amigos que tenían más de un hijo y trabajaban los dos. Les preguntaron cosas como: «¿Cómo os enfrentáis a la responsabilidad extra?» y «¿Cómo encontráis tiempo el uno para el otro y para los niños, sin dejar de centraros en vuestro trabajo?»

También aquí la información que consiguió fue muy valiosa. Mark y Lisa aprovecharon igualmente la oportunidad de participar en un retiro para ayudarles a reforzar su matrimonio.

Mark adoptó un enfoque más proactivo hacia sus propias necesidades. Empezó a hacerse reconocimientos físicos regulares y, durante un periodo corto, incluso trató los servicios de un preparador personal. Programó tiempo para pescar, hacer excursiones y jugar al golf con sus amigos.

Un día, mientras buscaba algo en el cajón del escritorio, encontró el programa del circo al que Jackie y él ha-

bían ido casi tres años atrás. Sonrió al recordar aquel primer encuentro con Víctor.

«Estaba demasiado ocupado tratando de hacer malabarismos con elefantes», pensó. Se prometió no olvidar nunca que era el jefe de pista de su propio circo y hacer siempre las cosas más importantes.

**Después
de la historia**

La gran final

Mientras bajaba las escaleras, Mark se preguntó si Jackie habría acabado de leer la historia. Y lo más importante, si habría sacado alguna lección de ella.

«Seguramente, ya ha llamado a Lisa y le ha dicho que tengo el anheło secreto de unirme al circo», pensó.

Al abrir la puerta del despacho, vio a Jackie escribiendo, muy concentrada.

—¿Todavía crees que estoy loco? —preguntó

—Si tú lo estás, entonces yo también —respondió enseñándole una hoja de papel.

Mark se sentó junto a ella y miró el papel. Le resultaba extrañamente familiar.

—¿Qué estás haciendo? —preguntó.

—Trabajando en mi programa —contestó Jackie.

»Papá, ya sabes lo independiente que puedo ser.

»Siempre he tratado de resolver mis problemas por mí misma y me enorgullezco de saber solucionar las cosas.

»Cuando entré en tu despacho antes, realmente necesitaba ayuda. El último sitio donde esperaba encontrarla era en los recuerdos de tu experiencia en una representación de circo.

»Papá, tu historia es fantástica. Puedo identificarme con muchas de las cosas que cuentas. Es el regalo más grande que podías hacerme en este momento.

—¿Cómo es eso? —preguntó Mark.

—La primera idea que me impactó fue que el jefe de pista es quien más influye en el éxito del circo.

»Había estado pensando en mi situación y sintiéndome como una víctima, impotente para cambiar —contó Jackie—. Esa parte me hizo comprender que, para que las cosas mejoren, tengo que hacerme con el control, en lugar de dejar que mis circunstancias me controlen. Los mercados cambiarán y mi jefe siempre esperará más de mí. Lo que tengo que hacer es utilizar esas circunstancias como un peldaño para mis actividades, no como un obstáculo.

»Ahora veo que es imposible hacerlo todo. Así que, al planificar el resto de mi semana en el despacho, me centraré más en qué números deberían estar en la pista y en cómo lograr que tengan éxito. Una cosa que quiero que se realice pronto es que haya un descanso para el personal.

—Buena idea —dijo Mark.

—Sería muy útil para mi equipo justo en este momento —prosiguió Jackie—. Ultimamente, estamos agotados por la carga de trabajo que soportamos. Si pudiéramos pasar unas horas juntos para hacer algo que no fuera centrarnos en el próximo plazo de entrega, haríamos acopio de energías y, al volver al trabajo, podríamos entregarnos más plenamente a la labor.

»También tengo la impresión de que nos sería beneficioso recabar la opinión de nuestros clientes para deter-

minar con más precisión qué tal lo hacemos y cómo podemos mejorar. Esto nos ayudará a definir mejor nuestras prioridades y debería reducir una parte del estrés derivado de la sobrecarga de trabajo.

»Espero que no te importe, papá —dijo Jackie—, pero me gustaría llevarme tu historia y hacer copias. Hay personas en el trabajo que podrían utilizarla ahora mismo.

—Me siento halagado —respondió Mark.

Jackie continuó:

—Hay alguien que, sin ninguna duda, recibirá un ejemplar y es Blake. Trabaja muchísimo, pero a veces en las cosas equivocadas. Al final del día, se siente frustrado. Me parece que conectará con la parte de la historia donde dices que los números sirven a un propósito y que hay que centrarse en las cosas acertadas.

Jackie se echó a reír y añadió:

—Me lo imagino mirando su lista de tareas pendientes, tachando cosas y diciendo: «Este número no encaja en mi circo».

»Otra persona a quien quizá le dé la historia es a Wendy, nuestra vicepresidenta de marketing. Trabaja apasionadamente para lograr que su departamento tenga éxito. No obstante, sus últimos números no han ido muy bien. La parte de la historia sobre la necesidad de que los números empiecen y acaben en momentos diferentes debería ayudarla a administrar sus proyectos y sus recursos con más eficacia.

—¿Y la tercera copia? —preguntó Mark.

—Será para la próxima persona que conozca que esté

tratando de hacer malabarismos con elefantes —contestó—. Es demasiado fácil acabar aplastado por tratar de hacerlo todo y satisfacer todas las expectativas que creas para ti mismo... Y que los otros te echan encima.

»Muy pronto, sientes que una parte de tu vida se va a desplomar encima de ti, como un elefante que has lanzado al aire, o te dices que tu situación es imposible.

»Tu historia es una manera sencilla y divertida de identificar los problemas actuales y descubrir herramientas prácticas para conseguir lo que es realmente importante, tanto en el trabajo como en tu vida personal. Al mismo tiempo, las ideas transmiten un mensaje más profundo, muy necesario y urgente en un mundo donde hay innumerables oportunidades y distracciones.

Jackie se levantó y abrazó a su padre.

—Hablando de hacer cosas, tengo que irme a casa —dijo—. Pero tengo la impresión de que tendremos muchas más conversaciones circenses durante los próximos meses. Gracias por llevarme al circo... otra vez —dijo agitando la historia que sostenía en la mano.

—Ha sido un placer —dijo Mark—. El circo volverá en primavera. ¿Qué tal si vamos otra vez, solos tú y yo? Haría que las ideas cobraran vida. Hasta te compraré cahuetes.

—Trato hecho —respondió ella sonriendo—. Hasta entonces, me alimentaré de tu historia mientras preparo mis números.

Tras otro abrazo rápido, Jackie salió del despacho de su padre y se dirigió a casa.

¡Que empiece el espectáculo!