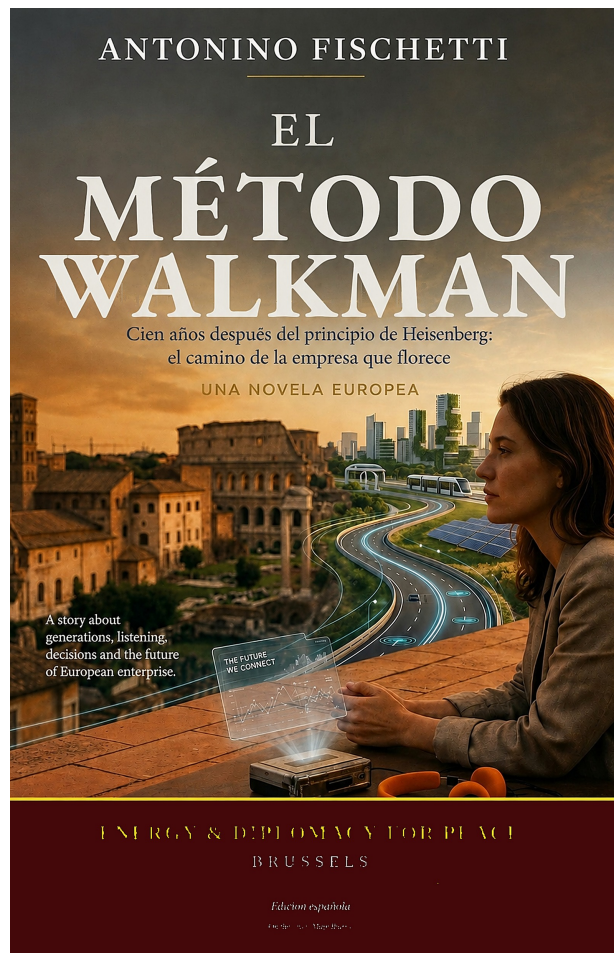




El Método Walkman

Antonino Fischetti · Edición española

Extracto gratuito: prólogo, prefacio y capítulo 1. No es el libro completo.

Prólogo

Hace cien años, un físico alemán demostró que no se puede conocer, en el mismo instante, dónde se encuentra un cuerpo y con qué velocidad se mueve. Cuanto más se mide lo uno, más se escapa lo otro.

Nadie pensó entonces en que esa ley concernía también a las empresas familiares. Y sin embargo es la misma ley la que mantiene despierto, a las tres de la madrugada, a quien gobierna una empresa: cuanto más persigue la velocidad del mercado, más pierde de vista dónde se encuentra de verdad. Cuanto más se aferra a donde está, más se queda atrás.

En la vida de toda empresa, como en la de toda persona, llega un momento en que las cosas que la hicieron nacer dejan de bastar. No ocurre por un error. Ocurre porque el mundo de alrededor se ha movido, y aquello que era una fuerza se ha convertido, sencillamente, en lo que siempre se ha hecho. Quien la gobierna se percibe tarde, y casi siempre busca fuera la razón: un competidor, una norma, un cliente que se va. Buscar fuera es humano y no sirve de nada. Ninguna de esas razones dice qué hay que hacer el lunes por la mañana.

Hay una manera de salir de ahí, más antigua que la física que la describe. No es un método. Es un orden: tres preguntas que se presentan siempre en la misma secuencia, a quien tenga la paciencia de esperarlas, y que ningún cuadro de mando ha sabido nunca plantear en el momento justo.

Este libro plantea la primera.

Prefacio a la obra completa

Llaman a esto, si quieren, Oriented Growth. Pero el nombre importa menos que el orden, porque la segunda pregunta y la tercera ya existen, escritas, a la espera: quien llegue al final de estas páginas entenderá por qué no podían plantearse antes que esta.

«Alta Fidelidad» es el punto desde el que siempre se parte: el centro de gravedad, la fuerza que mantiene una empresa anclada a su propia identidad mientras todo lo demás acelera. Su instrumento es un objeto pequeño, aparentemente ingenuo, que alguien tuvo la idea, en los años setenta, de sacar de una habitación y meter en un bolsillo. Cinco gestos que sabía hacer cualquiera que haya llevado un lector de cintas en el bolsillo: retroceder, avanzar, ejecutar, suspender, cerrar. Verán pronto por qué aquella sustracción, y no una adición, es el primer paso de todo crecimiento verdadero.

Este libro cuenta un año de aquel momento. Una mujer con ochenta personas a las que pagar y una decisión que tomar antes de marzo. Un consultor que entra, escucha y no promete saber cómo acabará todo.

No hay nada que estudiar. Hay poco más de cien páginas, que son una tarde o dos noches: suficientes para que algo se mueva, demasiado poco para que se convierta en un curso.

Y hay una sola idea bajo todas las demás. Una empresa que dura cincuenta años tiene raíces que aún se sostienen, intactas, ahí debajo. No cambian las raíces: cambia el fruto, porque ningún árbol da el mismo fruto durante cincuenta años, y nadie se lo pide.

Hacia dónde lleva este rumbo, qué se armoniza después, qué mar se abre una vez que el centro se sostiene: lo dejo descubrir a quien lee, una colección cada vez, como siempre se ha hecho con las cosas que merece la pena entender hasta el fondo.

Esta edición nace hoy. No es la revisión de algo que ya existía: es la primera vez que esta historia se cuenta como debe contarse.

Al final, la nueva generación recibe un don.

Antonino Fischetti

Capítulo 1 — París, 1995

Mapi llegó a París con una maleta demasiado pequeña para tres semanas y un abrigo que su madre consideraba demasiado ligero para noviembre.

Tenía veinte años y ninguna prisa por saber en qué se convertiría.

Su madre, al contrario, parecía tener siempre una respuesta lista para las cosas importantes: el abrigo justo para un noviembre francés, el tiempo exacto para que una tortilla quedara blanda por dentro, el momento en que una conversación debía interrumpirse y aquel en que había que dejarla seguir sola.

En Getafe, en la nave que sus padres habían tomado en alquiler en mil novecientos sesenta y cuatro, aquella competencia tenía un nombre que nadie pronunciaba nunca.

La habían tomado por una razón sencilla. Un poco más al norte, pasada la linde del municipio, habían empezado a montar motores, y los motores necesitan piezas. Su padre lo contaba sin ningún énfasis, como se cuenta el tiempo que hace: había una fábrica que llamaba, y ellos respondieron. Su padre llamaba a la máquina «un motor con cuatro ruedas alrededor», y en esa manera de decirlo estaba toda su idea del oficio.

El padre tenía las manos. La madre tenía el oído. Quien buscaba trabajo hablaba con él. Quien buscaba dinero hablaba con ella. No era una división escrita en ningún sitio, y justamente por eso había aguantado treinta años.

Una noche, cuando tenía quince años, Mapi le había preguntado cómo hacía para entender antes que nadie qué encargos saldrían mal.

—Escucho —respondió su madre.

Una sola palabra.

Como si bastara.

De niña, los sábados, Mapi entraba con ella en el taller. Era un lugar ruidoso y ordenado. Las prensas marcaban el tiempo con golpes profundos, regulares, casi musicales; las carretillas cruzaban los pasillos; los compresores sostenían por debajo un fondo continuo que tras diez minutos ya no se oía. Los hombres hablaban poco y en voz alta, y reconocían una máquina a punto de averiarse acercando el oído al motor, antes de que cualquier aparato se diera cuenta.

Aquellas prensas habían pagado cosas muy concretas. La casa en la que dormía Mapi, los libros de su escuela, la lavadora que llegó antes que en medio barrio, la operación de rodilla de un hombre que se llamaba Paco y que en Navidad seguía llevando turrón. Nadie en el taller habría usado la palabra bienestar. La llamaban, sencillamente, trabajo, y sabían perfectamente que era lo mismo.

Su madre atravesaba aquel ruido sin subir la voz, y todos la oían igualmente.

Mapi tardaría treinta años en entender que no era una cuestión de volumen.

París, en cambio, no parecía escuchar a nadie.

La ciudad se movía. Los taxis cruzaban bulevares brillantes de lluvia y arrancaban antes de que el semáforo terminara de estar en verde. Las puertas de los bistrós se abrían y dejaban salir humo, voces, olor a mantequilla y a vino, y luego se cerraban de golpe, como si dentro hubiera algo que custodiar. Los camareros corrían entre mesas demasiado próximas cargando bandejas que no deberían haber sostenido el equilibrio. La gente caminaba como si todos, sin excepción, tuvieran una cita importante.

Mapi había llegado para un curso de lengua de tres semanas, que era la manera elegante con la que su padre había aceptado la idea de que su hija tuviera ganas de estar lejos de Getafe. La alojaba la familia de Beatriz, conocida el verano anterior en Santander, en una casa de calefacción incierta cerca de Denfert. La primera noche había dormido con el abrigo sobre la cama, por encima de las mantas, y no lo había escrito a casa.

Aquel año la ciudad se detuvo. A finales de noviembre el metro dejó de funcionar, los autobuses también, y París se llenó de gente que caminaba. Las calles estaban llenas y las aceras lentas, y por primera vez desde que había llegado Mapi tuvo la impresión de que aquella ciudad podía ser atravesada a pie por cualquiera.

Un viernes por la noche Beatriz la llevó a una fiesta.

El apartamento estaba en el quinto piso de un edificio cerca de Saint-Germain, de los que tienen la escalera de madera que gime bajo el peso de quien sube y la escalera de vecindad que huele a cera. Los muebles habían sido apartados contra las paredes. En el suelo había vasos, bolsos, chaquetas, una bufanda que alguien buscaría en vano durante semanas. En el pasillo, dos chicos discutían de política con la seriedad de quien todavía no tiene nada que perder.

Un gran equipo de música ocupaba casi un mueble entero. Amplificador, reproductor de compact disc, una fila de mandos que en la penumbra parecían instrumentos de a bordo. El dueño de la casa lo vigilaba como se vigila un animal caro: se acercaba, cambiaba el disco, comprobaba que nadie apoyara un vaso sobre la tapa, volvía atrás.

Dos altavoces a los lados de la habitación hacían vibrar el suelo.

Mapi advirtió algo curioso. Para hablar había que acercar la boca al oído del otro, y entonces nadie hablaba de verdad: se intercambiaban frases cortas, ya decididas, que no requerían respuesta. La música era altísima, era bellísima, y era de todos.

Y precisamente por eso, pensó, no era de verdad de nadie.

Fue entonces cuando vio a una chica sentada en el suelo, con la espalda contra una estantería, las rodillas recogidas y los ojos cerrados. A su alrededor la fiesta seguía exactamente igual que antes. Ella estaba en otro sitio.

Llevaba dos pequeños auriculares en las orejas, unidos por un arco fino, y un cable que bajaba hacia el aparato apoyado en las piernas.

Mapi se quedó mirándola más tiempo del que era educado.

La chica abrió los ojos y sonrió. Se quitó un auricular.

—¿Quieres probar?

Mapi señaló el aparato.

—¿Qué estás escuchando?

—Pruébalo.

Un Walkman lo había visto mil veces. La mitad de los chicos de Getafe llevaban uno, en el autobús, en el mureto frente a la parroquia. Sencillamente, no lo había tenido nunca: en casa la música era la del equipo de su madre, y en el taller la música eran las prensas.

Se sentó en el suelo, junto a la desconocida, con la espalda contra la misma estantería. La chica le pasó los auriculares sin explicar nada, como se pasa un vaso.

Mapi se los puso.

Y ocurrió algo.

La fiesta no desapareció. Seguía entera, ahí. Veía los brazos en alto, la boca de Beatriz riéndose a dos metros de ella, el humo que subía hacia el techo, el dueño de la casa volviendo a inclinarse sobre el equipo. El caos continuaba, idéntico, y ya no le pertenecía.

Porque ahora, dentro de aquel caos, había un espacio suyo.

La música estaba cercanísima. Ya no llegaba desde la habitación, no tenía que atravesar el aire, los cuerpos, el humo, las voces. Llegaba a ella. Oía el aliento de quien cantaba, la respiración tomada antes de una frase, el ruido minúsculo de los dedos que cambiaban de posición en la cuerda. Eran detalles que existían desde siempre y que ningún equipo potente le había hecho oír nunca, porque un equipo potente llena una habitación, y una habitación ya está llena de todo lo demás.

Miró el objeto sobre las piernas de la chica. Era más pequeño que un libro. Tenía una fila de teclas anchas, rectangulares, que se hundían con un ruido seco y satisfactorio.

Bajó el volumen. La fiesta volvió a entrar. Lo subió. La fiesta salió.

Pulsó una tecla y la música se detuvo a mitad de una palabra. Pulsó otra y volvió a arrancar exactamente desde ahí, como si la hubiera esperado a ella.

Sintió algo que a los veinte años no habría sabido decir, y que solo habría sabido decir mucho más tarde: no estaba eligiendo la música. Estaba eligiendo dónde estar.

—¿Te gusta?

Mapi asintió.

—Mucho.

—¿Por qué?

Miró otra vez la habitación: los brazos en alto, el humo, los vasos en el suelo, Beatriz riéndose.

—Porque la fiesta continúa.

Luego se quitó los auriculares.

El ruido le volvió encima todo junto, y fue casi violento: las voces, los altavoces, el suelo que vibraba, alguien que gritaba una frase a dos pasos de ella. Era exactamente el mismo ruido de antes. Se había vuelto insoportable solo porque, durante cuatro minutos, había sabido que se podía estar en otro sitio sin irse.

Muchos años después, Mapi reconocería en aquella molestia la parte incómoda de la historia. Los auriculares no quitan nada a nadie. Devuelven la medida de aquello dentro de lo que se vivía sin darse cuenta.

La chica rio, cogió los auriculares y se los volvió a poner, y esto fue todo. No se intercambiaron los nombres.

Media hora después, Mapi la buscó con la mirada y ya no estaba.

Volvieron andando, porque el metro estaba parado y porque a los veinte años se vuelve andando de todos modos. Las calles estaban mojadas y vacías, y el ruido de la ciudad se había reducido a un motor lejano y a una persiana metálica que alguien bajaba.

Beatriz hablaba. Mapi caminaba y pensaba en un pensamiento que no lograba cerrar.

Su padre, en Getafe, habría quedado fascinado por la mecánica de aquel objeto: los cabezales, la correa, la precisión de un motor que cabe en una mano. Su madre no. Su madre habría entendido enseguida la otra cosa, la que concernía a ella y no al aparato, y la habría dicho con una sola palabra.

De vuelta en Getafe contó la torre Eiffel, el curso de lengua, el frío, y una fiesta cerca de Saint-Germain donde se bailaba hasta las tres. Del resto no dijo nada, porque no habría sabido cómo decirlo.

Nunca compró un Walkman, ni entonces ni después. Había visto uno puesto a media España durante años, y quizá es justamente por eso que no se le ocurrió querer uno: era un objeto, y el objeto nunca había sido el punto.

A los veinte años, por lo demás, ciertas intuiciones no se entienden.

Se guardan.

Y vuelven a buscarte muchos años después, cuando las necesitas de verdad.

Fin del extracto. Continúa en el libro: <https://www.amazon.es/dp/B0HPHSL6RC>