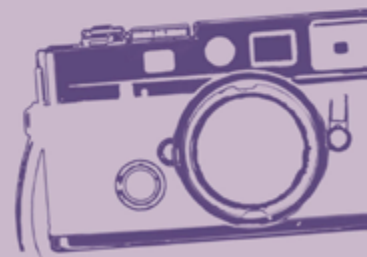
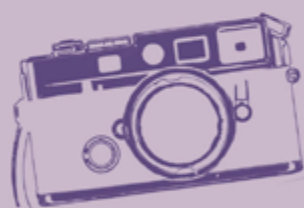
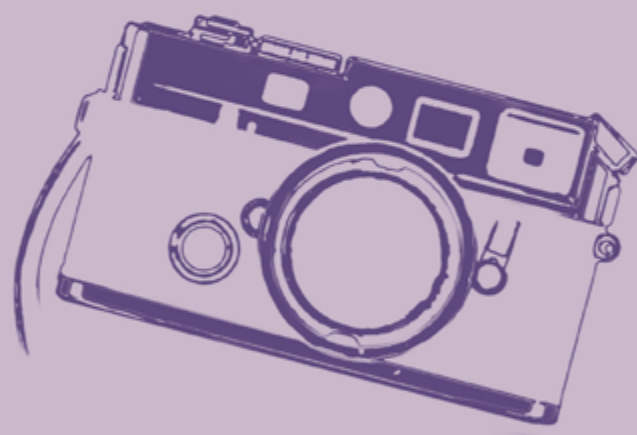


# Escuchar con los ojos

Ferran Ramon-Cortés



# **Escuchar con los ojos**

Ferran Ramon-Cortés

Título original: *Escuchar con los ojos*

Autor: Ferran Ramon-Cortés

[www.laisladelos5faros.com](http://www.laisladelos5faros.com)

<https://www.ferranramoncortes.com>



**De la edición digital:**

Ferran Ramon-Cortés, 2020

Diseño de cubierta: Andrea Ramon-Cortés

Diseño de interior y maquetación: Anna Julià

© del texto, Ferran Ramon-Cortés

Reservados todos los derechos.

Ninguna parte de esta publicación  
puede ser reproducida, almacenada  
o transmitida por ningún medio  
sin permiso del autor.

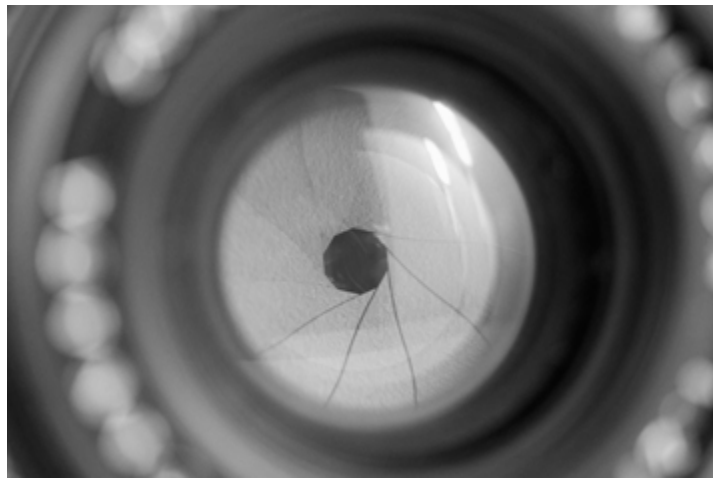
A mi abuela Pilar

*“Tú encontrarás la solución. Lo único que puedo hacer para que la encuentres es ayudarte a verte a ti misma. Intentar hacerte un buen retrato.”*

# Índice

<b>La intuición</b> .....	7
Capítulo 1: <b>Mirar por el visor</b> .....	11
Capítulo 2: <b>Encuadrar la imagen</b> .....	17
Capítulo 3: <b>Elegir la luz</b> .....	24
Capítulo 4: <b>Enfocar y disparar</b> .....	31
Capítulo 5: <b>Revelar</b> .....	37
<b>Epílogo</b> .....	42

## La intuición



—¿Descafeinado de máquina o de sobre?

(No me lo puedo creer. Hace diez años que bajo al mismo bar, diez años que pido el mismo café con leche descafeinado, y todavía me pregunta si lo quiero de máquina o de sobre.)

—De máquina, por favor. Corto de café y con la leche tibia.

Lo he dicho en tono cordial, incluso con una sonrisa en los labios. Porque lo cierto es que él no tiene ninguna culpa de que yo haya empezado el día con mal pie.

Todo ha comenzado esta mañana, cuando, nada más llegar al trabajo, me has preguntado si podíamos hablar. Te he contestado que sí, que claro, e inmediatamente nos hemos encerrado en mi despacho. “Te escucho”, te he dicho. Y me he dispuesto a hacerlo. Pero mi predisposición no ha durado mucho. En cuanto has empezado a explicarme lo que pasaba, te he dejado con la palabra en la boca y me he puesto a hablar yo. Y, como siempre, no he parado. No he dejado de hablar

hasta que tú, ajena a lo que te estaba diciendo, me has mirado a los ojos y me lo has soltado:

—“¿Por qué dices que me escuchas, si no lo haces?”

Me lo has dicho tranquilamente, sin alzar la voz, sin ninguna agresividad. Con el tono cansado de quien considera inútil el intento de que alguien rectifique, de quien sabe que hay cosas que no cambiarán nunca. Me mirabas fijamente a los ojos y arrugabas un poco la frente, como si buscaras tú misma la respuesta a la pregunta que me acababas de hacer, una pregunta que me ha quedado bien grabada. Y eso ha sido todo: ante mi desconcierto, te has levantado y has salido del despacho con toda la naturalidad del mundo, convencida de que la razón estaba de tu parte.

Y ahora estoy aquí, sentado en la barra del bar, removiendo el café con leche, descafeinado, corto de café y con la leche tibia, intentando entender por qué me pasa siempre lo mismo. *¿Por qué pienso que te escucho cuando, en realidad, no lo hago?*

Debo reconocer que no se trata de que no te escuche a ti, sino de que tampoco escucho a los demás. Siempre que venís a buscarme para plantearme algún problema, acabo hablando más de la cuenta y, por mucho que me esfuerce, no consigo que tengamos un intercambio provechoso, lo que debería considerarse una verdadera conversación.

Y tal vez sea este el motivo por el que, en tu caso, después de más de cinco años siendo tu jefe, te conozca tan poco. Sé lo que haces en el trabajo, sé cómo trabajas, sé que los clientes te adoran y que eres una gran profesional, pero prácticamente no sé nada de ti aparte de los aspectos laborales inmediatos. No sé qué piensas ni cómo estás, ni si te gusta el trabajo, ni si te sientes cómoda aquí. Y, claro, aún sé menos acerca de cómo te va en tu vida privada.

—¿Tienes otro azucarillo, por favor?

(Sí, también hace diez años que le pido otro azucarillo, pero no importa.)

Quiero solucionarlo, y quiero hacerlo ya, sin dejar pasar más tiempo. Porque no quiero mantener una comunicación tan desastrosa ni contigo ni con ningún otro compañero o compañera.

Una prueba de que algo no va bien son las conversaciones que mantenemos cada fin de año, cuando hacemos balance del trabajo realizado. Se supone que tenéis que comentar y valorar cómo van las cosas, pero, en realidad, no puedo evitar intervenir al cabo de poco rato, y entonces centro la conversación, de manera que no os doy ni la más mínima oportunidad de decir lo que pensáis. Y si solo hablo yo, ¿cómo puedo enterarme de cualquier dificultad que os haya surgido? ¿Cómo puedo ayudaros?



Cada vez que queréis hablar conmigo en privado, pasa lo mismo. Os recibo, digo que os escucho, y al cabo de cinco minutos habéis descubierto que no lo estoy haciendo.

Contigo, hasta ahora, tenía una buena excusa: creía que el hecho de que nuestra comunicación no funcionase del todo se debía a tu hermetismo. Pero me temo que las cosas no son exactamente así. Creo que el problema estriba en que, como has dicho claramente y sin tapujos esta mañana, lo que sucede es que *no te escucho*.

¿Y por qué no sé escuchar? Esta es la pregunta que me hago una y otra vez, sentado en la barra del bar, con el descafeinado de máquina, corto de café y con la leche ahora ya fría, en la mano. Soy consciente de algunas de las cosas que no llevo bien y hacen que no te escuche, como por ejemplo creer, cuando entras en mi despacho, que sé lo que te pasa incluso antes de que me lo expliques. O querer darte siempre consejos y decirte lo que tienes que hacer, aunque no me lo hayas pedido. Sé también que a menudo tengo demasiada prisa cuando hablo con vosotros, y que esto hace que os preste muy poca atención o que esté pensando en mis cosas. Algo que me sucede muchas veces es que me concentro más en prepararme las respuestas que en escuchar lo que me decís. Todo esto es cierto, pero seguro que no es todo lo que ocurre. Debe de haber alguna otra razón que explique por qué no os escucho.

Llevo un buen rato aquí, dándole vueltas, aplazando el momento de subir a la oficina. Busco una solución, una manera diferente de hacer las cosas. Y vivo y revivo la película de nuestro encuentro de hace un rato, intentando comprender en qué punto exacto se ha roto la conversación. Visualizo la escena con nitidez: te veo a ti, sentada delante de mí, con la expresión seria pero serena, las manos cruzadas sobre la mesa, dedicando unos segundos a encontrar las primeras palabras para exponer de manera más clara lo que me quieres decir. Visualizo perfectamente todos los muebles y los objetos que nos rodean: la mesa, la silla vacía a tu izquierda, la estantería detrás de ti...

De pronto tengo una intuición. Tiene que ver con un objeto que hay en el despacho. Está en la estantería y, por lo tanto, ha formado parte de la escena de esta mañana. Se trata de algo que he tenido delante desde siempre y que tal vez por eso se me ha quedado grabado en la retina y ahora lo rememoro perfectamente.

Me acerco a la barra, con prisas, ahora sí, para volver a la oficina lo antes posible: —¿Qué te debo, por favor?

(Sin duda, me lo podría haber ahorrado. También hace diez años que pago a diario el café con leche y sé perfectamente cuánto vale.)

Entro a toda prisa en el despacho y busco en la estantería el objeto de la intuición. Es un libro, concretamente un manual. En el lomo, con grandes letras plateadas sobre un fondo negro, leo el título: *Manual de fotografía. El retrato*.

Tomo el volumen y lo coloco sobre la mesa, Hace años que no lo abro. Fue uno de mis libros de referencia cuando estudiaba fotografía, pero me había olvidado de él por completo. Hojeo con cuidado las páginas, al tiempo que mi intuición va tomando cuerpo. Esto es lo que debo hacer contigo si te quiero ayudar: intentar hacerte un buen retrato. Como los que hice durante un período de mi vida, unos retratos que me descubrían fielmente el alma de las personas que aparecían en ellos.

La respuesta se encuentra en la fotografía y en las páginas de este antiguo manual. Hacerte un buen retrato será mi manera de aprender a escucharte y ayudarte de verdad. Dedico unos minutos a pensar en ello y dar forma a la idea. No tengo ninguna certeza de que vaya a funcionar, ni sé demasiado bien cómo hay que traducirla a la práctica, pero no tengo ninguna otra idea mejor, así que me fío de mi intuición. Quiero intentarlo.



## Capítulo 1

# Mirar por el visor



En casa de mis padres yo era siempre el fotógrafo, y eso me hacía vivir de una manera muy especial todo lo que sucedía. Cuando tienes una cámara en las manos ves las cosas desde un punto de vista muy diferente. Como fotógrafo, cambias de perspectiva. Dejas de participar en los acontecimientos y te conviertes en un privilegiado observador cuya tarea es escoger una porción de realidad que considere importante o significativa para dar testimonio de ella. No formas parte de la escena. No estás allí para formar parte de lo que sucede, sino para dejar constancia de ello a través de las imágenes.

Mirar la realidad a través de la pequeña ventana del visor es el primer paso para conseguir un buen retrato. Y esto es precisamente lo que me propongo hacer contigo: imaginar que soy tu fotógrafo y, de este modo, cambiar mi punto de vista. Dejaré de ser el protagonista para convertirme en tu observador.

He ido a buscarte a tu puesto de trabajo y, aunque no tenías ningunas ganas (lo he leído claramente en tus ojos y en la postura de tus hombros, un poco caídos hacia delante), has aceptado que hablemos otra vez, que volvamos a intentarlo, y ahora me sigues hacia mi despacho. Entramos, cierro la puerta y nos sentamos como habíamos hecho esta mañana, ocupando exactamente las mismas posiciones. Dejas descansar las manos cruzadas sobre la mesa y no dices ni media palabra. El fondo también es el mismo, pero en la estantería, detrás de ti, ahora hay un espacio vacío: falta un libro. Es el que tengo encima de la mesa, el que me servirá de recordatorio y guía para ayudarme a hacer las cosas de manera diferente.

Con los ojos clavados en la portada (donde se ve la imagen de una magnífica Leica M-3, un mito de la fotografía analógica), hago el ejercicio mental: tomo la cámara en un sentido figurado y te miro por la ventanilla del visor. El gesto es muy sencillo, pero el resultado es mágico, porque cambia completamente mi visión: si te observo a través del visor imaginario existes tú, y yo no existo. He desaparecido de la escena, y tú eres la única protagonista.

Te animo a volver a intentarlo, a que me expliques lo que querías decirme esta mañana. Me miras con recelo durante un brevísimo instante, pero al constatar mi expresión expectante empiezas a hablar con cautela, muy poco a poco. Yo te escucho e, inmerso en el rol de fotógrafo, centro toda mi atención en ti, consiguiendo el primer hecho relevante: se silencian mis voces interiores, callan mis pensamientos, enmudece el “ruido” interno que tantas veces me ha impedido escucharte. Esto me permite empezar a captar de verdad lo que me estás diciendo.

Y todavía voy más allá. En seguida constato que este nuevo punto de vista me permite verte con unos ojos diferentes. Porque mi instinto de fotógrafo busca captar con precisión la realidad del momento, y esto hace que te vea —quizá por primera vez en mucho tiempo— sin prejuicios, sin “etiquetas”, tal y como te muestras en este preciso instante. Esta mañana, cuando hablábamos, no te veía a ti, sino lo que pienso de ti, la imagen que tengo de ti. Y esto ha hecho que, sin darme cuenta de ello, renunciase a mi capacidad de percepción.

Ahora, el visor de mi cámara imaginaria te enmarca y anula todo lo demás. Solo existe lo que recoge la ventanilla. Desaparece el entorno, y esto también comporta que no haya posibles distracciones. El ejercicio me resulta útil para dejar de prestar atención a todo lo que nos rodea: el ordenador, el móvil, los papeles

que tengo encima de la mesa, las voces que llegan desde el exterior.. Todos los grandes “ladrones de atención” que tan poco me ayudan a escucharte.

Al parecer has superado tu recelo inicial. Te expresas con un tono más distendido, mueves las manos un poco más y hablas más deprisa. Me cuentas que no te encuentras bien en el trabajo, y que estás atravesando unos momentos difíciles. Que hace días que arrastras una fuerte angustia, y que sufres.

Escucho tu voz y, sobre todo, en mi ficción fotográfica, te observo. *Te escucho con los ojos*, porque te miro atentamente por el pequeño visor y, así, adquiero conciencia de todos tus gestos, de lo que expresa cada leve movimiento de tu cuerpo, de los matices de tu mirada. Lo que veo en ti me dice mucho más que tus palabras, y por primera vez tengo la sensación de que *te estoy escuchando de verdad*.

Me explicas con más detalle la situación en la que te encuentras. Sin embargo, en un momento determinado haces una pequeña pausa en el relato y entonces me lo sueltas sin tapujos:

—En realidad venía a decirte que renuncio. Me voy.

Siento una punzada en el estómago y, justo después, un fuerte impulso: tengo que detenerte como sea, no puedo dejar que sigas planteándote esa posibilidad. Como jefe tuyo que soy, siento la urgencia de intervenir, de quitarte la palabra y hacer todo lo posible por que cambies de opinión. Pero a pesar de las ganas que tengo, no lo hago. Hoy he decidido ser tu fotógrafo, y los fotógrafos no intervienen, no participan en la escena. Los fotógrafos no juzgan lo que pasa, solo observan. Los fotógrafos no sufren por las consecuencias empresariales por el hecho de que una trabajadora se despida, solo se fijan en los motivos que se esconden tras cada gesto. Así pues, mientras me aferro a la cámara en sentido figurado, me muerdo la lengua y sigo mirando con obstinación, observando a través del visor, intentando al mismo tiempo convencerme a mí mismo del hecho de que no pierdo nada si me callo. Más bien al contrario, porque lo que podría decirte ahora no te ayudaría. Si te dejase con la palabra en la boca incurriría en el mismo error de esta mañana, dejaría de escucharte y volvería a abrir una brecha entre los dos que, esta vez, podría ser insalvable.

Espero que mi inusual silencio te anime y continúes hablando. Pero no dices nada más. Y yo no me precipito, también me callo. Quiero estar seguro de que lo que esperas es una palabra mía. El mutismo de los dos se alarga de una manera incómoda. Mueves levemente las manos entrelazadas y haces un pequeño gesto de fuerza con los dedos. Sí, tus ojos están esperando una reacción. Puedo captar la tensión de tu rostro, puedo ver en él tu sufrimiento. Rompo el silencio con un tímido comentario: “¿Estás segura?”, pero lo que estás viviendo no te permite dar marcha atrás y solo consigo que reafirmes con contundencia tu posición:

—Sí, me despido, y esta vez puedes ahorrarte tus discursos.

El comentario me llega con la misma fuerza que un misil submarino que alcanzase la línea de flotación, aunque es un reproche merecido. Yo mismo me lo he hecho hace apenas un rato, en el bar. Creo que has notado la impresión que me han provocado tus palabras, porque te apresuras a hablar de nuevo:

—Si me voy, no es por ti, te lo aseguro. Es que siento que me he equivocado. No estoy hecha para esta profesión, y no aguanto ni un día más.

Me hago eco de tu angustia. Lo estás pasando mal. Quiero que me lo cuentes, entenderlo del todo para hacerme cargo de cómo te sientes. Me gustaría preguntarte un montón de cosas. Espero pacientemente a que continúes tus explicaciones, pero parece que no tienes nada más que añadir. Nos sumergimos en un nuevo silencio que no sé cómo romper.

Las cosas no van como yo creía. Empiezo a dudar de mi estrategia. ¿Qué me está pasando? ¿Por qué no puedo hacerte el retrato que yo querría? Aferrándome a mi instinto de fotógrafo, echo un rápido vistazo a mi alrededor. En seguida me doy cuenta de que tenemos un problema: lo que veo no me gusta. No me gusta nada. Nos rodea un escenario frío e impersonal. Nos encontramos en un despacho desangelado, anónimo, que ha sido concebido solo para ser funcional. Nos separa una gran mesa, la pantalla del ordenador está en medio y se interpone entre los dos, y, aunque la puerta está cerrada, no tenemos ninguna intimidad: todo el mundo puede vernos a través de las paredes de cristal.

Es un escenario que no invita a que te sinceres, no invita a compartir nada. Y más aún, es un escenario en el que me temo que no seremos capaces de dejar de interpretar nuestros respectivos papeles. Tú no dejarás de verme como a tu jefe, aquel que hará lo imposible para que no te vayas, para evitar el problema que me

comportará tu renuncia. Y yo no dejaré de verte como a una muy buena colaboradora que está a punto de dejarnos plantados.

Tenemos que cambiar de escenario. Aquí es imposible que nos deshagamos de unas implicaciones que imposibilitan el que pueda hacerte un buen retrato.

Rompo el silencio que se ha instalado entre nosotros y te propongo una tregua. Miro mi agenda y te sugiero que nos volvamos a reunir dentro de una hora. Te explico que tengo que resolver un par de asuntos urgentes. Intento parecer convincente, porque no hay ningún asunto: tan solo quiero ganar tiempo. Tú haces un gesto de aceptación con la cabeza, te despides y te diriges hacia la puerta.

Cuando sales del despacho me quedo quieto, en silencio. Con el manual de fotografía en las manos, reflexiono sobre lo que acaba de suceder. Por una parte, considero que ahora las cosas han salido de una manera muy diferente, y tengo la sensación de haber sido capaz de abrir un nuevo camino. Pero también tengo la certeza de encontrarme solo al principio, de no haber avanzado lo suficiente, pero no sé bien cómo continuar. No obstante es bien cierto que, de entrada, **mirarte desde el visor de la cámara me ha permitido cambiar de perspectiva y concentrarme solamente en ti. He conseguido silenciar mi ruido interno y escucharte de verdad.**

Y la pregunta de esta mañana regresa. ¿Por qué no lo he hecho hasta ahora? ¿Por qué no te he escuchado nunca de verdad? Al margen de la lista de motivos que ya he diagnosticado (prisa, desinterés y falta de concentración en la preparación de las respuestas), siento la necesidad de descubrir el motivo esencial, porque estoy convencido de que hay uno.

Intento revivir ocasiones en las que te he tenido delante, hablándome, y los sentimientos del momento. ¿Por qué siento invariablemente el impulso de intervenir? De repente me doy cuenta: es el miedo. Debo reconocer que hasta ahora no te he escuchado por miedo. Miedo a escuchar lo que tuvieras que decirme. Miedo a las consecuencias de lo que pudieras decirme. Por eso siempre te dejo con la palabra en la boca, aunque sea de forma inconsciente: para no dejarte hablar, porque tengo miedo de oír lo que vienes a decirme.

Sí, el miedo es la raíz. Esto es lo que me ha impedido escucharte de verdad en los momentos realmente importantes. Lo que ha hecho que desarrollara todo tipo de estrategias inconscientes para impedir que me dijeras lo que me querías decir. Me ha dado miedo escucharte muy a menudo. Un miedo sutil, muchas veces, no evidente, pero miedo al fin y al cabo. Y este es un gran descubrimiento.





## Capítulo 2

# Encuadrar la imagen



Encontrar un buen escenario es esencial para hacer un buen retrato. No solo por lo que queda reflejado en la fotografía final, sino también porque es necesario que la persona retratada se sienta cómoda en él, pueda abrirse y mostrarse tal como es. Solo si se siente a gusto, si la atmósfera creada le acompaña, se relajará y su personalidad saldrá a la luz. Se trata de un paso imprescindible para obtener un buen retrato.

Necesitamos, pues, cambiar de escenario, si quiero conseguir que seas tú. Tenemos que hallar un lugar donde te encuentres bien, lejos de las miradas condicionantes, donde podamos detener el tiempo durante un rato sin que nada nos distraiga, y donde consigamos deshacernos de los roles demasiado bien aprendidos que interpretamos en el trabajo.

Tengo claro que debemos salir. Y también tengo claro que no podemos ir a la cafetería de siempre, porque nos encontraríamos a media empresa allí. Por suerte, en seguida se me ocurre una alternativa: hay un pequeño bar, no demasiado lejos, un bar tranquilo donde seguramente estaremos bien. De hecho, fuiste tú quien me lo descubrió, y por eso siempre me he referido a él como “tu bar”.

Salimos juntos del despacho y, en cuanto ponemos los pies en la calle, te digo adónde tengo intención de llevarte. Esbozas una disimulada sonrisa que me hace pensar que la elección ha sido acertada. Cinco minutos más tarde ya estamos en el bar. Está prácticamente vacío. Nos sentamos a una mesa pegada a la cristalera y hacemos nuestro pedido.

—¿Descafeinado de máquina o de sobre?

(Esta vez, la pregunta del camarero es legítima. Hacía meses que no pisaba este local.)

—De máquina, si puede ser. Corto de café y con la leche tibia. ¿Y tú? ¿Un cortado?

—Sí, un cortado normal para mí, gracias.

Pasamos dos larguísimos minutos en silencio. Dos minutos durante los cuales nos dedicamos a tomar el café ceremoniosamente, intercambiando alguna mirada, como si los dos esperásemos que fuera el otro el que *moviera ficha*. Al final eres tú quien se decide a dar el primer paso:

—Sé que piensas que he tomado una decisión equivocada, pero no me voy porque sí. Han pasado cosas, cosas importantes. Más de las que te imaginas, porque te han pasado totalmente desapercibidas...

Encajo el reproche estoicamente, sin inmutarme. Tu tono es directo, sin vacilaciones, y me llega teñido de una dosis importante de resentimiento, pero no es el momento de defenderme ni de justificarme. Como tampoco es el momento de cuestionar lo que dices. Debo aceptar lo que sientes sin juzgarlo ni ponerlo en duda. Porque, en definitiva, es lo que sientes, esté de acuerdo o no, me guste o no me guste, y lo importante es que yo sea capaz de captar tu sentimiento.

Como tus explicaciones se interrumpen, me arriesgo a hacer un comentario. Sin embargo, mido cada palabra, porque no quiero que los papeles se inviertan. Solo quiero invitarte a que sigas hablando.

—¿Qué tipo de cosas?

—Es igual. Ahora ya no vale la pena. No cambiaré nada.

—Es posible, pero me gustaría saber cuáles son, a pesar de todo. También se aprende de los errores...

Tu mirada me interroga. No sé si piensas que a lo largo de los cinco años que llevas en la agencia nunca has tenido una ocasión como esta, en la que de verdad me haya interesado por ti, o sencillamente te preguntas si mi actitud es una pura farsa, una maniobra maquiavélica para evitar que te vayas. La cuestión es que, al cabo de unos instantes, te decides y empiezas a contarme lo que te pasa. Pero no te extiendes demasiado en ello. Se pueden contar las palabras que utilizas. Me hablas de presión, de conflictos y de cansancio. Lo haces con brevedad y de forma desordenada, como si no acabaras de confiar en el peso que tus palabras pueden tener en mí. No me acaba de quedar nada claro, pero tomo nota mental de cada palabra, de cada frase, e intento componer con ellas una imagen. Estoy completamente metido en mi papel de fotógrafo, observándote sin intervenir en absoluto.

—... Me he dejado la piel por mis clientes. Todavía estoy esperando que alguien me lo reconozca. Internamente, en la agencia, no tengo ningún tipo de apoyo.

La última frase resuena con fuerza en mi interior. Me transmite una sensación que he vivido en primera persona, tal vez con una intensidad similar, y seguro que con la misma impotencia y la misma rabia que sientes tú. Y a medida que recuerdo algunas de las experiencias vividas, debo luchar para que no se manifiesten mis angustias pasadas y mis propios conflictos.

Fijo la mirada en la taza de café con leche, y respiro hondo. Es necesario que mantenga mis emociones a raya. Quiero que resuenen en mí tus sentimientos, pero no sentirlos en primera persona. Si no lo hago así, no podré ayudarte. Sería como entrar en escena y dejaría de ser el fotógrafo. Mi rabia se sumaría a la tuya, y lo único que conseguiríamos sería darnos cuerda el uno al otro. Probablemente lo vivirías como un acto de solidaridad, de conexión entre ambos. Incluso podría resultarte reconfortante. Pero con toda seguridad no te ayudaría a entender lo que de verdad te está sucediendo.

Esta es la clave de mi rol de retratista: ser capaz de captar tu sentimiento, de empatizar contigo, de comunicarte lo que capto, pero en ningún caso contagiarme de tus circunstancias y vivirlas en primera persona. Solo así puedo conservar la capacidad de observación que me permitirá hacerte un buen retrato.

Continúas describiéndome, de una manera un tanto desordenada, lo que has sufrido en los últimos tiempos, y a medida que hablas, en determinados momentos tengo la sensación de que estoy consiguiendo abrir pequeñas grietas en la sólida coraza con la que te proteges. Pero también hay momentos en los que me parece que tu resentimiento puede más que tu apertura, y entonces siento que no soy capaz de acceder del todo a tu interior.

De repente, te quedas en silencio. Un silencio que me hace presagiar que ya no me dirás nada más. Y suena mi móvil. No debería contestar si no quiero truncar la verdadera escucha en la que me encuentro inmerso, pero dado el momento en el que nos encontramos, me parece la excusa perfecta para salir del bar y dejarte a solas un momento. Así decidirás si quieres continuar o dejarlo aquí.

Vuelvo a entrar al cabo de unos minutos y capto en tu rostro una expresión muy diferente. Tienes los ojos más abiertos, más atentos. Me haces un gesto con la mano, tienes prisa por que vuelva a sentarme.

—¿Tienes todavía un poco de tiempo?

—Te escucho.

(Con esta respuesta me arriesgo a un comentario ácido por tu parte, pero no lo haces.)

—No puedo más. Solo recibo críticas y reproches.

Tu tono, ahora sí, suena libre de escepticismo y recelo. Después de este brevísimo preámbulo, empiezas a contarme cosas, muchas cosas. Las palabras te brotan sin trabas, aunque sigues refiriéndote a hechos inconexos, a sensaciones sin una relación evidente. Tu relato discurre hacia adelante y atrás en el tiempo, falto de un hilo conductor que yo pueda seguir. Me resulta difícil comprender lo que te pasa. Tengo ante mis ojos un retrato difuso, inconcreto, en el cual todo se confunde. No acabo de verte de forma clara. Sugieres, divagas, y te pierdo en medio de todos los elementos que esbozas con tu explicación.

Necesito acercarme más a ti, captarte con mucho más detalle. ¿Qué haría en estos momentos como fotógrafo? Cierro los ojos mentalmente y me lo imagino. Imagino que te tengo demasiado lejos y que mi retrato no captará tu expresión. Debo centrarme en el encuadre. Cambiar el objetivo para encuadrarte más de cerca.

Elegir el objetivo es una decisión importante a la hora de hacer un retrato. La elección no es fácil, porque cada lente tiene una misión específica. El gran angular incorpora y mantiene nítido el fondo, dando contexto al retrato, pero también comporta la pérdida de detalle de la persona retratada. El teleobjetivo, en cambio, diluye el fondo, lo borra, y queda inevitablemente fuera del campo visual, pero acerca al personaje y proporciona unos detalles de él que el gran angular no ofrece. En tu caso, lo tengo claro: apuesto por un teleobjetivo. Quiero captar minuciosamente lo que llevas dentro.

Te imagino ya en el visor de un potente teleobjetivo. Busco el detalle de tu expresión y decido explorar en tu relato.

—Cuéntame un caso concreto en que se te hayan hecho estos reproches —te pido.

Piensas un momento, clavando la mirada en algún punto de la calle, al otro lado de la cristalera. Me cuentas el enfrentamiento con un cliente a quien conozco bien, porque también he trabajado con él durante mucho tiempo. Reproduces fielmente la conversación, la discusión posterior, y expones cómo te sentiste profundamente dolida por los reproches que te hizo.

—¿Sabes? No tenía por qué aguantar aquello. Me levanté de la reunión y me marché.

Por fin empiezo a ver claras algunas cosas. El que me describas un ejemplo concreto me ayuda. A través del teleobjetivo empiezo a visualizarte con nitidez. Y lo que me llega me desconcierta. Veo una imagen de ti que no se corresponde en absoluto con la que había tenido hasta ahora. ¿Tú dejando plantado a un cliente? ¡No me lo puedo creer! ¿Qué me estoy perdiendo?

Es evidente que no te puedo reconocer en los comportamientos que me describes, pero de nuevo me abstengo de hacer cualquier comentario. No quiero juzgar

nada de lo que me dices, al menos por ahora. Solo quiero explorar el terreno para captar tu sentimiento en toda su dimensión.

Te hago algunas preguntas, con el propósito de encuadrar la imagen de manera progresiva. Indago. Busco. Intento que mis preguntas no te desvíen del camino, intento evitar que te escabullas con temas que se alejan de la raíz de lo que te sucede. Tu discurso se va ordenando. En un momento determinado, me distancio un poco para no contaminarme de tu sentimiento, y así poder seguir captándote de manera objetiva. El teleobjetivo me lo permite, porque te puedo enfocar desde más lejos.

Tu explicación es sincera, y sigues narrando otros episodios. Sin salirte por la tangente, de manera precisa y concreta. Esto me ayuda. Puedo empezar a captar de verdad lo que llevas dentro.

Voy haciéndome una idea mental muy precisa de lo que estás pasando, y aparecen en mi memoria episodios que he vivido y que guardan un claro paralelismo con los que me estás contando. Intuyo con claridad lo que sientes, pero no quiero dar por hecho que lo que yo sentí en su momento sea lo mismo que sientes tú, así que sigo tirando del hilo, pacientemente, hasta oírtelo decir a ti.

El momento mágico llega por fin y, en medio de las explicaciones, me lo dices:  
—Estoy enfadada; no sé con quién ni por qué, pero estoy muy enfadada...

Este es el sentimiento que he captado en tu interior durante todo el tiempo que hemos pasado en el bar, pero el verdadero valor estriba en el hecho de lo hayas reconocido tú. Continúas:

—No era consciente de ello. Sin embargo, ahora me doy cuenta de que es indudable que llevo toda esta rabia dentro. Y me afecta...

Tengo una pequeña sensación de victoria. Por fin mi escucha te ha ayudado. Este es sin duda el camino... Pero no tengo tiempo para disfrutar de la victoria, porque después de una mirada instintiva a tu muñeca, con voz sobresaltada y tensando el cuerpo, exclamas:

—¡Es más de la una!

—Llegamos tarde a la reunión —constato yo.

—Sí.

Me dirijo al camarero que está en la barra:

—¿Qué te debo?

(No tengo ni idea de cuánto vale un café con leche descafeinado en este bar, y menos aún un cortado.)

Llegamos tarde, sí, pero como acostumbra a pasar en la agencia, no somos los últimos.

Una vez celebrada la reunión, me encierro un momento en el despacho, para recapitular. Durante toda la mañana te he estado mirando a través del visor. **He buscado un escenario que me ha parecido propicio. He decidido elegir un potente teleobjetivo que me ha permitido profundizar en lo que te está pasando. Estoy explorando, investigando, para verte con todo detalle.** Todavía no tengo tu retrato, pero estoy un poco más cerca de poder apretar el disparador.

Otra reflexión me viene a la mente. Ha surgido de los momentos en que lo que me contabas me afectaba emocionalmente porque removía aspectos que yo mismo he vivido. Ahora descubro cómo este hecho ha sido también uno de los grandes frenos que a menudo me han impedido escucharos a ti y al resto de compañeros. Porque cuando me contabais –o intuía que me ibais a contar– cosas que tenían resonancias emocionales para mí, no os dejaba continuar para no revivir unas emociones que en el fondo no había resuelto en mi fuero interno.

Nuevamente se trata de un descubrimiento importante.



## Capítulo 3

# Elegir la luz



Circulamos a 298 kilómetros por hora. Es lo que señala el panel electrónico que tengo justo delante. Estoy en el AVE, de camino a Madrid. La azafata pasa y ofrece bebidas a los pasajeros. Le pido un café con leche descafeinado.

—Tendrá que ser de sobre...

(Esta vez no hay elección posible.)

Confortablemente sentado, y haciendo caso omiso de la película que proyectan, pienso en tu retrato: hace una semana que mantuvimos nuestra última conversación y desde entonces no hemos vuelto a vernos. La verdad es que tengo sensaciones contradictorias: por un lado creo que, por primera vez, transito el camino correcto; sin embargo, por otro lado constato que puede haber fallado algo, porque no me ha llegado ninguna respuesta por tu parte. Como cuando, cámara en mano, captas a una persona interesante y estás convencido de que



con un poco de paciencia y un seguimiento atento obtendrás una buena fotografía y, de repente, esa persona se va, desaparece, deshaciendo la ilusión de una expectativa.

Debo decir que yo tampoco he sabido dar ningún otro paso que favoreciese el que el proceso fuese más allá, pese a que era consciente de que el retrato que tengo de ti en estos momentos no es un buen retrato. Vuelvo a recurrir a la fotografía para avanzar. ¿Cuál sería el paso siguiente? He elegido un entorno adecuado, he escogido el objetivo y ya te tengo correctamente encuadrada en el visor. Ahora tocaría centrarse en la luz.

La luz, en un retrato, es fundamental. Sin un equilibrio correcto entre las zonas más iluminadas y las zonas de sombra, se pierde mucha información y, por lo tanto, mucho detalle. Un retrato demasiado oscuro hace que no se muestre nada de lo que se encuentra en las zonas de sombra, y uno sobreexpuesto, es decir, con demasiada luz, quema todo lo que queda más iluminado y lo borra. En ambos casos se pierde una parte del retrato.

Y es cierto que contigo tengo, en estos momentos, la sensación de haber obtenido un retrato oscuro, lleno de sombras, detalles que no se muestran. Porque en el camino recorrido hasta este momento hemos descubierto tu enfado, pero me temo que este no es más que la consecuencia de algo mucho más profundo. Necesito encontrar la iluminación correcta para que no se me escape nada.

Y mientras pienso en todo esto, se produce una sincronía (acabaré creyendo en ello, en la teoría que asegura que nada ocurre por azar, sino que una íntima interconexión lo liga todo): suena el móvil y la pantalla me muestra tu nombre.

Dices un “hola” grave. Adivino problemas.

—Te llamo para decirte que hoy no iré a la oficina. Estoy en el hospital. Han vuelto a ingresar a mi padre.

Me lo dices como si me supieras al corriente de la situación, pero la verdad es que no sé nada acerca de ello. Y, de entrada, dudo si debo preguntar algo que me ponga en antecedentes. Pienso que es una oportunidad de recuperar el proceso que iniciamos hace una semana, así que me decido:

—No sabía nada. ¿Qué le pasa?

—Es un poco largo de explicar..

—¿Puedes hablar ahora?

—Sí, he salido a tomar un café. Mi hermana está en la habitación con él.

—Pues yo estoy en el AVE, y todavía no hemos llegado ni a Tarragona. Tengo todo el tiempo del mundo...

Me explicas cuentas sufre una enfermedad grave. Incurable, según los médicos. Que últimamente ha perdido mucho, y que habéis entrado en una etapa de graves dificultades. Te pregunto cuándo empezó todo, y me dices que llevabas poco más de un año en la agencia cuando le diagnosticaron la enfermedad.

—Ya sabes que de pequeña perdí a mi madre, y mi padre ha sido siempre mi punto de referencia.

Tampoco sabía eso, pero me abstengo de decir nada. Me cuentas que cuando os dieron el diagnóstico, la sacudida fue muy fuerte, pero que remontaste el vuelo. Entonces vinieron tres largos años de relativa calma, durante los cuales la enfermedad pareció estancarse. Y hace seis meses empezó la verdadera pesadilla. Atravesamos un par de túneles y me pierdo una parte de tu relato, pero no pasa nada. No me interesa tanto conocer los hechos con detalle como captar los sentimientos que vives justo en este momento.

—¿Cómo te sientes con todo esto que te está pasando?

—No lo sé. En estos momentos estoy demasiado aturdida para saberlo.

Te dejo tiempo. Los silencios pueden ser incómodos, sobre todo por teléfono, pero quiero saber tu respuesta.

—Me parece que estoy muerta de miedo —confieras con la voz ahogada.

El tren se adentra en la oscuridad de otro túnel y la línea se corta. En mi fuero interno lo agradezco, porque tú no me ves, pero tu relato me ha afectado. Me ha hecho revivir episodios todavía recientes, como la repentina muerte de mi padre. La tuya y la mía son vivencias muy diferentes, pero se conectan en el sentimiento. Y como no me esperaba ni tu llamada ni lo que me acabas de contar, la situación me ha pillado desprevenido y me he contagiado de tu sentimiento. Ya no estaba siendo tu fotógrafo: sin darme cuenta, me he metido de lleno en la escena y me he implicado en ella. Afortunadamente la conversación se ha interrumpido. Por suerte no puedes ver mis ojos inundados.

Unos minutos después me vuelves a llamar. He tenido tiempo de recuperarme. En cuanto he visto en la pantalla del móvil que eras tú, he vuelto a tomar simbólicamente mi cámara. Me dispongo a apartarme de la escena y a volver a ser tu fotógrafo.

Dejo que termines de contarme lo que sientes, que llegues hasta donde tú quieras. Me hablas durante un buen rato sobre tu miedo, de cómo te hace ser más reactiva y asimilar de manera negativa todo lo que sucede a tu alrededor. Me dices que no te reconoces a ti misma en tus comportamientos...

Me encuentro al límite de mi rol de fotógrafo, pero tengo que mantenerme a tu lado, no como jefe, sino como compañero y como persona, y por lo tanto mi apuesta es, por encima de todo, ser yo mismo. No quiero que me percibas interpretando ningún rol. Quiero que me captes con la mayor autenticidad posible.

En un momento determinado, y tal vez porque eres consciente de que tus explicaciones no hacen más que dar vueltas a lo mismo, te paras y aterrizas en el momento presente. Hablamos unos instantes sobre las implicaciones prácticas de lo que te sucede. Nos organizamos.

—Haz lo que tengas que hacer hoy, por descontado. Y llámame mañana. Veremos si estás en condiciones —y con ganas— de venir a trabajar.

Después de despedirnos, llamo a la oficina y redistribuyo tareas. No me resulta complicado en absoluto, porque tus compañeros están al corriente de todo y se muestran más que dispuestos a echar una mano.

Entre conversaciones y cortes, el tren casi ha llegado a Zaragoza, pero todavía me queda un buen rato de viaje por delante. En la acompañada soledad del vagón, reflexiono sobre lo que hemos hablado.

La conversación que acabamos de mantener es importante para mi retrato. Con lo que me has explicado, has puesto luz a muchas sombras. Pero en algunos momentos, seguramente como consecuencia de la intensidad emocional de los acontecimientos, tengo la sensación de estar corriendo el riesgo de deslumbrarme. Debo tener cuidado de no pasar de un retrato oscuro a otro absolutamente quemado.

Me dedico durante un buen rato a elegir la iluminación correcta. A ponerle el tipo de luz con la intensidad exacta que pide cada zona, de manera que nada quede en la penumbra ni tampoco sobreexpuesto. Observo los detalles que, con la iluminación adecuada, se hacen evidentes: está tu enfado, un enfado cuya existencia descubriste hace unos días, y ahora también sé que está tu miedo, fruto de las circunstancias personales que estás viviendo. Sí, lo que te está pasando a nivel personal es un gran condicionante, pero no puede ser la raíz de todo lo que te sucede, en absoluto. Explica un poco tu enfado, y tu miedo en buena parte, está claro, pero no explica en absoluto la esencia de cuál es tu estado emocional.

Cuando avisto el perfil de la ciudad de Madrid en el horizonte consigo la iluminación óptima del retrato y capto unos detalles que me revelan mucho sobre ti. Tu enfado tiene una raíz: tu miedo. Y este va más allá de tus circunstancias personales y, por lo tanto, tiene una raíz más profunda. Desde mi punto de vista, detrás de todo lo que estás experimentando durante estos días hay una falta de confianza en ti misma. No eres la que eras, y no abordas los problemas con la seguridad con que solías hacerlo. Así pues, la raíz de lo que te pasa debe de tener que ver con tu seguridad, pero tendré que encontrar la manera de que seas tú quien me confirme si estoy en lo cierto.

A pesar de todo, hoy, **al mantenerme cerca de ti, en primer lugar, y elegir la luz adecuada después, el retrato ha empezado a aparecer con mayor nitidez en el visor. He podido profundizar y entender que hay algo que se esconde detrás de tu enfado y de tu miedo, algo que tiene que ver con tu seguridad.** Esto es lo que veo, pero reconozco que algunos contornos de la imagen todavía son confusos. Es necesario que acabe de enfocar con más claridad. Tengo la tentación de enviarte un mensaje con mis conclusiones, pero hoy, por descontado, no es el día más adecuado. Lo descarto. Tendré que esperar.

La jornada en Madrid se alarga, y hasta última hora de la tarde no puedo tomar un AVE de regreso a Barcelona. Instalado una vez más en la tranquilidad del tren, abordo una reflexión que me ha rondado por la cabeza durante todo el día a raíz de nuestra conversación de la mañana.

Me ha sorprendido darme cuenta de que no sabía nada acerca de lo que estabas viviendo a nivel personal. ¿Cómo puede ser que, a pesar de que trabajamos

juntos desde hace cinco años, lo ignorase? ¿Cómo puede haberme pasado todo –absolutamente todo– desapercibido? De acuerdo, en general, sueles mostrarte bastante cerrada y parece que te cuesta romper el hermetismo con el que te rodeas. Pero no es menos cierto que has compartido con otras personas del trabajo todo lo que te sucedía. No puedo, por lo tanto, rehuir mi responsabilidad por el hecho de saber tan poco sobre ti.

Pienso en la relación que hemos mantenido desde que entraste a trabajar en la agencia, en seguida descubro que siempre he tenido –y he utilizado– la coartada ideal para mantenerme alejado de tu vida y de las de los compañeros: pensaba que el trabajo es el trabajo, y que no se pueden mezclar trabajo y vida privada.

Ahora me doy cuenta de que probablemente esta es mi gran equivocación. En el fondo, nos guste o no, cada uno de nosotros somos una única persona, sea cual sea el ámbito en el que nos encontremos, y cada vez tengo más claro que, por mucho que queramos, no podemos dissociarnos. Lo que nos pasa en casa nos afecta en el trabajo, y lo que nos pasa en el trabajo nos afecta en casa. No creo que sea posible funcionar en uno y otro espacio como si se tratase de compartimentos estancos. Podemos limitar sus efectos, cierto. Incluso podemos utilizar el trabajo para evadirnos de los problemas personales... Pero cuando hay problemas, estos nos condicionan, y mucho, en cualquier ámbito.

Esto quiere decir que, para ir bien, tendría que conocer la vida privada de todos los que me rodeáis. No para cotillear, ni para descubrir los aspectos más íntimos, sino para conocer las circunstancias personales que os envuelven y, así, actuar en consecuencia cuando sea necesario. No puedo seguir haciendo caso omiso de vuestras vidas personales porque me expongo a cometer grandes errores y, además –y este es, seguramente, el punto más importante–, porque si continúo haciéndole caso omiso nunca nos tendremos la confianza que deberíamos tenernos.

El plácido viaje y la oscuridad exterior incitan a agotar la reflexión. Sin embargo, me asalta una duda final: ¿dónde está la línea divisoria entre tenernos confianza y ser amigos? Me paso lo que queda de viaje sopesándolo. Me debato entre dos ideas: por un lado estoy convencido de la necesidad de tejer una relación de confianza entre nosotros, y por otro, me rebelo ante la posibilidad de que en el trabajo tengamos que ser todos amigos. Cuando anuncian la inminente llegada a

la estación de Sants se me presenta la conclusión que me satisface: la confianza no tiene nada que ver con la amistad. Es evidente que no hay amistad sin confianza, pero asimismo tendría que ser evidente que puede haber mucha confianza sin amistad.

Es esencial comprender que el hecho de que haya confianza entre nosotros no quiere decir que nos gustemos, sino que nos entendemos. Quiere decir que yo puedo estar tranquilo y *confiar* en lo que vas a hacer tú, y que puedes sentir lo mismo por mí. Quiere decir que sabes que no te dejaré en la estacada, aunque no me encuentre emocionalmente próximo a ti. Quiere decir que yo haré lo mejor para ti y tú lo mejor para mí, con independencia de lo que sintamos el uno por el otro.

La amistad, en cambio, es otra historia: es un sentimiento que se encuentra por encima de la confianza y que surge de forma natural en una relación cuando las personas se gustan o, como suele decirse a menudo, *tienen química*. Es un estadio que puedo elegir.

De alguna manera, en las relaciones profesionales **la amistad es una elección, mientras que la confianza tendría que ser una obligación**, porque si no hay confianza, los errores, los malentendidos y los conflictos están asegurados.

Esta reflexión tiene que suponer un giro de ciento ochenta grados en la manera de relacionarme con vosotros, y es un aprendizaje fundamental para mí.



## Capítulo 4

# Enfocar y disparar



Han pasado unos días desde mi viaje a Madrid y nuestra última conversación. Has vuelto al trabajo y he ido siguiendo la evolución de tu padre. Hemos coincidido en algunas reuniones, pero no hemos vuelto a hablar más de tus conflictos internos. He aprendido a seguir tu camino, a caminar a tu lado sin forzar el paso.

Esta vez, como fotógrafo, sé perfectamente qué es lo que hay que hacer ahora. Te tengo bien encuadrada en el visor, con la luz apropiada. Te intuyo perfectamente, pero la imagen todavía no es del todo clara. Solo necesito enfocar para que los contornos se vuelvan nítidos y esperar el momento mágico, aquel en el que aparezca la expresión que muestre exactamente cómo eres. Quiero captar tu expresión más auténtica. Será un instante fugaz, pero estoy seguro de que lo reconoceré perfectamente cuando surja. Cuando lo capte lo tendré que congelar, porque solo durará unas fracciones de segundo y se perderá en seguida. Si lo consigo, el retrato dirá mucho, lo dirá casi todo, sobre ti.

Esta mañana hemos ido a visitar a un cliente los dos juntos. Y a la salida, como no estamos muy lejos de la agencia, decidimos volver a pie.

—¿Tomamos un café?

No me esperaba la propuesta, pero acepto de inmediato. Encontramos una pequeña terraza tranquila en un callejón poco transitado. El camarero se acerca a nosotros:

—Un café con leche, descafeinado, de máquina, y un cortado para mí —pides.

—Corto de café y con la leche tibia —me apresuro a añadir, sin dejar de valorar tu gesto.

Esta vez no hay silencios. Decidida, me hablas fijando tu mirada en mis ojos:

—Durante estos últimos días he pensado mucho, y tus reflexiones me han ayudado, no lo dudes. Pero lo dejo. Lo dejo definitivamente. Me necesitan en casa, y no tengo fuerzas para abarcarlo todo.

Nos encontramos en un proceso muy avanzado del retrato, y como sucede cuando ya hace un buen rato que se prepara, tú, como retratada, has perdido la conciencia de sentirte observada. Son aquellos momentos en los que fotógrafo y retratado interactúan sin recelos, con total naturalidad.

Te explicas, y detecto contradicciones en lo que me expones. Te escucho, y pienso que es el momento de apostar fuerte, de interpelarte directamente. Creo que ahora, después del camino que hemos recorrido juntos, estás preparada para que ponga sobre la mesa las contradicciones que observo. Lo haré utilizando la herramienta más arriesgada: la confrontación. Con ella me propongo poner en duda una parte de lo que me dices. Y me parece que esto te ayudará a descubrir que las razones que te das a ti misma no van a la raíz del problema. Es arriesgado, lo sé, pero pienso que se trata de una sacudida que puede hacerte reaccionar. Existe la posibilidad de que te lo tomes mal, pero mi intuición me dice que es el momento de hacerlo. Habría sido un error confrontarte al principio, pues solo habría conseguido que te sintieses herida y te cerrases en banda. Pero en este instante, teniéndote delante, mientras me hablas mirándome directamente a los ojos, me doy cuenta de que nos encontramos en un punto del proceso en el cual podrás recibir mi confrontación, y que esta no te ofenderá ni te hará huir.



—Tus problemas personales no son el problema. Son una gran cortina de humo.

Me fulminas con la mirada. Pero te la sostengo con seguridad. Pasan unos instantes durante los cuales me planteo la posibilidad de que quizás he ido demasiado lejos, de que a pesar de todo puedo haberte herido. Sin embargo, relajas los músculos del cuerpo y tu espalda se desploma sobre el respaldo de la silla. Bajas la mirada hacia el suelo y dices poco a poco:

—Sí, lo sé. Me di cuenta en cuanto te los conté el otro día... Es cierto, todo esto va más allá de mis problemas personales. Pero sea como sea, no lo aguanto más.

Percibo que te has rendido. Quiero acabar de enfocar tu retrato. Necesito explorar un poco más. Si te hago más preguntas, temo no ayudarte lo suficiente, así que utilizo el último recurso que se me ocurre: hablarte de mí. De lo que yo pasé cuando me encontraba como ahora te encuentras tú. Sí, hacerlo antes también habría sido un error, pero creo que ahora puedo ponerme como ejemplo, por si te puedes sentir reflejada y esto te anima a explicar lo que te sugiere mi experiencia. Así pues, te hablo de la fuerte crisis que sufrí cuando llevaba unos pocos años en la agencia, y te describo todo lo que sentí en aquellos momentos:

—Me sentía fatal, y creí que había tocado fondo...

—Pues eso es exactamente lo que me pasa a mí.

—... y también, como tú, era incapaz de ver la salida. Me planteé muy en serio la posibilidad de irme.

—Pero no lo hiciste.

—No, no lo hice. Me lo pensé mucho, y al final me di una última oportunidad. Pero no estaba dispuesto a permitir que las cosas siguiesen afectándome de aquella manera, así que me puse “deberes” a mí mismo.

—¿Deberes?

—Sí. De entrada, identificar el sentimiento que me tenía *secuestrado* y que hacía que lo pasase tan mal.

Mueves levemente la cabeza, diciendo que sí. Me parece que te has apropiado del reto. Y ahora dejas la mirada perdida, clavada en algún rincón de tu cerebro. Tengo la sensación de que estás rebuscando en tu interior, a la búsqueda del sentimiento que te tiene *secuestrada* a ti. Al final, lo sueltas:

—He trabajado estos años con ganas, y las cosas me iban bien. Fui consiguiendo clientes cada vez más importantes, pusisteis gente a mi cargo, y todo me venía de cara. Pero hace solo unos meses empecé a tener problemas. Problemas con los clientes, que se quejaban de trabajos que no estaban lo suficientemente bien hechos, y problemas en la propia agencia, porque no estábamos haciendo las cosas como yo quería que se hicieran. El viento había empezado a soplar en mi contra y las cosas habían dejado de ir bien. Me he refugiado buscando “culpables” a mi alrededor, entre los clientes y los compañeros, pero no lo he conseguido. He encontrado un nuevo refugio, la enfermedad de mi padre, que sin duda me afecta, pero que seguramente no es la verdadera causa de mis problemas...

El retrato se va enfocando. Empiezo a captar todos los perfiles y los detalles de la imagen con nitidez.

—... así que solo me queda una opción, y es aceptar que el problema está dentro de mí. Que no he sabido digerir el crecimiento que he experimentado, y que la situación me viene grande. Que no soy la que era...

Se acerca el *momento mágico*. Te sigo con excitación a través del visor, con el dedo preparado sobre el disparador. Ahora no te puedo perder.

—¿Y qué te hace pensar todo eso?

La pausa se alarga. Espero pacientemente el instante oportuno para apretar el botón.

—No lo sé, supongo que tengo una crisis de confianza.

—¿Una crisis de confianza? ¿Qué quieres decir?

—Quiero decir que *me parece que ya no creo en mí*.

¡Clic!

Es el *momento mágico*. Acabo de conseguir tu retrato. Te me has mostrado de forma nítida, con todos los detalles y matices. Has confiado en mí. Una descarga de adrenalina me recorre todo el cuerpo. El rostro se me ilumina, lo noto. Sé que lo que me dices te preocupa de verdad, pero también sé que esto te ayuda, que te encuentras al principio de un camino que (del mismo modo que yo he hecho el mío) te ha de llevar a buen puerto. Y yo, al escucharte, he tenido el privilegio de que te muestres tal como eres. Y solo por esto ha valido la pena recorrer este largo camino, el tuyo y el mío, que hoy son uno solo.

Como fotógrafo, este es el final del proceso. **Te he mirado a través del visor, he buscado el escenario propicio, te he encuadrado con minuciosidad, he encontrado la luz óptima, he enfocado... y ahora te tengo grabada en la película.** Y tengo la sensación de que es un retrato con unos contornos precisos, muy claros.

No me detengo aquí. Quiero confirmar que he captado y comprendido perfectamente lo que me has expresado:

—Déjame que te diga con mis palabras lo que yo he comprendido: estás enfadada porque las cosas no te salen bien...

—Exactamente.

—Y tienes miedo porque estás viviendo un problema personal que no sabes muy bien cómo afrontar...

—Correcto.

—Y lo que hay en el fondo de ambas cosas es una pérdida de confianza en ti misma. En el trabajo no te sientes capaz de hacer las cosas tan bien como antes, y te sientes muy vulnerable en relación con la situación de tu casa...

—Sí.

—... porque —y esta es la raíz— *has perdido la fe en ti.*

He tratado de decirlo con serenidad, sin vehemencia, desnudando el tono de voz de cualquier intención. Porque lo único que quiero es exponer lo que he captado que te pasa, sin juzgarlo en absoluto.

Tu mirada limpia, directa y un poco triste me lo confirma. Este es el retrato. **Lo intuía, pero no lo he podido ver con claridad hasta hoy, y ha sido a través de la confrontación y la propia revelación como he conseguido enfocar**lo. Ahora estoy seguro de haber captado el sentimiento que hay detrás de tus conflictos. Ahora estoy seguro de comprender lo que te pasa de verdad.

Solo queda un cabo por atar: digo que tengo el retrato, pero en realidad solo supongo que lo tengo. Para estar seguro, tendré que revelar la imagen y observar el resultado de la fotografía.

Volvemos a la agencia en un meditativo silencio. Me parece que nada de lo que pueda añadir tendrá sentido en estos momentos.

Al llegar a la oficina, una idea me ronda por la cabeza, un aprendizaje capital extraído de lo que ha sucedido durante nuestra conversación. Hoy tengo la sensación de que, cuando he decidido relatarte algunos episodios que he vivido, y a diferencia de lo que había pasado hasta ahora, no has sentido que te quitaba la palabra de la boca ni que dejaba de escucharte. Por el contrario, creo que te he ayudado. ¿Por qué?

Encerrado en el despacho, pienso en ello durante un rato. **Seguramente la clave se encuentre en el hecho de que, esta vez, cuando he hablado de mí, lo he hecho pensando en ti, mientras que hasta ahora lo hacía porque me ayudaba a mí.** Utilizaba la revelación de mis propias experiencias para desfogarme, no para ayudar. Aprovechaba el hecho de estar angustiado, o de padecer un problema similar, para explicároslo a ti o a los compañeros y ventilarlo como terapia para mí mismo, no con la intención de que fuera útil a los demás. Por eso acababa convirtiéndome en el protagonista de las conversaciones. Y por eso tú me dijiste que *no te escuchaba...*

Esta es la gran lección de hoy.



## Capítulo 5

# Revelar



Después de apretar el disparador, puedes pensar que acabas de hacer una buena fotografía, pero solo estarás completamente seguro de ello cuando la veas impresa sobre el papel. Hay que tenerla literalmente en las manos para que la imagen que el ojo ha captado y que ha quedado plasmada en el negativo se convierta de verdad en un retrato. Y sea como sea, al final, el retrato que obtengas siempre será diferente –aunque solo se trate de pequeños matices– de cómo lo habías captado o imaginado.

Así pues, en estos momentos tengo tu retrato en el negativo de la cámara. Me parece que es un buen retrato, pero no es más que un fotograma impresionado que no puedo ni ver ni valorar. Para que se convierta en un retrato tangible tendré que revelar el carrete sumergiéndolo el tiempo justo en cada solución. Y tendré que hacerlo con el suficiente cuidado para no estropear el retrato, a pesar de la

impaciencia por querer saber qué es exactamente lo que he sido capaz de captar con la cámara. Es una tarea delicada.

Cuando obtenga el retrato definitivo te lo mostraré para compartirlo contigo. Pero tengo que pensar cómo podré enseñarte la realidad que refleja sin edulcorarla y, sobre todo, sin herirte. Es un proceso que requiere valor y sensibilidad.

A las siete y media de la mañana, todavía dormido, recibo un mensaje tuyo. Ayer hablamos como no lo habíamos hecho nunca. La conversación seguramente fue tan importante para ti como para mí, porque ahora me citas para un desayuno rápido antes de empezar la jornada. Me diriges a un lugar que reconozco enseguida: *tu bar*.

Llego antes que tú. Me siento al lado de la cristalera, en la misma mesa que ocupamos el primer día. El camarero me pregunta desde detrás de la barra:

—¿Café con leche descafeinado de máquina?

—Sí, gracias.

—¿Con la leche tibia?

—Exacto.

(Hoy el día empieza bien. Este camarero acaba de ganarse un cliente a perpetuidad.)

Llegas al cabo de pocos minutos, y antes de sentarte pides un cortado. Sin perder ni un minuto, me abor das de manera directa:

—Irse es una huida hacia adelante, ¿verdad?

—Me temo que sí...

Intuyo que tu pregunta es un grito de socorro. Me resultaría fácil decirte lo que tienes que hacer, darte mis habituales consejos. Todo predispone a hacerlo. Pero no es el camino que he emprendido y que quiero seguir hasta el final.

—... pero esta vez no tengo ninguna intención de decirte lo que tienes o no tienes que hacer.

—¿Qué quieres decir?

—Que tú encontrarás la solución. Lo único que puedo hacer para que la encuentres es ayudarte a verte a ti misma. Intentar hacerte un buen retrato.

Te muestras perpleja ante la respuesta, y yo te aclaro lo que quiero decir.

—¿Recuerdas el encuentro durante el que me dijiste que no te escuchaba? Hiciste que me diera cuenta de ello, y quise solucionarlo. Encontré la inspiración en un libro que tengo en el despacho: un antiguo manual de fotografía.

Observo tu expresión mientras te lo explico: me sigues confundida, pero con interés.

—A lo largo de estos días he intentado hacerte un retrato. Ha sido mi manera de escucharte, y también quisiera que fuese mi manera de acompañarte. Decidí mirarte desde la perspectiva del visor de una cámara para convertirme en la única protagonista y, a la vez, salir yo de la escena. Busqué un entorno sugerente para que te abrieses y me explicases lo que te pasaba. Te encuadré a través de un potente teleobjetivo para verte muy de cerca, con todo detalle. Utilicé la luz justa para desenmascarar las sombras de tu relato, incluyendo el papel que juegan tus conflictos personales. Y, de este modo, intenté llegar a la raíz de lo que te pasaba. Tengo el retrato, que es muy revelador. Y ahora quiero enseñártelo.

Estás desconcertada, con una sonrisa perpleja en la cara, pero expectante. Cierro los ojos para recrear tu retrato en mi mente. Y te lo empiezo a describir sin ahorrar ningún detalle.

—Este es tu retrato: veo en él a una gran profesional, exigente y comprometida, a quien le gusta hacer bien su trabajo, y que está pasando una época turbulenta. Veo a una persona un poco desbordada, sobrepasada por las circunstancias, con un matiz de tristeza en su mirada, y que duda de sí misma.

Con un lento movimiento de la cabeza en señal afirmativa, validas mi retrato.

—Pero también veo a una persona con mucha fuerza, unos fundamentos muy sólidos y muchísima energía y determinación. Con el carácter de alguien que no tira la toalla. Una persona en el fondo muy segura...

—¿Segura?

—Sí, muy segura.

Tu silencio es revelador. No te ha costado ver la primera parte del retrato, que refleja tu momento actual, pero te cuesta aceptar la segunda, que es un reflejo de tu fondo. Después de un breve instante de reflexión, preguntas:

—¿Es como me ves?

—No, así es como sales en la fotografía. Yo no hago ningún juicio. Solo observo. No estoy siendo tu jefe. Soy tu fotógrafo...

Correspondes a mi sonrisa y preguntas:

—¿Qué es lo que hago mal?

—Si aceptas mi retrato y lo observas con detalle, tú misma lo descubrirás...

Reflexionas durante unos segundos, hasta que me dices:

—Creo que tengo que delegar más, y estoy segura de que tendría que organizarme un poco mejor. También me parece que a veces me pierdo en los pequeños detalles. Y a lo mejor ha llegado el momento de no luchar siempre en todas las batallas, porque esto me mina la moral...

Coincido con tu diagnóstico. Y lo más valioso de todo es que yo no te he dicho nada, sino que eres tú quien ha llegado hasta ahí.

Mi retrato no es perfecto, pero ha sido útil para que descubrieses aspectos de ti misma que no tenías presentes en absoluto. Te has visto de otra manera, me parece, y esto puede ayudarte a tomar las decisiones que hagan falta con plena seguridad, sin dudas ni titubeos. Este era mi propósito final, porque el retrato es para ti, no para mí. Quiere ser un espejo que te permita verte tal como eres.

—¿Sabes? Hablar contigo me ha ayudado. *Ahora sí que me has escuchado.*

Me lo has dicho mientras te levantabas. Esta vez pagas tú.

Nos dirigimos al despacho y mantenemos una conversación animada. Noto que algo ha cambiado dentro de ti. Incluso diría que caminas con más ligereza. No sé qué decisión tomarás finalmente, pero sé que lo harás conociéndote un poco mejor.

**Esto es lo que de verdad ha podido ayudarte: mostrarte tu retrato y compartirlo, y hacerlo con el valor de decirte lo que tengo que decirte pero con el suficiente cuidado para no herirte.**

Al llegar al despacho guardo el manual de fotografía en el estante. Ha sido mi guía durante todo este proceso, pero ya no lo necesito, al menos de momento.



Y se me plantea una última reflexión: hoy me he centrado en decirte todo lo que te quería decir, sin rehuir nada, pero al mismo tiempo procurando no herirte. Tenía que ser sincero contigo, pero ¿qué límites tiene la sinceridad?

Soy consciente de haber evitado muchas conversaciones por miedo, por haberme faltado valor, y sé que me he callado muchas opiniones por no pasar el mal trago de dar malas noticias. Pero también hay que reconocer que he sido testigo directo de los estragos que provoca una sinceridad a ultranza, practicada por aquellos que no dudan en recalcar la afirmación: “Lo siento, tenía que decírtelo”.

La sinceridad no pasa por decirte lo que pienso, puesto que si te hiere no obtendré nada. En el momento en que te sientas atacada o atacado, te cerrarás en banda y nada de lo que te diga calará en tu interior. En cambio, la sinceridad sí que comporta no decir nunca lo contrario de lo que pienso.

¿Dónde está la clave? Probablemente en el hecho de decirte lo que tengo que decirte, con un ritmo que te posibilite asimilarlo y con el tono de las palabras justas para que no lo recibas como una crítica, sino como una observación que te sea de ayuda.

He aquí un valioso último aprendizaje.



## Epílogo



Hace dos años que me fui de la empresa. Echo de menos las largas conversaciones que iniciamos con aquel primer retrato. Unas conversaciones que, por lo que me dijiste, te ayudaban a ti, pero que también me han ayudado, y mucho, a mí. Unas conversaciones que nos han hecho crecer como profesionales y como personas.

El mensajero me ha entregado un sobre en cuyo remite aparece tu nombre. Lo abro. Es una fotografía. Estás sentada en el que había sido mi despacho, con una sonrisa de oreja a oreja. Las manos relajadas reposan sobre la mesa. Y miras fijamente al objetivo. Acompaña la foto una tarjeta: la leo y constato que, en efecto, te han promocionado.

Estoy contento. Siempre he creído en ti, y tú lo sabes. Miro la fotografía con detalle. Es un buen retrato. Reconozco en ti todo lo positivo que pude captar hace tiempo, han desaparecido el desconcierto y la tristeza. Y sé que ahora crees plenamente en ti misma.

En un gesto intuitivo, le doy la vuelta a la fotografía y encuentro al dorso una nota escrita a mano:

“Nunca olvidaré mi primer retrato.”

