

Al llegar a Madrid tuvimos que acomodarnos en un pequeño piso de soltera que había conservado mi cuñada, María Teresa, en un ático de Zurbano. Como estaba nuestra casa prácticamente al lado de la que habíamos ocupado en Rafael Calvo, pude enterarme, con sorpresa y satisfacción, de que aquel portero Vicente, el que pedía unas horas de mando para saber «todo lo que entraba y salía en España», se había portado durante la guerra de la manera más generosa con todos los vecinos de derechas, a los que protegió y ocultó cuando hizo falta. ¡Parece que para ser malo no basta con tener cara de malo!

¿Qué ambiente reinaba en Madrid? Hay ambientes que se definen, que están expresados casi objetivamente por unos hechos y por los hombres que los protagonizan. El ambiente de Madrid, más que definirse se sentía, como algo tenso, lleno de interrogantes, en que el miedo de unos, el afán de exhibición de otros, la charanga ruidosa de himnos y desfiles, que de cuando en cuando resonaban en las calles, confundían el sincero entusiasmo de los liberados con las muestras de falsa complacencia que mostraban muchos del bando vencido. En Madrid todo era más llamativo que en Santander; sencillamente, Madrid estrenaba Gobierno nacionalista. Lo que yo ahora notaba en la capital, lo hubiera igualmente percibido de asistir a la liberación de la ciudad montañesa.

En la fábrica se había procedido a una depuración no exagerada. Docenas de obreros y empleados habían sido despedidos, otros fueron castigados temporalmente, pero según pude informarme, en nuestra empresa se había procedido con cierta liberalidad si se tenía en cuenta lo ocurrido en otras industrias.

Los obreros entraban y salían de la fábrica con aire de rebaño, trabajaban con afán y hasta expresaban la serenidad de los que por fin han encontrado el descanso, porque esperanzas, quimeras y pasiones les habían aban-

donado definitivamente. No vi entre ellos ninguna camisa azul y, se sentían tan vencidos, que ninguno tenía fuerzas para presumir de vencedores.

El panorama oficinesco era completamente distinto. Muchos empleados daban la sensación de no vivir más que para exhibir un falangismo o al menos su derecho, sobre todo aquellos que nunca se habían distinguido por ninguna etiqueta política. Así se iban viendo cada vez más camisas azules y más uniformes de Falange. Siempre había grupitos de empleados que hablaban, dándose importancia, de guardias que tenían que hacer, de desfiles a los que había que asistir y que, al reintegrarse a sus puestos de trabajo, lo hacían con la cabeza erguida y un paso que pretendía ser marcial.

En realidad, aquellos falangistas del Madrid de la liberación que había en Standard, no molestaban a nadie, se contentaban con marcar el hecho diferencial que definía su uniforme y contemplar a sus compañeros con el afán de sorprender una mirada de envidia.

Eran todos estos falangistas, que en el transcurso del tiempo, no sé cómo se diluyeron hasta prácticamente su extinción, empleados modestos, que nunca pudieron exhibir ni entre sus familias, ni sus vecinos, el brillo de unos cargos importantes y ahora, ¡por fin!, podían presentarse en sus casas con el uniforme que ellos se esforzaban en considerar representativo de mando y jerarquía.

Repito, no hacían daño a nadie y hasta hablaban con cierta condescendencia y lástima del compañero que le constaba había sido «rojillo» o «izquierdoso». «¡Si lo sabré yo!» «¡Ese fue siempre de la cáscara amarga!»

En la calle, en los tranvías, en el metro, siempre se notaban los coloridos azules de algunas camisas, las insignias de cautivo o de mutilado y al mismo tiempo los pasos torpes y los ojos asustados de muchachas y mujeres que, indecisas, preguntaban de casa en casa para ofrecer sus servicios de domésticas por lo que quisieran darle. Eran las hijas o mujeres de los que estaban en la cárcel. A medida que el tiempo fue pasando, éstas mismas se fueron adaptando a las circunstancias y formaron aquel ejército de guerrillas que, corriendo despavoridas ante la presencia de los guardias, constituyeron el cor-

dón umbilical, a través del cual, pan blanco, harina, lentejas, aceite y tabaco, fueron fluyendo por la capital con una eficacia extraordinaria. De esta «tecnocracia del estraperlo», algunas cayeron en la brecha, otras fueron viviendo y unas pocas obtuvieron lo suficiente, para alcanzar un nivel económico que les permitió convertirse en «de derechas de toda la vida», máxima aspiración que durante casi veinte años campeó por lo largo y ancho de toda España.

A todo esto, los recelos de los vencedores respecto a los vencidos aumentaron de modo considerable con el estallido de la II Gran Guerra Europea o Mundial. Para las fuerzas vencedoras del Movimiento del 18 de Julio, las victorias alemanas fueron un reverdecir de sus propias victorias, y la derrota de las democracias, anunciaba el hundimiento definitivo de sus enemigos, de los rojos, de los que ya estaban vencidos, pero que con la ilusión de volverlos a vencer, se les espiaba e interpretaban las palabras de simpatía por la causa aliada, como un signo seguro de esperanza revanchista.

El incauto que, en círculos no demasiado distinguidos en los que si no la elegancia espiritual el snobismo les hizo siempre tolerantes, se atrevía a criticar a los alemanes o mostrar sus dudas respecto a su victoria final, se encontraba indefectiblemente con unas miradas severas y una grave advertencia: «se ve que sigues tan rojo como antes».

El ser germanófilo, o aliadófilo, se había constituido en una nueva piedra de toque para distinguir los dos bandos y, desgraciadamente, la guerra, no cabe duda, ofreció en sus contendientes la imagen revivida de las dos facciones que habían luchado en nuestra Patria.

Hasta el amigo Castilla tan inteligente, respondió a mis manifestaciones antigermanófilas entre severo y paternal: no le conviene a usted enseñar la oreja de esa forma, yo creí que estaba sinceramente arrepentido. Pero Castilla era siempre sorprendente. Cuando Hitler declaró después de la toma de Varsovia que ésta quedaba definitivamente incorporada a Alemania, reaccionó de manera violenta y afirmaba que en el futuro, el calificativo de persona decente o no decente correspondería a los

simpatizantes de las causas aliadas o alemanas. Así de tajante; él podía permitirse este lujo porque... ¡eran cosas de don Antonio!

Dios me perdone, pero yo sospecho que algunos otros acontecimientos influyeron también en este cambio radical de las ideas de Castilla. Había recibido una carta del Jefe de la Sección de Falange a la que estaba adscrito en los términos de «Querido Camarada: te recuerdo que debes cuatro meses de la cuota que te corresponde, por lo que te ruego...». ¿Usted ha visto qué osadía? ¿Qué es eso de camarada, y qué es eso de llamarme de tú? ¿Pero desde cuándo un niño se atreve a tutearme? Se acabó la Falange para mí. Y dejó de ser falangista. Sólo una duda: ¿qué le molestó más a Castilla, el tuteo o que le reclamaran los cuatro meses de cuota?

Toda la Prensa española parecía querer compensarnos con los relatos de las victorias alemanas, de las dificultades económicas y alimenticias que la mayoría padecíamos. Sus epígrafes parecían un desplegar de banderas hitlerianas, y todas sus crónicas estaban impregnadas del entusiasmo y la admiración que producían la incontenible marcha de los tanques, y el poder destructivo de los «stukas» alemanes. Todo con música de la «Quinta sinfonía» de Beethoven, como se nos servía en las salas cinematográficas, al exhibir los noticiarios germanos.

Cuando los alemanes llegaron a los Pirineos, todos consideramos seguro nuestra entrada en la guerra al lado de las potencias totalitarias.

En todo ha demostrado Franco un talento extraordinario y, sobre todo, algo más importante para un estadista: un sentido práctico inigualable. ¿Pero cómo consiguió que no interviniéramos en el conflicto? Este logro me pareció, y me parece, tan difícil que raya en lo inimaginable. Cómo obtuvo el indudable mayor éxito de su vida, seguramente sólo él y Dios que le inspiró, lo saben.

El proceso de mi expediente en la Dirección General de Telecomunicación iba actualizándose y recibí un pliego para que contestara a los siguientes cargos: 1.º Afiliado al partido socialista; 2.º Haber sido nombrado jefe de Estudios de la Escuela por el Frente Popular.

Al primer cargo, en que se me tachaba de socialista, no pude hacer otra cosa que aceptarlo, aunque con previsión o adivinación del futuro hubiera podido en mi respuesta presumir de «adelantado», de esa corriente socialista de que alardean ahora estar impregnadas gran parte de las fuerzas vencedoras del 18 de Julio.

Consideré el segundo cargo más bien como un descargo, puesto que mucho antes del «Movimiento» renuncié a ese cargo remunerado y fui sustituido.

Pero mis amigos y compañeros declararon en el expediente de buena fe, pero con la mayor torpeza. Todos insistían en que era socialista, muy honesto, y alguno fue tan cándido que aseguró que yo merecía toda la confianza y amistad de relevantes figuras del socialismo por mis altas cualidades morales. En aquel tiempo no sé cómo con estas declaraciones de mis compañeros no fui, por lo menos, encarcelado; me expulsaron tan sólo y perdí aquella cátedra, en la que puse tanta ilusión y tantos sacrificios me había costado. No me quedó siquiera el desahogo de enfado con el compañero que con sus declaraciones de modo tan decisivo influyó en mi expulsión; me constaba el verdadero afecto que siempre me ha tenido y que procedió con la mejor y estúpida buena fe. El era un fanático de todo lo que se relacionaba con la nueva situación y no había llegado a captar lo que representaba en aquellos momentos no sólo haber sido socialista, sino haber merecido la consideración y amistad de relevantes figuras del socialismo, lo que, por otra parte, era incierto, ya que mis contactos con Largo Caballero y Fernando de los Ríos habían sido mínimos y, sobre todo para el primero, yo era un desconocido.

Precisamente en aquella época de la Segunda Gran Guerra, toda nuestra Prensa arreciaba en sus denuestos y burlas contra todos los regímenes liberales y democráticos como algo tan pernicioso y podrido que debíamos no sólo justificar, sino glorificar la acción redentora de los ejércitos alemanes, que, en su marcha triunfal, iban abriendo un nuevo período, al fin luminoso, de la vida de la Humanidad. Si lo liberal y democrático merecía burlas, el calificativo de socialista era algo tan intolerable e incon-

cebible que su aplicación a cualquiera equivalía a su definitiva repulsa.

Leyendo la Prensa de hoy y hasta los discursos o declaraciones de señaladas figuras del Régimen parecerá exagerado cuanto estoy escribiendo, pero el que dude sólo tiene que releer los periódicos de aquella época para convencerse de la veracidad de lo expuesto. Hoy, hasta el término de «derecha», antes tan glorificado, ha empezado a utilizarse con tono despectivo; se presume de liberal y demócrata, y hasta la palabra socialista empieza a ser cortejada por presuntas organizaciones del Régimen para incorporarla a sus divisas y banderas.

Es cierto que, para algunas figuras relevantes de la actual política, lo liberal y lo democrático sigue siendo algo «tabú»; pero en lo que todos coinciden, absolutamente todos, es en que los vocablos burgués o capitalista están y deben estar definitivamente olvidados. ¿Han oído ustedes a alguien, aunque sea banquero, que consienta en confesar que forma parte de un sistema burgués o capitalista?

Parece como si el destino de España fuera no obtener todos los beneficios que han brindado o brindan los modos de vivir y sistemas europeos. Ya, mientras pueblos de Europa iban afirmando su personalidad y su conciencia nacionales, nosotros tuvimos que estar aislados durante setecientos años para combatir la invasión musulmana. Fuimos casi el único país de Europa en el que no se desarrolló el feudalismo, que sería un sistema injusto y lleno de defectos, pero correspondía a una época determinada y permitió que la «gleba» no estuviera aislada, sin casi conexión con los poderes centrales; en otras palabras, evitó rebaños sin pastores. La región española más progresiva ha sido siempre Cataluña, única de nuestras regiones en que por su vecindad con Francia se había desarrollado el feudalismo. Y ahora, cuando ni con mucho hemos cosechado aún todos los frutos que otras naciones europeas han obtenido del sistema burgués capitalista, con indudable elevación del nivel económico de las clases proletarias, ya somos antiburgueses y ya muchos, incluyendo parte de nuestro clero, consideran el sistema burgués como una antigualla que debemos abandonar. ¿No

han escuchado ustedes esas soflemas sociales revolucionarias que con voz de bajo profundo pronuncian de cuando en cuando algunos ortodoxos del Régimen? ¿Han comparado el contenido y el tono de esos discursos con los que pronunciaba Largo Caballero? De verdad, de verdad, ¿estamos seguros de quiénes fueron los vencedores de nuestra guerra?

Creo que hay que poner los pies firmemente en el suelo y tratar de mirar y ver con claridad el panorama de nuestro mundo. Una cosa es que indudablemente las estructuras burguesas haya que ir llenándolas cada vez más de un contenido social, y otra, muy distinta, que debamos abandonar y tirar por la borda esas estructuras que han aprovechado la revolución tecnológica e industrial de nuestras últimas décadas para hacer accesible a la clase proletaria bienes e instrumentos de bienestar que no hace mucho hubiéramos considerado como utópicos.

La iniciativa privada ha demostrado su eficacia y, si bien no puede negarse que existen diferencias de tipo económico-social, éstas van limándose y la tendencia muestra signos satisfactorios. Una serena comparación entre los países de estructuras burguesas y los de netamente socialistas nos demuestra que, en estos últimos, el nivel de vida de las clases trabajadoras es netamente inferior, no pareciendo práctico servir de consuelo que las diferencias económico-sociales sean menos acusadas.

Yo me atrevería a decir que la revolución tecnológica ha impuesto en los países de estructura burguesa las mejoras sociales conseguidas, entre otras razones, porque el poder adquisitivo de la gran masa de trabajadores ha sido indispensable para el desarrollo y fortaleza de las industrias creadas y potenciadas por todos los instrumentos de la sociedad capitalista. Por otra parte, el régimen liberal, asociado a las estructuras burguesas, ha permitido a los trabajadores asociarse y fortalecerse para defender sus intereses. Esta libertad no existe en los pueblos de estructura netamente socialista, donde un grupo de hombres, que se llama el Estado, impide la menor reclamación y exige todos los acatamientos.

El punto débil de los regímenes de burguesía liberal no está en las desigualdades económicas injustificadas,

que inexorablemente irán desapareciendo, sino en el uso cada vez más incontrolado de la llamada libertad y en el relajamiento de las costumbres, que, quiérase o no, acaban por socavar la sociedad más sólidamente construida. El concepto de liberal lo hemos asociado siempre al respeto del individuo, que es incompatible con la inseguridad y degradación moral que estamos contemplando en ese mundo burgués, que a veces parece que se suicida. ¿Es que esta situación de inseguridad y degradación está indefectiblemente asociada a los regímenes de estructura burguesa? No hay ninguna razón para que así sea, y es de esperar que los Gobiernos lleguen a comprender que la crisis de autoridad a que asistimos destruye los cimientos del mundo civilizado, que podría acabar sometiéndose a un régimen comunistoide en busca de tranquilidad y supervivencia.

Por fortuna para mí, en el «Boletín Oficial» en que se publicó mi expulsión aparecía mi nombre equivocado, y así en Standard, salvo Oñate y algunos íntimos amigos, nadie conoció mi situación. Pude, pues, continuar mi trabajo en la empresa sin recibir la menor molestia.

Relato ahora algo sorprendente: una tarde recibo por teléfono la llamada del secretario técnico del ministro de la Gobernación, señor Santillana, invitándome a que acudiera de modo inmediato a su despacho. Marché con la mayor curiosidad y, sin ningún preámbulo, me pidió le informara sobre todos los actos del director general de Correos y Telecomunicación que considerase incorrectos. «Ante todo —le dije— déjeme usted leer mi tarjeta de presentación: hace poco he sido precisamente expulsado por ese director general. ¿Le sigue interesando mi información?» «Sí, sí, no importa. Para que usted comprenda, y esto debe considerarlo como absolutamente confidencial, estamos instruyendo un expediente a ese director general para destituirle; ya tenemos un *dossier* muy voluminoso.»

«Pues en este caso puedo relatarle —y le relaté— todas las incorrecciones que cometía con sus subordinados y la que recientemente cometió con un notario que asistía a una subasta convocada por la Administración.» «Reco-

nozco —me dijo— que su expulsión fue injusta y pronto recibirá la reparación debida.»

—¿Podría usted aportarme, a través de sus compañeros, más pruebas de la mala actuación del director?

—Me ha insistido usted en que el asunto es confidencial —le repuse—. ¿Cómo voy a hablarles de esto a mis compañeros?

—Usted no tiene que decirles para qué lo pregunta.

—Perdone; pero yo no puedo usar una información de mis compañeros si ellos no conocen y autorizan su utilización.

—Repito que esto debe quedar entre nosotros. ¿Es ésa su última decisión?

—Sin ninguna duda —respondí.

Nos despedimos, me insistió en que mi asunto se arreglaría, y yo, inocente de mí, salí del despacho del secretario técnico de Serrano Súñer convencido de que el cese del director general y mi reposición serían cuestión de unos días.

Que yo recuerde, el director general siguió en su puesto, por lo menos, más de un año y yo continué expulsado, sin que nadie volviera a ponerse en contacto conmigo.

Llegó un día en que mi amigo Oñate tuvo que marcharse de Standard para ocupar el puesto de director general de Unión Radio. El puesto de director comercial de Standard quedó vacante. Durante unos meses, cada una de las cabezas de sus secciones despachábamos directamente con el director general y todos comprendíamos que se estaba procediendo a una selección para escoger como director al que consideraran más idóneo. Como, sobre todo ante testigos, la actitud del director para conmigo era de extremada frialdad y yo, por otra parte, me hacía cargo de las circunstancias, no alimenté ilusión alguna respecto a mi posible nombramiento.

Era nuestro director general hombre inteligente, derechista de siempre, pero con un enorme complejo de culpabilidad que le infundía un miedo irreprimible. Todo provenía de que en la noche del 18 de Julio fue llamado a su casa por el ministro de la Gobernación para que, con toda rapidez, Standard procediera a la instalación de grandes altavoces (eran realmente proyectores de sonido)

en las casas situadas frente al Cuartel de la Montaña. Gracias a esta instalación pudo requerirse a los soldados para que desobedecieran a sus jefes y se pusieran al lado del Gobierno republicano.

¿Qué otra cosa podía hacer nuestro director general que obedecer las órdenes del Gobierno? ¿Y qué hubiera conseguido desobedeciéndoles? Simplemente que él hubiera sido castigado, encarcelado o algo peor y, de todos modos, Standard hubiera procedido a la instalación. El haberse dirigido al director general era una simple cortesía o, mejor dicho, porque a alguien tenían que dirigirse. Pero nuestro director palpaba el ambiente, veía gente que utilizaba y aprovechaba los más ridículos pretextos para acusar y desprestigiar, y él trataba por todos los medios de escapar de cualquier posible interpretación de sus decisiones, que maliciosamente las pudieran comentar con exclamaciones como ésta: «¡Claro, no me extraña, si ése fue el de los altavoces!»

Al fin, y después de rumiarlo mucho, se vio obligado o fue lo suficientemente honesto para, sobreponiéndose a sus miedos, fijarse en mí; pero, naturalmente, tomó toda clase de precauciones. Mi nombramiento fue de subdirector comercial provisional. Este carácter de provisionalidad le permitía, en el caso de apreciar una atmósfera hostil, dar un paso atrás sin que su autoridad se resintiera y, al mismo tiempo, trató de causar el menor impacto posible llamándome subdirector en vez de director. Yo me instalé en un despacho —¡el codiciado despacho!—, pero sin que todavía figurase mi nombre en su puerta. Hubieron de pasar varios meses hasta que, comprobado que los no muy fuertes rumores de disgusto o sorpresa se habían diluido, fue colocado mi nombre en la puerta de mi oficina y se olvidó la provisionalidad de mi cargo. La verdad es que, si hubo algunos rumores de desagrado, quizá fueron más generales y, sobre todo, intensas las muestras de simpatía personal que me dispensaron. Eso sí, continuó lo de subdirector comercial.

Mi promoción a la jefatura del departamento comercial no fue acompañada de una sensible subida de sueldo, por lo cual tuve que ayudarme dando clases de preparación para ingreso en Ingenieros Industriales en una aca-

demia que entonces dirigía mi antiguo amigo Carmona. El día lo tenía completamente ocupado y, aun así, llegábamos con muchos apuros a finales de mes.

Políticamente, España era una balsa de aceite, aunque la inmovilidad y la falta de acción estuviera continuamente condimentada con mil cuentecillos y chistes, en los que eran protagonistas los gobernantes, la Falange y las dificultades alimenticias. Las clases vencidas se sentían tan en derrota que vivían agazapadas, con el único deseo de pasar inadvertidas, y parecían concentrar todas sus energías en ir mal viviendo por todos los medios posibles y evitar la cárcel, en la que tantos de sus amigos y familiares estaban recluidos.

La verdad es que si, según recelaban los vencedores, las antiguas izquierdas habían puesto alguna esperanza en la guerra europea, ésta no podía alimentar ningún optimismo. Los ejércitos alemanes eran irresistibles en todos los frentes y, estimulada por nuestra Prensa, yo creo que jamás una opinión tan extensa y apasionada en favor de un país extranjero se había desarrollado en España. Todo lo alemán era formidable: su Ejército, su Marina, su organización, su política..., ¡su Hitler! Era en vano que a los católicos españoles se les hablara del anticristianismo del espíritu hitleriano; empezando por prácticamente todo nuestro clero, desoían incluso las voces del Papa; la germanofilia ahogaba cualquier otro sentimiento. Por mi puesto en Standard tenía que relacionarme con numerosos militares con grados comprendidos entre capitán y general; jamás encontré uno que no fuera germanófilo furibundo. Y hay que declarar en su honor que su fe no se amenguó cuando comenzaron las derrotas; como a un clavo ardiendo se agarraban a la posibilidad, que para ellos era seguridad, del uso final de la anunciada arma secreta. Pero vayamos por partes; si desde el principio hubo un entusiasmo en favor de Alemania, aquél se multiplicó cuando Hitler invadió Rusia. Al grito de Serrano Súñer: «¡Rusia es culpable!», se produjeron tumultuosas manifestaciones anticomunistas y llovieron los voluntarios para integrar la División Azul, que, al mando del general Muñoz Grandes, fue enviada a luchar al lado de los alemanes.

No puede negarse tampoco la admiración del mismo sector de opinión española a que me refiero dispensada a los japoneses, cuya «hazaña», destruyendo una importante escuadra norteamericana, fue celebradísima, continuando la «hinchada» durante casi toda la guerra americano-japonesa en favor de los heroicos ejércitos asiáticos. Sólo los italianos no despertaron nunca el entusiasmo de los españoles, quizá porque se tenía el convencimiento de que los primeros que no tenían entusiasmo eran los propios italianos.

Se marchó nuestro director general y ocupó su puesto quien ya había dirigido Standard antes de 1930. Era un gigante nórdico, extraordinariamente buena persona y con gran sentido del humor. En una de las primeras entrevistas que tuvo conmigo me preguntó: «¿Quién es el director comercial?» «Yo supongo —le contesté— que es alguien que está cobrando por lo que yo trabajo.» «¡Magnífico! —me respondió—. Ya que está acostumbrado a no cobrar, siga lo mismo, pero como director comercial, y así nos ahorramos lo que usted dice que éste cobra.» De este modo tan sencillo desapareció lo de subdirector y reapareció el título que había usado mi amigo Oñate.

Tenía ya un puesto de dirección y comprendí los peligros que podían acecharme con el estigma de mi expulsión de mi escalafón oficial. Para mi empresa no era bueno tener en un puesto destacado a una persona declarada «no grata» por el Gobierno. Estas reflexiones me llevaron a coger «el toro por los cuernos» y al nuevo director general de Correos y Telecomunicación, Rodríguez de Miguel, le planteé de frente la papeleta. «Mire usted, porque fui socialista —y no vamos ahora a discutir si fue o no acertada mi inclinación política— yo fui expulsado del escalafón de Ingenieros y, por tanto, de la Escuela de Telecomunicación. Yo no deseo volver a la Administración, creo que mi carrera definitivamente está en Standard; sólo quiero, para no tener «inris» que estropeen mi porvenir, que haga usted revisar mi expediente; confío en su rectitud y, si honestamente cree que mi expulsión fue injusta, repóngame en el escalafón, donde siempre figuraré como excedente. Reaccionó muy bien y a él le debo

que, muy poco después de esta entrevista, desapareciera mi «inri».

La primera vez que la Prensa española dio importancia a una acción aliada fue con motivo del desembarco americano en Africa del Norte. Todos los periódicos anunciaron la invasión con ediciones especiales y usaron epígrafes llamativos. Desde entonces, los acontecimientos se fueron sucediendo del modo trepidante por todos conocido. Por cierto que una alta figura del Régimen me contó, al exaltar la extraordinaria serenidad y aparente carencia de emotividad que por fortuna adornaron siempre a Franco, la siguiente anécdota: «Estaba el Generalísimo presidiendo una fiesta, creo que folklórica, cuando llegó al estrado un ayudante, con aire de comisión urgente e importante, y le entregó un despacho. Todos —me decía la referida personalidad— clavamos nuestros ojos en la cara del Caudillo, tratando de adivinar en sus gestos la reacción que la noticia que le transmitían le había producido. No se le movió un músculo, siguió con el mismo talante en la fiesta y todo pareció indicar que el despacho entregado contenía algo tan inocente como el anuncio del viaje feliz de su mujer o de su hija. Pues bien, como pudo saberse después, el despacho anunciaba la caída y prisión de Mussolini, dándose por liquidado el régimen fascista.»

Terminó la guerra y los aliados, en conjunto, cometieron una de sus mayores torpezas respecto a España, y Estados Unidos la mayor falta que puede achacarse a un país: no hacer frente con decisión a la responsabilidad que les había tocado asumir en la hora decisiva de su historia, de esa hora única que marca el destino de los pueblos y de su mundo, y que, una vez perdida, no se puede recuperar.

Los aliados quisieron aislar, y aislaron, política y económicamente a la España de Franco. ¿Razones? Eramos un país totalitario. Por lo visto, Rusia gozaba de un régimen democrático y liberal, con una fuerza expansiva tan poderosa que lo extendería por Alemania Oriental, Polonia, Hungría, Checoslovaquia, Rumania y Bulgaria. Pero no se trata de analizar las razones; éstas no cuentan en los procesos de la política ni de la Historia. Lo importante es comprobar si el boicot fue o no inteligente; si, como los

Gobiernos de los países aliados pretendían, era razonable suponer que, aislada del mundo España, su Régimen caería porque «el pueblo», moralmente apoyado por las naciones vencedoras, lo repudiaría definitivamente en una reacción explosiva en que tanto jugarían el cansancio de unas prolongadas restricciones como los sentimientos de dolor y espíritu de revancha. ¿Cansancio por restricciones? ¿Y esto lo creía Inglaterra, que había soportado los bombardeos más destructivos durante día y noche y a la que su primer ministro sólo ofrecía sangre, sudor y lágrimas? ¿Es que llegaron a creerse que España es diferente, anticipándose al *slogan* para atracción de turistas?

¡Ah! Pero en España gobernaba una minoría que no podría dominar a todo un pueblo, cada vez más dolorido y animado por el apoyo extranjero. Este fue el máximo error de los aliados; los que siguieron a Franco seguían con Franco, y los otros, los vencidos, no contaban para nada; estaban refugiados en su derrota y su dolor. Se dirá que en muchos acaso cundía la desesperación; pero, ¿hay algo tan inofensivo como la desesperación sin esperanza?

La política de Franco, después de la guerra, pudo haber sido el establecimiento de la paz basada en un generoso perdón y un olvido que hubiera borrado las huellas de nuestra guerra civil. A mí, naturalmente, esto me hubiera parecido muy bonito, pero examinemos las reacciones de las fuerzas que habían de asegurar la continuidad del Régimen. Franco no hubiera ganado adeptos entre los que fueron vencidos. ¿Vencidos y perdonados? Esto no se perdona nunca. ¿Y qué hubieran hecho los que estaban esperando la victoria final para satisfacer sus sentimientos de venganza y de revancha, para tener la satisfacción de ver encarcelados o expulsados de sus cargos a aquellos vecinos que tanto presumían, a los compañeros que tanto envidiaban y, sobre todo, a los que habían sembrado dolor y desgracia entre sus familiares? La respuesta es fácil y no admite dudas: los incondicionales hubieran dejado de serlo. Pero no fue así. Los incondicionales continuaron siéndolo y una masa amorfa, que ni física ni espiritualmente había intervenido en la contienda, reaccionó con violencia ante una presión extranjera. La célebre ma-

nifestación de la plaza de Oriente fue un exponente indiscutible de la singular torpeza de la política de los aliados.

El traspaso del liderazgo del mundo se había ido realizando suavemente, después de la Primera Guerra Mundial, de Inglaterra a Estados Unidos. Pero al terminar la Segunda Guerra, con la posesión exclusiva de la bomba atómica, Estados Unidos no era sólo el líder indiscutible, sino que la técnica había puesto en sus manos unos poderes tan excepcionales con relación a los de los demás países que, jamás en la Historia, pueblo alguno gozó de semejante preponderancia. Si Estados Unidos hubiera tenido conciencia de su responsabilidad y de su destino, en aquella hora única e irrepetible hubiera podido imponer un orden definitivo en el mundo. Por otra parte, sin dejar de reconocer sus múltiples defectos, el joven pueblo americano tiene un sentido de la justicia y de la libertad que su dominio y su autoridad hubieran sido compatibles con la dignidad de todas las naciones del mundo. Pero no fue así, América faltó a la cita y hoy presencia conturbada un mundo trágico y angustiado, a través del que, al menos hasta ahora, avanzan inexorablemente los que no parecen faltar a su cita con la Historia para arrebatarse a los pueblos los más esenciales atributos de su dignidad.

En fin, dejemos la guerra y volvamos a mis recuerdos de las personas con las que con más frecuencia me relacionaba en la empresa. En despacho contiguo al mío estaba mi antiguo director de Santander, que ahora era director de la Fábrica de Madrid. Como puede apreciarse, algunos de los traspasos proyectados se habían conseguido. Tengo la seguridad de que este director de fábrica, que en Madrid se notaba o, mejor dicho, lo notaban desplazado, era una persona muy honesta, incapaz de hacer una mala faena a nadie, pero, no sé por qué, sus relaciones conmigo estaban caracterizadas siempre por una reserva que ni el tiempo ni mis buenos deseos pudieron nunca vencer. Recién terminada la guerra, como padecía una úlcera de estómago que le tenía siempre fastidiado, los americanos le invitaron a operarse en Nueva York, con el mismo aire de frivolidad con que le hubieran ofrecido un *whisky*. Aceptó ilusionado y tuvo la mala suerte de que el éter de la anestesia le estropease de tal modo los bron-

quios que con frecuencia tenía unos vómitos de sangre que parecían ponerle a la muerte. Me pareció obligado el primer día que volvió a la oficina, después de una de sus crisis, preguntarle cómo se encontraba. «Pues yo —me contestó— estoy fastidiado; en cambio, a usted le encuentro con un aspecto magnífico.» Me hizo lo que se llama la pascua, pues nada me sienta peor que alaben mi salud. Me fui preocupado a casa y, en efecto, aquella noche tuve unas anginas con 40 grados de fiebre. Los cinco o seis días que estuve en cama me prometí no volverle a preguntar a mi amigo para no darle ocasión de que alabara mi salud. El asunto se olvidó y, pasado cierto tiempo, mi vecino de despacho tuvo otra crisis. ¿Quién no tenía la atención de interesarse por su salud? Me armé de valor y le pregunté nuevamente cómo se encontraba y parece que tuvo la mala idea de volver a alabar mi salud. Ni que decir tiene que volví a caer enfermo. «Lo que es esta vez ya puede ese "gafe" estar muriéndose que no volveré a preguntarle por su salud», me prometí solemnemente. Y así fue durante dos crisis, hasta que llegó una de suma gravedad, de la que escapó por los pelos. No es que yo sea un héroe, pero comprendo que hay momentos de la vida en que tenemos que jugárnoslo todo, y así, con toda entereza, me decidí a hacerle la consabida pregunta; me respondió con las mismas alabanzas respecto a mi aspecto físico y, resignado, me fui a mi casa esperando estoicamente la subida de mi temperatura. Pues esta vez no llegó y a la mañana siguiente pude incorporarme al trabajo con la inmensa alegría del que ha jugado fuerte y ha ganado. Estuve trabajando con soltura y, a media mañana, me dirigí al Sindicato del Metal, que estaba en la calle Ferraz, donde tenía que aclarar unos asuntos. Bajé las escaleras de mármol, ¡pero cómo las bajé!, me di un costalazo tan fuerte que durante un mes prácticamente no dormía, con unos dolores de riñones que otro cualquiera con más confianza en la Medicina hubiera acudido a un médico. Ni que decir tiene que se acabaron mis gestos heroicos para siempre, y las enfermedades de mi vecino las pasaba por alto.

Fue en su día sustituido mi vecino, en el puesto de director de fábrica por el que era ingeniero jefe de la

misma, mi gran amigo don Pedro. Desde el principio me llevé muy bien con él, entre los dos se estableció una gran confianza y yo observaba divertido cómo un hombre que tenía tanto bueno, en vez de dejar el caño libre de sus cualidades, las iba sacando y retorciendo con miedo, poniéndose siempre en guardia y preocupado en todo momento por la opinión que merecía de los demás. Era, ante todo y sobre todo, un buen organizador, aunque, como yo le decía, caía en el grave error de considerar la organización como un fin y no como un medio. Casi no creía en Dios, pero creía en la estadística y en los exámenes psicotécnicos. Por hacerle un poco rabiar, yo me burlaba de estos últimos, en parte, porque así como don Pedro quería escribirlo y plasmarlo todo en papel milimetrado, yo he sido siempre muy subjetivo, pero además, hay que reconocerlo, porque tenía el convencimiento de que, sometido a aquellos exámenes psicotécnicos, mi puntuación hubiera sido muy baja.

Yo creo que nos apreciábamos y nos llevábamos muy bien porque éramos completamente distintos. Así, sentía tal indignación cuando me venía entusiasmando a comentar que había conseguido para determinada sección un técnico con inteligencia espacial de 97 centiles, que no podía por menos de decirle: «¡Vaya usted al carajo!».

Como todo él era una paradoja, resultaba que, siendo un hombre muy sensible y emotivo, tenía una cara aparentemente impasible. Debido a esto, muchos empezaron a decirle que tenía cara de jugador de póker, lo que yo notaba que era de su agrado. Pero, amigos, llegó a gustarle tanto las características de su cara que casi unánimemente calificaban como queda dicho, que se hizo socio del Círculo de Bellas Artes, donde al salir de la oficina se dedicó con entusiasmo a participar en grandes partidas de póker. Quince días después me confesó que le habían «pelao», por lo visto de jugador de póker no tenía más que la cara.

Si tengo la paciencia de seguir escribiendo, volveré sobre mi amigo.

Mis relaciones con Riaza eran de verdadera hermandad, y en ellas influía el haber coincidido en nuestra escuela y la admiración sincera por mi parte de sus carác-

terísticas morales y sus extraordinarias facultades intelectuales. Era de una sinceridad insobornable y jamás hubiera sido capaz por un sentimiento de cortesía de elogiarle a nadie algo que le pareciera defectuoso. Era el ingeniero jefe de radio, laboratorio y tubos electrónicos, y además sobre él caían todos los problemas técnicos-misceláneos que se presentaban en la Compañía.

Tenía un gran espíritu crítico, pero, por desgracia para él, la autocrítica era su fuerte. Esta la realizaba de su trabajo, de sus actos y de su actitud ante la vida; se convertía a veces en una especie de autopsia espiritual de lo más destructiva. Todos comprendíamos que, ante todo y sobre todo, era un pesimista, pero yo, para tratar de corregirlo, le picaba diciéndole que en el fondo era un soberbio, y un endiosado. La persona que todo lo que hace lo encuentra mal —le insistía— es porque tiene tanta ambición, tanto deseo de triunfo, que todo le parece poco y no digno de sus merecimientos. Me vi sorprendido cuando me respondió: «¡Quizá tengas razón!».

Tuvo una temporada que su pesimismo ante la vida tenía ribetes de neurosis. Recuerdo que durante una temporada nos recogía el mismo coche para llevarnos a la Compañía y, a veces, al pasar por Alcalá, nos encontrábamos con un coche fúnebre. Riaza lanzaba un suspiro, y dirigiéndose al para mí inoportuno coche, decía: «¿Verdad que con gusto nos cambiaríamos por él?». «Mira —le respondía—, si tú quieres hacer un cambalache tan fúnebre, allá tú, pero a mí déjame fuera de esos negocios.»

Un ejemplo de chico bueno, sin la menor nube de fingimiento o picardía y, al mismo tiempo, sumamente eficaz en su cometido, era mi compañero Pardito, con el que también había coincidido en la escuela. Era lo que llamábamos el rey de los circuitos, para los que tenía una especial y extraordinaria aptitud. Esta la ponía al servicio de los demás, de la forma más natural y sencilla del mundo, y nosotros acudíamos a él sin ningún complejo y sin que pareciera que asignábamos valor alguno a los conocimientos que nos iba a transmitir. «Explícame bien esto, Pardito, y no seas un marica vieja.» «Vieja,

¿por qué?», respondía mi amigo que lo único que se permitía de cuando en cuando eran inocentes salidas más o menos ingeniosas.

De estos y otros personajes continuaré hablando si sigo escribiendo, porque, naturalmente, ellos y todos definieron el ambiente que rodeó mi trabajo y en el que durante tantos años fue transcurriendo mi vida.

Al iniciarse los veranos, todos en la casa contábamos impacientes los días que nos faltaban para trasladarnos a mi pueblo y pasar las vacaciones en familia; prácticamente, con toda la familia, pues mis hermanos, Paco y Nieves, con sus hijos hacían por coincidir con nosotros. La casa de los suegros de Paco y la de mi tío Justo ayudaban a albergar a todos los visitantes.

Era de ritual que mis tres hijos me acompañaran a sacar los billetes de tren y que uno de ellos, casi siempre el mayor, después de asegurarnos de que estaba lleno el botijo, saliera a buscar el taxi que nos llevase a la estación cuando llegaba la hora, con tanta ilusión esperada. El momento de partir, iluminado por la alegría rebosante de mis hijos, valía ya por todas las vacaciones.

Tebeos, libros y chucherías figuraban en sus carteras escolares, pero nunca se dio el caso de que, al llegar a la estación no incrementaran su material de lectura con nuevas adquisiciones.

La cena venía preparada, y esperábamos justamente la salida del tren, para que mi mujer la repartiera y comenzáramos a comer en lo que parecía nuestra casa rodante: ocupábamos todo un departamento.

Después de la animada cena, los chicos intentaban «quemar sus primeros cartuchos» de lectura, pero uno a uno iban cayendo en el mejor de los sueños hasta que, allá de madrugada, algún frenazo violento del tren les hacía despertar con la exclamación frecuente de «¿Hemos llegado?». Y más pronto o más tarde, por la mañana siguiente llegábamos..., pero a Málaga. Lo que hacíamos al llegar el tren era siempre lo mismo y ya seguía un ritmo de ceremonia: el maletero nos llevaba a un taxi, éste nos trasladaba hasta la oficina de autobuses de mi pueblo, comprábamos los billetes, dejábamos el equipaje y entrábamos en un café del paseo de la Alameda, donde todos tomábamos café con leche con

churros. Y el consabido paseo por el puerto hasta que se acercaba la hora de partida del autobús. Una vez sentados en éste, mis chicos asistían asombrados a la demostración concluyente de que la ley de la impenetrabilidad era el mayor de los camelos que habían inventado los físicos. En efecto; cuando el autobús estaba tan lleno que no parecía ofrecer hueco para un alfiler, se presentaban ocho o diez mujeres con grandes cestos, que separándonos las piernas y centrándose, sobre todo, en los muchachos como elementos de menos resistencia, decían con la mayor tranquilidad: «Echate una "apretujailla", hombre, un poquito más, tú no tengas reparo que a mí no me molestas...», y así, dulcemente, se iban incrustando entre los más jóvenes ocupantes, hasta que, sentadas a su gusto y a nuestro disgusto, arrancaba el coche después de que el conductor parecía poner una nota irónica, al decir: «¿"To" el mundo bien? ¡"Pos" vamos!».

Todavía durante el trayecto en el que cien veces tropezábamos unos con otros se les oía decir a alguna de aquellas mujeres: «Mantente quieto, muchacho, que me vas a meter un codo en la barriga...».

Los ocupantes del autobús tenían como destino mi pueblo y Nerja, y, teniendo en cuenta las situaciones respectivas, a nosotros nos tocaba cambiar de coche al llegar a Conejito, punto de bifurcación entre las dos carreteras. Otro autobús viejo y asmático esparaba para remontar los aproximadamente cuatro kilómetros que quedaban para mi pueblo. En él nos acomodábamos o incomodábamos según la propiedad con que quiera hablarse, hasta que nuestro nuevo conductor, Julio, ya conocido nuestro, cumplía los trámites de recibir del primer «chofer» la valija del correo. Estos trámites debían constituir toda una ceremonia con frecuentes libaciones, pues todos los del segundo autobús nos desgañitábamos en vano gritando: «¡Julio!, ¡Julio!», y cuando le parecía, se presentaba éste, con la mayor calma y sus palabras de ritual: «No hay "priesa", no hay "priesa"... Que él no la tenía estábamos convencidos, pero nosotros estábamos hartos de estar como sardinas en lata reci-

biendo más viajeros (gente que volvía de bañarse) a medida que más tardaba.

Siempre había alguna de aquellas mujeres, arrugadas, envejecidas, con su pañuelo negro a la cabeza, que se me quedaba mirando y decía: «Al igual usted es hijo de don Manuel y doña Lola», y sin transición, dirigiéndose a una de sus vecinas: «¿No te lo decía yo? Es el que está en Madrid, ¡vaya!, a pasar una "mijita" de tiempo con la familia; jeso está bien!». Y con el visto bueno de aquella mujer íbamos llegando hasta ver el balcón de mi casa, donde, invariablemente, mi madre nos estaba esperando con impaciencia.

Al llegar a casa, mi madre ya había bajado las escaleras para abrazarnos en el portal; mi padre, sentado en el balcón de su despacho, también nos había visto, y con su respiración asmática se levantaba con la cara iluminada por la alegría y la ilusión que le había mantenido todo el año. Porque sí, yo creo que los últimos años el pobre vivía a fuerza de ganas de llegar al verano para abrazarme y recrearse con todo lo que le contaba, de nuestra vida, de mi empresa, de política..., de todo. Se le había reverdecido sus deseos de triunfos estudiantiles con las notas de mi hijo mayor, que todos los años le telegrafiaba al obtener matrícula de honor en todos los cursos del bachillerato. Por eso, no pude contener mi pena cuando, al telegrafiar, ya a mi madre, que había obtenido premio extraordinario, pensé en la alegría que hubiera experimentado de seguir viviendo, al abrir él, nervioso, el telegrama. Mi segundo hijo, Juan Antonio, le sorprendía con sus magníficos dibujos, y el tercero, José María, con su modo de hablar y sus pillerías, constituía su verdadera debilidad.

Las hijas de mis hermanos tenían edades parecidas a las de los míos y formaban una pandilla que, en la plaza del pueblo festejaban todos los años su encuentro con sus risas, sus juegos y, en definitiva, el disfrute de una libertad de que no gozaban en el resto del año. Por las mañanas usábamos todos el autobús asmático para ir a la playa y disfrutar del baño y los mil juegos y bromas que constituyen su complemento. Al llegar las dos de la tarde andábamos hasta Conejito, en cuyo bar-

restaurante tomábamos aperitivos mientras oteábamos la carretera para ver cuándo llegaba de Málaga el autobús cuyo correo tenía que esperar el nuestro. Algunos días, afortunadamente pocos, nuestro autobús se estropeaba, y andando y sudando, teníamos que subir al pueblo. La cantidad de patatas fritas y pescado frito que comían los chicos era impresionante.

En su impaciencia, se quejaban de lo caliente que servía la comida Lolica, nuestra sirvienta de toda la vida. No era de extrañar que Lolica lo presentara todo «jirviendo», como decía ella, pues no he conocido a nadie con menos sensibilidad para el calor. Si alguna vez no tenía cerillas para encender mis cigarrillos, me decía Lolica: «No te apures», y con la mano cogía un ascua de la hornilla, y sostenía con los dedos el carbón encendido hasta que me prendía el pitillo; como si el carbón fuera un miga de pan; ni el menor gesto.

Uno de los veranos, el director general me ofreció que utilizara en las vacaciones un coche «Plymouth» nuevo, que se me había asignado.

En aquel tiempo los coches americanos eran muy escasos, y se les llamaba «haigas». Con este nombre, la gente pretendía ridiculizar a los nuevos ricos, poseedores de los buenos coches, achacándoles que, al comprarlos, exigían «lo mejor que "haiga"». Nuestra envidia ha asociado siempre la riqueza con la falta de ortografía. Recuerdo que en unas elecciones de diputados en Málaga, un comerciante de tejidos muy rico, venció al gran orador republicano Menéndez Pallarés, y un periódico se encaraba con el vencedor: «¿Cómo se ha atrevido usted a vencer a Menéndez Pallarés?, ¿cómo no reconoce usted sus limitaciones?, ¿no recuerda que, paseando por el puerto de Málaga, vio usted un barco llamado "Carlos V", y le llamó Carlos usted?». Ahora que prácticamente todo el mundo tiene automóvil, la envidia que suscitaba el poseedor de un buen coche parecerá exagerada, pero, trasladados a la época a que me estoy refiriendo, reconozco todas las justificaciones en el peatón que ve cómo le sacuden el fango desde un hermoso auto que, a gran velocidad, pasa casi en solitario.

Pero volviendo a mi coche diré que entramos en el

pueblo produciendo una gran conmoción. «El hijo de don Manuel ha traído un "haiga".» Mi padre tenía tanta personalidad que todavía yo era «su hijo»; yo, en cambio, cuando escribo estas líneas, veo sin disgusto y con cierto orgullo que mi hijo mayor ya no es mi hijo, sino que yo soy «su padre».

Buen golpe ha dado tu hermano en el pueblo, decía mi padre todo orgulloso y alborozado a mi hermano Paco. Pues bien, esa gran alegría que se podrá tachar de todo lo infantil que se quiera, pero que respondía a veinte mil realidades imposibles de negar fue completada con otra de más hondo contenido. Estando en el balcón acompañando a mi padre, vimos acercarse hacia nuestra casa el repartidor de telégrafos. ¿Qué traerá el repartidor, dijo mi padre, que desde antiguo estaba acostumbrado a asociar su impaciencia con su curiosidad? Se me notificaba que había sido nombrado subdirector general de Standard, y ésta fue la última y mayor alegría que pude brindarle a mi padre.

Recuerdo sus palabras, casi entre lágrimas: «Has llegado al final de tu carrera, pues en una empresa de capital mayoritario extranjero, comprendo que subir más arriba es prácticamente imposible». Ya mi padre no podía festejar las buenas noticias fumando un cigarro habano; pidió del casino, para que a todos nos sirvieran café. Soy sincero, completamente sincero, cuando afirmo que la alegría de aquel nombramiento representó para mí, en aquel verano, casi exclusivamente la alegría que había dado a mi padre y a mi madre.

Aquellos veranos, de cuando en cuando, veíamos la alegría de nuestra plaza oscurecida por la mancha trágica de un mulo, sobre cuyos lomos traían un guardia civil muerto en un enfrentamiento con los «maquis» que merodeaban por los cortijillos. Fue aquél un movimiento, por lo menos en lo que a mi pueblo se refiere, motivado por numerosas torpezas, de las que fueron víctimas muchos jóvenes guardias civiles que ya no fueron, como en su célebre romance decía Lorca, calaveras de plomo, sino barrigas cuajadas del plomo disparado por las carabinas de prófugos desesperados y perseguidos a los que amparaban por miedo algunos cortijeros. El campo del

pueblo estaba prácticamente abandonado y lo terrible es que, como decía al principio, fueron una serie de torpezas las que extendieron aquella plaga por los montes y valles de mi pueblo, pues todo empezó con la huida a la sierra de un solo muchacho de poco más de veinte años. Lo que pudo haber quedado en un incidente aislado y sin importancia fue convirtiéndose en la formación de partidas que se politizaban para justificar su supervivencia. Naturalmente, las partidas de mi pueblo llegaron a enlazarse hasta con las de Granada y Málaga, con lo que la situación llegó a adquirir verdadera gravedad.

Vuelvo a mis actividades en Standard. Seguramente mi director general, que me tenía en un gran concepto y me dispensaba la mayor simpatía, debió informar repetidamente de mí, y en términos muy elogiosos, al presidente de la I. T. T., al coloso coronel Behn, que, partiendo de nada, había creado la formidable organización internacional a la que mi empresa estaba asociada.

No se crea que el coronel, el coronel por antonomasia, pues así sólo le nombrábamos todos, era militar. Nada de eso, coronel era un título honorífico que había alcanzado en la primera guerra mundial, y desde entonces no usó otro nombre. Esto es muy típico del pueblo americano: presume de no tener aristocracia; de no existir en su país títulos nobiliarios; pero la verdad es que se entusiasman como chiquillos con cualquier distinción honorífica, y ni por una sola vez olvidan llamarse capitán, coronel, almirante... Del mismo modo, se da la paradoja contra toda lógica de que un conde o un marqués extranjero merece de los americanos una admiración reverencial, sólo comparable al respeto que los aristócratas de la vieja Europa sienten por los multimillonarios americanos.

El nombre del coronel se pronunciaba siempre asociado a una colección de anécdotas en las que brillaban e impresionaban sus rasgos de talento y valientes decisiones junto a todo lo que significa una autoridad rodeada de la devoción y obediencia ciega de todos los que ocupaban las gradas de aquel Olimpo en que él era el Júpiter indiscutible.

Pues bien, me anunció el señor Trumpy, mi director general, que el coronel se encontraba en Londres y quería conocerme. Tenía que marchar inmediatamente a la capital inglesa para tener una larga conversación con el «monstruo», y el bueno de mi jefe no se cansaba de darme consejos. «Mire, hágame caso, no se le ocurra contradecirle nunca ni levante usted ningún tema, se debe limitar a contestar de una manera correcta y concreta a lo que el coronel le pregunte. Le conozco a usted y le tengo un poco de miedo; pero espero se acuerde de mis consejos, pues esta entrevista puede ser muy importante para el futuro de usted.»

Tomé el avión y todo el viaje fui preocupado con las recomendaciones de Trumpy. La verdad es —me decía— que, si empiezo a hablar con recelos y con miedos, no seré yo; resultaré alguien distinto, y todas mis cualidades quedarán tan ocultas o distorsionadas por una vacilante autocensura que voy a resultar un verdadero fracaso. ¡Al diablo con los conejos! y si hemos de morir, hagámoslo con honor; debo hablar como hablo siempre, a caño abierto y a lo que salga.

Me pasaron al despacho que en la oficina central de Standard de Londres tenía el coronel. Levantó la vista de sus papeles, se puso un momento en pie, sólo un instante, y me tendió la mano sonriente y con gesto de gran señor. Pensaba visitar España en fecha cercana y empezó a explicarme sus proyectos, y de pronto se sorprendió y me oí yo sorprendido al escucharme decirle: «Perdone, pero no estoy de acuerdo, coronel»; cambió su postura, pareció dudar durante un segundo y, al final, con cara seria, en cuyos ojos todavía brillaba un poco de asombro, me dijo del modo más cortante: «¿En qué se funda?». Hablé sin vacilación, me respondía con rapidez y así fuimos cambiando argumentos hasta que llegó mi máxima sorpresa. «En ese aspecto tiene usted razón, coronel; muy bien visto, coronel; de acuerdo, coronel.» ¿Oía yo bien?, porque el coronel era yo, el coronel me llamaba coronel, ¿qué más podía pedir?; era como marcar tres goles en los quince primeros minutos de juego en un partido de fútbol: las filas adquieren serenidad y solidez; se actúa con inteligencia y decisión y en pocas

palabras, todo el equipo se crece. Esto me ocurrió a mí en aquella entrevista y sólo puedo acusarme de una cobardía: no me atreví a decirle que yo no era coronel. Me despidió con el mayor afecto: «Hasta pronto en Madrid, coronel».

Cuando volví a Madrid, ya Trumpy había recibido un telegrama en que el coronel mostraba la gran impresión que le había producido mi persona.

Cuando, pasado algún tiempo, el coronel se presentó en Madrid, convocaba diariamente grandes almuerzos en el Ritz, donde todo lo organizaba él, lo escogía él y contaba él. Todos, empezando por el «maitre», los camareros y nosotros mismos estábamos pendientes de sus labios. Discutía el menú, plato a plato, llegando hasta a los más nimios detalles de su preparación culinaria; rechazaba vinos, cambiada salsas y veía, con el gesto de un emperador romano, cómo una competencia de adulaciones y asentimientos acogían sus inagotables anécdotas en las que, figurando él siempre como principal protagonista, le acompañaban jefes de Estado y ministros de todo el mundo. Eso sí, jamás dejó de reflejar una posición correctísima y honesta en todas sus negociaciones que, directa o indirectamente, dirigía en cualquier país a que hacía referencia. Su actuación estaba siempre sujeta a unos principios rígidos de los que no se apartaba ni un ápice, convencido de que, una corporación como la I. T. T., no podía incurrir en ninguna transgresión de tipo legal o moral. Cuando alguien le trasladaba cualquier propuesta de una autoridad extranjera de signo dudoso, no vacilaba en la respuesta: «Dígale que yo no trato con pendejos».

En la política interna de la Compañía era también inflexible. Dos ejemplos entre muchos definían su modo de ser: si en las subidas de sueldo anuales, uno de sus colaboradores expresaba su descontento por el aumento que se le había asignado, el Coronel llamaba en su presencia por teléfono al cajero y le decía: «Anule el aumento de sueldo del señor..., pues dice que no está de acuerdo».

Si uno de sus colaboradores le presentaba la dimisión, la aceptaba siempre de manera inmediata. El coro-

nel discurría así: el que dimite, o lo hace para ejercer presión sobre mí; pero con ánimo de que no le acepte la dimisión, en cuyo caso no me conviene tenerlo, pues su actuación es incorrecta o dimite de verdad, y en tal caso hay que admitir que nadie debe estar en un puesto contra su gusto.

Todo el hotel Ritz giraba alrededor de él; los botones se acercaban con frecuencia para avisarle: «Le llaman de París», «Le llaman de Milán», «Le llaman de Londres», «De Viena». El hacía como que le molestaban las interrupciones, pero no cabe duda que el anuncio de todas aquellas llamadas internacionales formaban parte, junto con la atención admirativa de los oyentes, el bouquet de los vinos y la exquisitez de los manjares, de la sinfonía triunfal, con la que gustó acompañarse durante toda su vida. Había nacido para eso y para eso vivió. Tenía una tensión arterial de 22, pero jamás introdujo restricción alguna ni en sus comidas ni en sus bebidas.

Epicúreo e intuitivo, jamás prestó atención a los consejos médicos respecto a su modo de vivir, ni admitía de sus colaboradores la presentación de cualquier estudio o propuesta en las que aparecieran curvas o términos que olieran a tecnicismos. «Llévese eso y no sea usted pendejo», era su reacción invariable. «En cada nivel —agregaba— se discuten los asuntos de una manera, se ha equivocado usted de piso.»

Insisto en la manera de ser del coronel, pues he leído con indignación campañas difamatorias de Behn, que aseguro no tienen el menor fundamento. Inmediatamente después de comer nos íbamos a la oficina, y cuando todos estábamos casi abotargados e indigestos, él presidía las sesiones de trabajo con la soltura y la agilidad mental del que sólo ha tomado una tacita de café.

Al coronel habría que definirlo no sólo como gran intuitivo, sino como un hombre de estrella y que creía en su estrella. Entre sus grandes éxitos figuraban la concesión de los servicios telefónicos en España, el haber vendido los intereses de la I. T. T. en Rumania dos días antes de la llegada de las tropas alemanas y el haber tenido la sospecha de fraude en los últimos momentos, cuando la operación de compra de la mayoría de accio-

nes de Ericson estaba prácticamente decidida, al célebre financiero Kruguer y que le llevó a enviar unos auditores para una profunda investigación. Como es sabido, esta investigación empujó a Kruguer al suicidio, pero es indudable que, de haber efectuado la I. T. T. el pago previsto, se hubiera consumado la ruina de la corporación.

Muchas características personales tenía el coronel que recuerdan las de quien fue su gran interlocutor en España, general Primo de Rivera. Ambos eran intuitivos, tuvieron estrella, y tenían pasión por hacer cosas y hacerlas rápidamente. No es de extrañar que se entendieran perfectamente. El general quería, en una marcha contra reloj, construir carreteras, embalses, un magnífico servicio telefónico a nivel europeo...; los dos eran simpáticos, amenos conversadores y de un empuje extraordinario.

Algo había, no obstante, que influiría en el destino de estos hombres y en las respectivas empresas a su cargo de manera totalmente distinta. En general, intuitivo, andaluz, fue hombre que parecía esperar todo de su estrella; pero los hombres, mucho más complicados que éstas, necesitan un engarce, una organización que asegure su estabilidad y su continuidad. Pedir a Primo de Rivera que estableciera una fuerte y clara organización política, sostén de su época y del futuro, sería tanto como atentar contra todas las esencias de su biología.

El coronel era un intuitivo, pero un intuitivo americano que comprendió desde el primer momento la necesidad de una organización, de la mejor técnica y de los mejores hombres. No firmó el contrato con el Estado español para la explotación del servicio telefónico sin haber llegado antes a un acuerdo con la Western Electric, la primera firma de la telecomunicación mundial, para recibir sus hombres y sus patentes que en su día fueron sustituyéndose por los propios del sistema.

El coronel actuaba y marchaba alegremente; pero sabía que la inercia de su organización constituía no sólo un firme soporte, sino el más seguro e indispensable freno. Y así pudo el coronel crear un verdadero imperio en el campo de las telecomunicaciones, y el general es recordado por los llamados siete años indignos, llenos de

buenos deseos, de obras encomiables..., pero indudable gestión de nuestra sangrienta guerra civil.

Se sorprendían todos de que se dirigiera a mí llamándome coronel; pero nadie, incluyéndome a mí, nos atrevíamos a corregirle. Yo recibía simplemente pisotones debajo de la mesa.

Los asuntos de la I. T. T. en España estaban complicados y debo reconocer que la razón estaba de su parte. Se dio el caso sorprendente de que, cuando más faltó estuvo de divisas el tesoro español, se tomó la determinación valiente de nacionalizar la Compañía Telefónica, cuya mayoría de acciones estaba en manos de la I. T. T. Comprendo que más tarde o más temprano hubiera sido conveniente la nacionalización; pero, aparte de su oportunidad, lo que quiero subrayar es que fue el Gobierno español el que quiso comprar y no la I. T. T. la que quiso vender. Pues bien, cuando llegaban las fechas de vencimiento de los pagos acordados, nuestro Gobierno pedía un aplazamiento. La postura del coronel era simple y lógica: «Estamos dispuestos a admitir el aplazamiento; pero tenga en cuenta que yo debo presentar la solicitud del Gobierno español a mi Consejo de Administración; denme ustedes algún arma, algún argumento, para obtener su conformidad». Así, el coronel proponía una venta a plazos de transmisores y receptores de televisión, de aviones, de tractores, etc. Todas sus propuestas eran rechazadas con indignación; ¿qué se había creído la I. T. T. que era el Gobierno español? «El Gobierno español no negocia», venía a decir más o menos el ministro de Industria y Comercio, señor Suanzes.

En aquella época, los americanos y Suanzes representaban dos mentalidades irreconciliables. Suanzes, uno de los ministros más extraordinarios que hemos tenido, era en todo un fanático y un apasionado. Gracias a su pasión y fanatismo, pudo crear el I. N. I. y sentar las bases de la industrialización española; pero esa misma pasión, en otros campos tan positiva, la aplicaba también a su espíritu nacionalista. Su nacionalismo no tenía límites y parecía casi poner las mayores dificultades a las inversiones extranjeras en España. Dejando aparte el hecho trascendental de tener bases americanas en nuestro país, y una

de ellas a las puertas de Madrid, hoy, que vemos las calles de nuestra ciudades turísticas llenas de letreros escritos exclusivamente en idioma extranjero, que cuando en verano entramos en un restaurante, se nos dirigen en inglés y casi no nos hacen caso al oír que nos expresamos en castellano, difícilmente se entenderá la política autárquica y cerrada de los gobernantes españoles en la época a que me refiero.

Suanzes pedía moratorias; pero no admitía que fueran negociables. El Gobierno español pedía, pero su dignidad rehusaba que su interlocutor notara que se le estaba pidiendo. Esto es lo que, a mi juicio, definía el problema.

El coronel quería ser flexible. Suanzes creía con toda honestidad, pero fuera de toda realidad, que la flexibilidad en un ministro era doblegarse.

Hubo un momento que Suanzes declaró tal guerra a la I. T. T. que perjudicaba a Standard todo lo posible. El caso más sangrante se dio con motivo de un gran concurso para la señalización ferroviaria española. Nuestro proyecto, obra muy personal mía en el que trabajé noches enteras, fue considerado como el mejor y nos adjudicaron la parte más importante del plan. Firmé la escritura del contrato con el conde de Guadalhorce como presidente de la Renfe.

Pues bien, Suanzes, en Consejo de Ministros, consiguió que anularan la adjudicación a Standard y que toda nuestra parte se la dieran a Marconi, que ni siquiera se había presentado al concurso. ¿Y qué hizo Standard? Pues darle toda la información a Marconi y prepararla para que pudiera cumplir el contrato. Pero esto cae dentro de la política realística que siguió Standard y a la que me referiré más adelante.

Quiero consignar, para que quede definida la soberbia de la postura ministerial, que ya se gozaba en ridiculizar al presidente de la I. T. T., lo que Suanzes me contó cuando nuestras relaciones llegaron a ser amistosas. Sabía Suanzes que el coronel iba a visitarle para tratar del pago de un plazo (creo que el último) de doce millones de dólares.

Un día antes de recibir al coronel y a una hora apropiada, llamó Suanzes a don Juan March para decirle: «Don

Juan, ¿podría usted facilitar al Gobierno doce millones de dólares?»; su respuesta fue: «¿Qué día y a qué hora?». «Pues ahora mismo», le pidió Suanzes. «Pues ahora mismo serán depositadas en el City Bank al nombre que usted diga», fue la contestación.

Llegó el coronel por la mañana y le habló a Suanzes de la deuda de doce millones de dólares. «¿Otros doce?», fingió Suanzes. «¿Cómo otros doce?, los que usted conoce.» «¡Pero hombre! ¿Usted es presidente de una empresa de telecomunicaciones y no se enterar ni de cuándo se le paga? —se deleitó Suanzes—. Yo creí que tenía usted mejor organización; entérese, entérese.»

Salió el Coronel del despacho del Ministro del humor que puede suponerse; llamó al City Bank de Nueva York y allí le confirmaron el reciente pago de los doce millones de dólares. Habían pasado unos años de esta «faena» y todavía la gozaba Suanzes refiriéndomela.

Una cosa era clara: Suanzes quería hacer daño a la I. T. T. y para ello se cebaba en la única compañía del grupo a la que valía la pena molestar, esto es, a Standard. Era paradójico, al menos para nosotros, que los disgustos con la I. T. T. se reflejaran en perjuicio de una compañía que por aquel entonces no transfería a Nueva York ni un dividendo y donde, salvo excepciones que podían contarse con los dedos de la media mano, todos los que trabajaban eran españoles. Luchar con Suanzes era absurdo; sencillamente no podíamos, porque una empresa no puede luchar contra un gobierno. Recordando aquella situación no dejo de reírme cuando se habla de los «poderosos grupos de presión» que representan las empresas multinacionales y de manera especial la I. T. T.

Recuerdo que a raíz de lo ocurrido con la RENFE, que verdaderamente fue algo inadmisibile, alguien habló al coronel de la posibilidad de que la embajada norteamericana hiciera alguna gestión acerca del gobierno. La respuesta fue rotunda: «Jamás los embajadores de mi país defienden las empresas en las que existen intereses americanos; eso ya sé que lo hacen los embajadores de todos los países europeos; pero a los nuestros se les tiene prohibido».

«Por otra parte —continuó diciendo—, esa política

coincide con la mía, yo no admitiría la intervención de nuestra embajada.»

Había que ser prácticos; había que acercarse a Suanzes coincidiendo con los intereses que él defendía de manera tan franca como decidida. Se pensó que Marconi, donde el I. N. I. era mayoritario, y que atravesaba por una situación económica mala, podía ser un «puente» que podíamos utilizar con éxito. Marconi necesitaba ayuda y para Suanzes ayudar a Marconi era ayudar a su política nacionalista.

Empezamos dando a Marconi toda la información que teníamos sobre señales ferroviarias e inmediatamente ofrecimos algo mucho más importante: incorporar a Marconi a la actividad en el campo telefónico cediéndole parte de nuestros pedidos de la Compañía Telefónica de acuerdo con ésta. Naturalmente, esto requirió una gran preparación del personal de Marconi y de sus medios de producción. No se regateó ningún esfuerzo, en una colaboración tan estrecha y sincera y que llegaba a ser difícil en nuestras reuniones distinguir qué personal pertenecía a cada empresa.

Para que las relaciones con Marconi se consolidaran, pensó el Coronel en que adquiriéramos el quince por ciento de sus acciones. El directamente, y aprovechando su amistad con don Pablo Garnica, Presidente de Banesto, adquirió el seis por ciento y, antes de marcharse, me encargó a mí que tratara de adquirir el otro nueve por ciento de las que poseía el Banco de Vizcaya. Suanzes conocía perfectamente nuestros proyectos.

Me puse en contacto con el Director General del Banco de Vizcaya, Bordegaray, y aunque hubo algunos tira y afloja, de una manera rapidísima se llegó a formalizar la compra. Los rumores de esta operación llegaron al gobierno que en Consejo de Ministros, acordó quedaran prohibidas todas las transacciones que afectaran al capital de Marconi. Pero la prohibición del gobierno llegó tarde; yo ya había comprado las acciones y las tenía en mano. Quedó de esta manera deshecha la pretendida empresa electrónica que con R. C. A. y Marconi pretendió crear, con apoyo del gobierno, un grupo del que la figura más saliente era el ex ministro Carceller.

Cuando visité a Suanzes, que naturalmente era ya sólo Presidente del I. N. I., para informarle de todo, no podía ocultar su satisfacción. Se le habían dado en los nudillos a Carceller por el que no sentía la menor simpatía. Ya he dicho que Suanzes era un apasionado; pero se justificaba: «Mire usted, lo que más me molesta son los hombres que se aprovechan de lo que han hecho los demás. El grupo Carceller quería crear una empresa, con Marconi y R. C. A. española que, una más que otra, pero las dos, tenían su historia, sin que ellos pusieran más que sus nombres; el que quiera algo que lo sude desde el principio como hemos sudado todos».

¿Y cómo estaba la política española? Si es cierto el proverbio: «sin noticias buenas noticias», todo iba formidablemente en España. Después de haber reconocido al gobierno español prácticamente todos los gobiernos del mundo, que acabaron con su actitud de aislamiento, no teníamos más problemas que los que se derivaban de querer prosperar y desarrollarse sin prácticamente medios para conseguirlo. Esta dificultad hacía la tarea más apasionante. ¿De política, de eso que se llama política?, pues unos cuantos chistecillos todos de muy mala intención, pero que yo creo nos contábamos con la menor intención del mundo.

Ouedó vacante un puesto en el consejo y en el comité ejecutivo de la empresa. El nombramiento recayó en mí y esto produjo una crisis en nuestra organización de la que resulté favorecido. En efecto, aparte del director general, teníamos otro extranjero, un americano que ocupaba el puesto de director técnico. Se consideraba quizá su misión la más importante, porque de siempre el ingeniero jefe o director técnico llevaba las relaciones con el ingeniero jefe de la Compañía Telefónica, que era tanto como decir que prácticamente todos los programas de suministro estaban en sus manos.

Pues bien, este director técnico, Mr. Sidall, tomó tal berrinche con mi designación que, sin pensarlo, escribió a Nueva York pidiendo su traslado. Al día siguiente ya estaba arrepentido de su decisión; pero no pudo rectificar, pues cuando lo estaba intentando llegó un telegrama

de América en el que le aceptaban su dimisión y le fijaban el nuevo destino.

Todos los jefes de las distintas divisiones de ingeniería pidieron al señor Trumpy que me nombraran Director Técnico. Como se verá las circunstancias seguían dirigiendo mi vida sin que yo hiciera otra cosa que dejarme arrastrar: fui nombrado director técnico, y era al mismo tiempo director comercial y subdirector general.

Yo, desgraciadamente, no tenía a mi padre para contarle mis éxitos. Su muerte, a la que llegué tarde, fue para mí un golpe tremendo. De los hijos, sólo mi hermana Margarita estuvo a su lado a la hora de su muerte; los demás llegamos tarde, porque tarde fuimos avisados. Aquel hombre que vivió pendiente de sus hijos se marchó para siempre, viendo mientras se marchaba cómo esos que tanto le debíamos no estábamos allí para darle el último abrazo.

Llegó un momento en que fue imposible mantener mi grado de coronel. En uno de los viajes del coronel americano, fue a visitar a Franco y al darnos cuenta de su entrevista nos dijo entre otras cosas: le he dicho que le he encargado al coronel Márquez que se ocupe muy especialmente de Marconi. Como suponía que Franco conocería a todos los coroneles de España, me imaginé lo perturbado que quedaría pensando en aquel coronel fantasma al que se refería Behn. Tuve que decidirme y al fin tuve que despojarme de mis atributos militares. Se enfadó con Trumpy al que culpó de haberlo dicho que yo era coronel y, como era lógico, las cosas no pasaron a mayores. Además estaba ocupado con un proyecto en el que, muy ilusionado, estudiaba todos los detalles. Se trataba de que las personas más importantes de Standard, Telefónica, Banca y Marconi junto con sus mujeres visitáramos Nueva York durante diez o doce días. Se organizaron dos grupos y a Trumpy y a mí nos tocó en el segundo turno.

Mi gran amigo al que llamaba don Pedro, me recomendó lealmente que aprendiera inglés, pues se daba el caso que de toda la dirección, era yo el único que no podía seguir una conversación en inglés. Armisen se entendía muy bien pero a pesar de ello, iba a dedicar sus mayo-

res esfuerzos para perfeccionar el idioma. «Mire usted, Trumpy está para jubilarse y ésta va a ser una oportunidad para en América conocernos y escoger quién va a ser el nuevo Director General.»

Debo explicar que el coronel hablaba español como un español, pues había nacido en Puerto Rico, y además que últimamente dejaba que las decisiones respecto a personal las tomara el presidente del grupo de las compañías industriales de la I. T. T. que no había venido por España.

Comprendí y agradecí el consejo de don Pedro; pero, la verdad me tentaba mucho poder decir que había llegado a Director General de una compañía de mando americano sin saber inglés. Eso, me decía, sí que tendría mérito y gracia; a mí las cosas de gracia y garbo siempre me han atraído y, como además concordaban con mis pocas aptitudes para el inglés, mejor todavía.

De todos modos compré un gramófono y unos discos con los que se aseguraba que se aprendía muy bien inglés. Y, en efecto, me percaté de toda la parsimonia y señorío con que Mr. Smith, después de comprobar el estado del tiempo, marchaba a la estación, tomaba el tren; leía el periódico y, de cuando en cuando, cambiaba impresiones con sus compañeros de viaje sobre las incidencias del último partido de rugby. Cómo se presentaba en la oficina, y con qué meticulosidad realizaba su trabajo diario. Sí, no me cabía duda de que Mr. Smith hablaba muy bien inglés, porque yo, con un librito en la mano que me habían vendido con los discos, entendía perfectamente todo lo que decía. Lo malo era que el que tenía que ir a Nueva York era yo y no Mr. Smith y que, cuando llegó la hora, seguía sin saber hablar más que un poquito de inglés a estilo payaso y sin poder entender prácticamente nada. ¿Pero quién dijo miedo? Yo salí completamente tranquilo y sin miedo alguno, dispuesto a enfrentarme con lo que se presentara. ¿No habían sido hasta entonces las circunstancias las que me empujaron? Pues que me siguieran empujando si lo tenían a bien.

Y llegamos a Nueva York después de dieciocho horas de vuelo que me resultaron verdaderamente pesadas. Al

bajar del avión no pude por menos de decir en voz alta: ¡viva la tierra, tierra!

Nos hospedamos en el Waldorf Astoria, en cuyo «hall» se veían gentes de todas las razas y de todos los colores que imprimían un cosmopolitismo que hasta entonces no había observado en ninguna parte. Nos llevaron a un comedor privado, donde los encargados de nuestra recepción habían organizado la mesa llena de banderitas españolas. Aunque la hora no era la nuestra, veníamos poseídos de tanta euforia que me pareció que era la hora justa de comer y comimos alegremente y con gran apetito; quedó establecido que el apetito y el conocimiento de inglés no estaban reñidos.

Nos dieron un folleto descriptivo del hotel y nos hacíamos cruces de sus tres mil empleados y de sus veinte (quiero recordar) comedores, algunos de ellos al mismo tiempo, sala de fiestas durante las cenas. Decidimos recorrer todos los comedores aprovechando la autorización de firmar cualquier minuta con un quince por ciento de propina.

Al llegar el desayuno a nuestro cuarto, noté el primer contraste reflejo de la simbiosis capitalismo-democracia que define el espíritu americano; su modo de ser y su modo de vivir.

Dos elegantes camareros entraron una gran mesa con ruedas sobre la que extendieron un blanquísimo mantel y colocaron un lujoso servicio. ¿Que pensarán estos señores que vamos a tomar?, me pregunté asombrado. Les llamo señores porque nosotros presumíamos de serlo y, como entraron silbando, en aquel momento nos convenía adornarlos de todos los atributos para que la confianza que nos dispensaban no fuera en descrédito nuestro.

Yo estaba un poco asombrado: ¿el entrar silbando era un signo de chabacanería, o una manifestación de espíritu democrático, que más o menos venía a decirnos que ejercían funciones al parecer de servidumbre, pero convencidos de que su dignidad profesional les daba derecho a tratarnos en un ambiente de camaradería? Fuera lo que fuera, sonrieron satisfechos al ver que la firma de la nota iba precedida de «tip quince por ciento»

(quince por ciento de propina), y salieron silbando del mismo modo que habían entrado.

Y vimos los famosos rascacielos. Mirados uno a uno parecían horribles, pero desde ocho o diez kilómetros de distancia aquel ejército de gigantes no dejaba de impresionarme; hasta la fealdad a veces deja de ser fea, cuando de la unidad se pasa a la colectividad. Por aquel entonces en España no había rascacielos, ya que el único edificio de altura superior a la normal era el de la Telefónica; pero ahora llego a la convicción de que la capacidad exportadora de los Estados Unidos es tan grande que, cuando disminuyen sus ventas de coches, se incrementa la exportación del gigantismo urbanístico. Lo triste es que nuestro gigantismo sigue hasta ahora asociado a bloques aislados que exhiben toda su fealdad indiscutible.

Todos los americanos que nos atendían y acompañaban eran de una simpatía y mostraban una tan cordial hospitalidad que creo sinceramente que es Estados Unidos el único país que en esas cualidades puede competir con los españoles. Los veía tan infantiles que, cuando con algunos llegaba a adquirir alguna confianza, cosa que era facilísimo, no podía por menos de preguntarles asombrado: ¿pero cómo demonios pudieron ustedes ganar la guerra?

Para los españoles las calles de Nueva York tienen un encanto que es imposible encontrar en otro país extranjero: palabras españolas, conversaciones españolas, exclamaciones españolas y hasta un poco de alboroto en nuestro idioma. Rara es la avenida o calle por la que, a cualquier hora, no circulan hispano-americanos. Yo diría que éstos no gustan de medios de transporte, acaso no pueden usarlos, pues es rara la proporción de peatones de habla española que callejean por Nueva York. En las tiendas, dado mi escasísimo inglés, mi mujer al principio, iniciaba la conversación en francés, creyendo que en este idioma, más internacional, se facilitaría el entendimiento. En seguida surgía una dependienta exclamando: «¡Pero si ustedes son españoles!; ¡hablen, hablen en español!»; se hablaba en español y se regateaba a la española.

Naturalmente nuestra estancia en Nueva York incluyó una serie de visitas de carácter profesional. Entre ellas debo señalar las que tuvieron lugar a los laboratorios Federal, por aquel entonces el primer centro de investigación de la I. T. T., y a la factoría de material telefónico llamada también Federal.

Consideré que en esos laboratorios Federal se realizaban trabajos de gran importancia e interés. Allí vi por primera vez una pila solar y me mostraron unos circuitos impresos que entonces representaban una novedad en nuestra técnica. Era también muy interesante y al parecer fructífero el esfuerzo que se realizaba en conexión con todos los sistemas de ayuda a la navegación aérea y aterrizajes a ciegas.

Muy cerca de los laboratorios estaba la fábrica Federal. Ni su organización, ni su rendimiento, ni los sistemas de control empleados en ella representaron para mí ninguna novedad y en nada me pareció inferior mi Standard Eléctrica en Madrid.

Observé, no obstante, algo que me produjo un tremendo impacto y que durante muchos años no pude olvidar. Había, en efecto, casi pegado a la parte posterior de la fábrica, un extenso aparcamiento cuajado de coches de los más diversos colores y que me pareció una verdadera brisa de bienestar, alegría y orgullo como el mejor contrapunto de los esfuerzos que realizaban los productores en aquella factoría.

—¿Pero de quiénes son todos esos coches? —pregunté a uno de mis acompañantes.

—¿De quiénes van a ser? —me respondió—, naturalmente de los empleados y obreros de Federal.

¡Dios mío —pensé—, qué abismo nos separará siempre de Norteamérica! En determinados sectores de la actividad industrial podríamos quizá aproximarnos a ella pero, el hecho de que los productores acudan al trabajo en automóvil, supremo lujo para los españoles, no sólo tiene un valor social y humano, sino que constituye un factor multiplicador de la economía con reacción acusada en toda la industria. Recordé una anécdota que recientemente había leído y a la que hasta ahora no le concedía toda su importancia.

Uno de los dueños de una gran fábrica de automóviles visitaba sus instalaciones acompañado por el Director General y éste le mostraba una máquina que automáticamente realizaba una serie de operaciones sin ninguna intervención de mano de obra.

—¡Magnífico! —dijo el dueño maravillado—, con muchas máquinas como éstas no necesitaremos obreros y no tendremos que sufrir huelgas.

—Señor, tenga en cuenta —le replicó el Director General— que estas máquinas no compran automóviles y nosotros vivimos de su venta.

Los obreros tenían que comprar automóviles, televisores, todos los aparatos y equipos que facilitan nuestras vidas, porque sólo así un país podrá tener una industria capaz de producir series de automóviles, de electrodomésticos, de televisores, etc.

Empezó lo que yo llamaría la iniciación de mi examen, que se llevó a cabo de la manera más discreta al principio, para infantilmente, de un salto tomar un carácter descarado. El presidente de la International Standard Electric, en la que estábamos englobados todas las sociedades industriales, «intentó» tener una conversación conmigo sobre, primero España, como una curiosidad y, de manera inmediata sobre los problemas de Standard tal y como yo los veía. El presidente, que había sido general muy distinguido en la última guerra, pasó rápidamente de la exploración al ataque. ¿Me entendió todo o algo de lo que durante más de una hora le estuve diciendo?; yo lo dudo, y él quiso completar su información organizando una cena para todos los españoles y colocando a mi mujer a su derecha. Durante toda la cena y en mal francés por su parte, se estuvo informando de mi vida y de mi manera de ser a través de lo que mi mujer le decía. Parece que mi mujer le habló bien de mí y él, naturalmente, debió creerlo.

Al día siguiente se despidió de mí y me anunció delante del señor Trumpy que quedaba invitado a la conferencia de altos ejecutivos que cada año se celebraba en un país y que en el próximo año tendría lugar en Baden-Baden. Eso sí —me insistió—, tendría que intervenir y esperaba que para entonces sabría expresarme bien en

inglés. Esto me lo decía terminando octubre de 1955 y la conferencia aludida tendría lugar en abril de 1956. Estaba claro que ya se había prácticamente tomado una decisión a mi favor respecto al sustituto del señor Trumpy.

La vuelta a España se organizó por barco y debíamos tomar el «Constitution» para transbordar en Gibraltar con destino a Algeciras; todavía en aquel tiempo los grandes trasatlánticos americanos no tocaban directamente España.

Le anuncié a mi madre la llegada, pues desde Algeciras, en coche, me trasladaría a mi pueblo para abrazarla y comer la comida de «mi casa». Durante mucho tiempo, y aún ahora cuando hablo de comidas, ocupa el lugar preferente la comida de «mi casa». Es indudable que, sin darme cuenta, asocio mis facultades digestivas y apetito de la niñez con el arte culinario de mi madre; pero aun admitiendo la influencia partidista de esta asociación, sigo creyendo firmemente que no hay comida mejor que la que yo prefería entre las que cocinaban en mi casa.

He viajado repetidas veces en grandes transatlánticos y siempre he tenido la impresión de que, por arte de magia, era introducido en el mundo de los multimillonarios. Todos los detalles que definen el servicio reverencial y a punto; con el encargado del camarote que prepara ya planchado el smoking cuando llega la cena; los zapatos siempre listos; las sugerencias del maitre sobre platos que no figuran en la larguísima lista del menú; el comedor habilitado junto a la piscina y la presentación del gran comedor durante la noche, en que cada comensal, si es femenino, pretende ser también un adorno; el derroche de dinero en juegos al parecer inocentes; los bailes, las fiestas, la explosión de espontaneidad que reina entre los que saben que sólo van a ser compañeros durante seis días y que no necesitan utilizar ningún sentimiento de reserva..., todo, todo, forma parte de lo que a veces se ha soñado o se ha leído, sin llegar a dilucidar lo que fue lectura o fue sueño.

La salida del barco a las doce de la noche de Nueva York es algo impresionante. Suavemente por la bahía,

no nos deslizamos, se desliza ante nosotros con lentitud, ofreciendo un espectáculo de indiscutible grandiosidad la ciudad gigante, con todos sus gigantes iluminados, como si al final quisiera despojarse de cualquier signo de pretendida sencillez para mostrarse con la soberbia y el alarde de una concepción urbanística, reflejo del poderío y riqueza del pueblo que, encarna en el mundo el culto al capitalismo, sentido y practicado, sin ninguna reserva, y sin ninguna hipocresía. Todos en cubierta mirábamos extasiados, embebidos, yo diría que empequeñecidos ante el encaje final de todas las piezas que habíamos contemplado desde cerca y que ahora, construido el rompecabezas, se erguía orgulloso ante nosotros y, a mí al menos, parecía decirme: ¡sí!, ¡nosotros ganamos la guerra!

La travesía fue magnífica, pero un incidente nos estropeó el viaje a partir del tercer día. Cayó mi mujer en una de las cubiertas y no encontró la muerte por milagro. Afortunadamente, después del examen radiológico pudimos comprobar que nada serio se había producido, pero estaba tan magullada y asustada que pasó la primera noche pidiendo como una niña que le llevara a sus hijos.

El último día de viaje pudimos incorporarnos al grupo y tomar parte en la fiesta multicolor de disfraces, serpentinatas, músicas y un deseo intenso de apurar hasta la última gota aquella especie de locura colectiva, de aquella multitud que no se resignaba a dejar de ser, por encima de todo, despreocupada, alegre y feliz.

Cuando llegamos a Algeciras presencié un espectáculo vergonzoso: un funcionario de aduanas se puso a disposición de los banqueros para que, en un gran camión que esperaba, pudieran cargar sin pago alguno cuanto habían comprado en Nueva York. ¡Qué diferencia entre los exponentes de los capitalismos americanos y españoles! Los americanos se confiesan amantes del régimen capitalista, pero eran, salvo contadísimas excepciones, obsesivos en el pago de impuestos; los españoles nunca se llaman capitalistas, pero acuden a todas sus influencias y amistades para rehuir el pago de unos derechos de aduanas, sin

rubor ante todos los que estuvimos presenciando aquella escena.

Todos salieron para Granada, donde harían noche, y allí nos citamos, después de que nosotros marchamos a mi pueblo para cumplir con la cita que teníamos con mi madre y con su cocina. Acostumbrado a las comidas de hotel, nunca me supieron tan bien ni el arroz, ni el pescado frito y asado que tenía preparado mi madre. Nuestro mejor postre fue la conversación telefónica que conseguimos con nuestros hijos. Al oír a los tres, qué lejos quedaron para mí las posibilidades de mi nombramiento de director general, el barco, sus fiestas... ¡Todo!

En este viaje relámpago pude observar las transformaciones de mi pueblo, que en años sucesivos fueron acentuándose. El Casino había desaparecido y se convirtió en un gran café-bar, visitado por todos. En realidad, mi pueblo cada vez me parecía menos mi pueblo. La casa de don Esteban, vacía; los pocos que en un tiempo formaron un grupo de nivel cultural e intelectual distinguido no tuvieron continuidad, porque los que ejercían profesiones semejantes, los ratos o días de asueto no los aprovechaban para reunirse, sino para, utilizando su automóvil, marchar a Málaga o visitar los pueblos cercanos.

El aislamiento del pueblo que yo recordaba estimulaba un movimiento centrípeto que se traducía en tertulia y recogimiento. Ahora, un movimiento centrífugo parecía separar a las escasas personas de algún relieve. Las pocas que podrían gozar de este calificativo no eran, ni con mucho, las de mejor posición económica, pues ésta era usufrutuada por numerosos labradores de terreno de regadío, que, en pocos años, habían pasado de una pobreza vergonzante a poder presumir de una brillante situación dentro de los niveles que corresponden a un pueblo de nueve mil habitantes.

Ya no se veía ningún chico descalzo ni vestido de harapos; todos decentemente vestidos, aunque, eso sí, siguiendo la moda nacional, ya ninguno exhibía cuello y corbata. No hay una casa en el pueblo, incluyendo las «de allá arriba», que no luzcan su antena de televisión y, de la baranda de los pobres, ya sólo queda la baranda. ¿Mendigos? No he visto ninguno.

Las casas que colgaban sobre la plaza siguen colgando; pero son cada vez menos casucas, todo limpio y tiestos de flores ponen una viva nota de color en la deslumbrante blancura del pueblo.

Diez o doce coches hay siempre aparcados en la parte ancha de la plaza; pero, ¿dónde juegan los chicos? ¿Se han apagado los ecos de aquellos ruidosos y alegres juegos de mi infancia? Definitivamente observo bienestar, un extraordinario y feliz bienestar en mi pueblo; pero, ¿qué fue de su alegría? Tengo la triste impresión de que quizá no la veo porque yo ya no la llevo dentro.

Quería aferrarme a la idea de un pueblo que es imposible resucitar. Los pueblos no son sus calles ni sus plazas; son sus pobladores, su gente viva y es uno mismo, incorporado a sus tareas, a sus juegos y a sus ilusiones.

Se comprenderá que el gran vacío lo representaba mi padre, cuya vida en los últimos años fue bien triste y resignada. Acompañado sólo de mi madre y de mi hermana Margarita, todas sus esperanzas estaban puestas en los veranos, que le traían un poco más de alivio en sus dolencias y, sobre todo, la visita de sus hijos. Durante un año fumó algunos cigarrillos a escondidas de mi madre y al final se rindió, dejando el único esparcimiento que le quedaba. Sus amistades desaparecieron: el tío Justo, al que tanto recuerdo por sus chispas y por verle siempre con un *Don Quijote* en las manos, cuyos párrafos se sabía casi de memoria, después de recluirse en su casa por enfermo, dejó definitivamente a su querido hermano Manuel, que tanto admiraba. Pepe Mira, el médico, murió a los cincuenta años de una angina de pecho, al parecer secuela de la sífilis que en su época alegre de estudiante había contraído en Madrid. Parece increíble que tanta euforia, tanta vida y tantas ganas de vivir se derrumbaran en un momento.

Esteban no quería ser alcalde y el modo más fácil que encontró para cortar todas las presiones fue abandonar el pueblo y marcharse a vivir a Málaga. Allí le seguí visitando durante la vida de mi padre y durante muchos años después de su muerte. Murió Esteban a los noventa años, fuerte como un roble, subiendo escaleras que yo ya no podía subir y comiendo de la manera más exagerada.

Esteban, en su vida, sólo padeció de jaquecas por indigestiones y, hasta en sus últimos días, mis visitas constituían para él renovada satisfacción de haberme iniciado en mis estudios y, sobre todo, de haberme enseñado a estudiar.

Mi padre estaba solo, sin una queja, casi dentro de sí mismo y sin lo que fue su eterno cigarrillo en los labios. Me impresionó que, después de su muerte, mi madre se atreviera a decir:

«¿Por qué me empecé en que no fumara? Un año más o menos es lo mismo y la vida hay que vivirla con todos los pequeños detalles, que por lo que quiera que sea estimulan a que se viva».

Los años que seguí yendo a mi pueblo sin mi padre sufrí por todo lo que él representó para mí y por lo poco que en la vida había gozado de su compañía; pero al mismo tiempo reconozco que una especie del perfume de su recuerdo parecía envolverme y me hacía más feliz.

Mi padre fue padre por encima de todo. No puedo olvidar que él, durante nuestra guerra civil y después de ella, era un entusiasta del nuevo Régimen y de sus hombres; cuando conoció mi expulsión del escalafón estatal, exclamó sin vacilaciones:

—Para mí, «esta gente» ha terminado; en bien de España sólo pido a Dios que les dé más suerte de la que yo les deseo.

Sí, mi pueblo no era mi pueblo. Al pasar por la plaza todavía solía dirigir una mirada hacia la alta azotea, en la que, como un remate arquitectónico, estaba Antoñita para verme pasar. Creo con sinceridad que en mi mirada no había ningún sentimiento nostálgico; simplemente una gran extrañeza, una sorpresa difícil de explicar. ¿Y la casa de don Javier Noguer? Hacía muchos años que todos los del médico Noguer se fueron a Málaga para después desaparecer. Mi amigo Luisito, que intentó estudiar Aduanas, se marchó a América con un hermano. En los bajos de la casa donde el médico tenía su clínica hay ahora establecido un bar, del que me es difícil imaginarme la salida de don Javier para lanzar su cotidiano y ruidoso estornudo. A mí parece que todos me conocen y yo no conozco a nadie. Prefiero no encontrarme a cualquier

persona que hubiera conocido de muchacho, pues el encuentro me resulta sumamente penoso. Recuerdo que, en mis últimos años de presidente de Standard, recibí ilusionado la visita de mi íntimo amigo Salvadorico, que venía a pedirme una recomendación para un hijo que se preparaba para Industriales. De la alegría de los primeros instantes se pasó a la convicción de que todo nos separaba. Nuestras vidas se habían cruzado durante unos años, habíamos coincidido, nos unieron muchas afinidades; pero después cada cual siguió su camino y en el reencuentro había dos hombres completamente distintos. Sus palabras me sonaban extrañas; sus gestos, sus ideas..., los de un desconocido. Quería exagerar las muestras de mi cariño y sólo me salía frialdad. En realidad, aunque me dé vergüenza confesarlo, estaba deseando que se terminara la visita.

Mi familia me estimula a que recorra el pueblo: «Verás qué bonito está todo», dice mi hermana Margarita. Yo hubiera preferido no haberlo visto más y conservar la imagen de mi verdadero pueblo, que tenía y tengo grabada en mi cerebro como algo maravilloso que ya no se puede recobrar, porque representaba nada más y nada menos que mi infancia y mi dorada juventud.

Ahora que en sucesivas visitas a mi pueblo no veo campesinos desocupados, ni los que llamábamos «marengos», gente del mar que esperaban en la plaza o en las tabernas hasta las seis o siete de la tarde, hora en que marchaban a la playa andando para incorporarse a sus pequeñas barcas; me pregunto sorprendido no sólo qué fue de ellos, sino, ¿cómo pudieron en mi tiempo subsistir? Y, sin embargo, vivían e incluso los chicos, a los que no se los llevaba San Juan, tenían aspecto de saludables. San Juan, el temible San Juan, era el mes de junio, que barría con su guadaña el cincuenta por ciento de los pequeños por trastornos intestinales. «El niño estaba bien —decían las pobres madres—, pero el médico le dio la "bebía blanca" —preparado de bismuto— y en veinticuatro horas se murió.»

Afortunadamente ahora ya no habla nadie de San Juan como un mes fatídico; los niños ya no toman la «bebía blanca» y cuando se hacen mayorcitos se adaptan perfec-

tamente a las nuevas técnicas de la Medicina. En realidad hay que reconocer que, al pasar los primeros años, parece como si la naturaleza humana se adaptara a la Medicina, más que la Medicina a ella. Sólo de este modo se explicaría cómo todos los chicos nos curábamos perfectamente, siguiendo esta invariable rutina: teníamos fiebre, nos encamaban y de manera inmediata nos endosaban un purgante; después se llamaba al médico. «Bueno —decía Pepe Mira—, supongo que le habréis purgado; vamos a ver su temperatura. ¡Ajá, 39,5! Veamos la garganta; a ver la lengua y el vientre.» Ya podían ser anginas, catarro bronquial, trastorno intestinal, lo que fuera..., invariablemente, el plan consistía en tenernos a un vaso de leche cada tres horas y recetarnos unos papelillos de antipirina. Pues las anginas o los trastornos intestinales se hacían cargo del atraso de los métodos medicinales y respondían a ellos de tal manera que las enfermedades nos duraban exactamente lo mismo que con la terapéutica moderna duran ahora a los muchachos.

Recuerdo que en mi niñez, cuando se ponderaba la salud de una persona mayor, solía decirse: «Fíjese que sólo se ha purgado dos veces en su vida». Hoy, la purga es algo tabú y respondemos en nuestro comportamiento a ese concepto de prohibido; en mi niñez, la purga representaba un remedio indiscutible, nosotros lo sabíamos y nos curábamos.

Mucho asco tomé al vaso de leche cada tres horas, pero lo que a veces constituía algo superior a mis fuerzas era el aceite ricino. Lo rechazaba con tal energía que mi madre llamaba a mi padre para que, con su mayor autoridad, me obligara a que me tomase aquel líquido espeso y repulsivo. La sorpresa la constituía la actitud de mi padre: «¿Qué pasa, que no quieres tomar el aceite ricino, hijo? Pues haces bien, porque a mí, aunque me dieran siete tiros, no habría nadie que me lo hiciera tragar.» Mi madre se indignaba y al final era ella la que, acudiendo a mil procedimientos, conseguía que me tomara el remedio maravilloso.

Casi todos los campesinos tenían algo; pero algo como un pañuelo de tierra con dos o tres higueras, a lo que llamaban con toda la fuerza de su ansia de propiedad

«lo mío». Al llegar junio se veían pequeños carromatos tirados por un rocín, con una cuna y los pocos cachivaches de sus casas. Iban a veranear a «sus jigueras» y debajo de ellas hacían toda su vida, sumando para su alimentación, primero, a las brevas y, después, a los higos, el sol, las moscas... y lo de «papá Dios». Lo de «papá Dios» era una frase que pronunciaban con toda naturalidad y que consistía simplemente en el merodeo por los campos vecinos, donde, sin abusar nunca, cogían los tomates, los pimientos, los pepinos o frutas que necesitaban cada día. Las reglas del juego consistían en distribuir lo de «papá Dios» todo lo posible, para no alarmar a los propietarios, cambiando cada día los lugares de merodeo. Si las higueras no estaban en terrenos de regadío, sino de secano, la alimentación suplementaria era menos variada, pero más nutritiva y más segura. ¿Quién iba a quejarse porque cortaran unos cuantos racimos de uva moscatel? Allí, en «sus jigueras», durmiendo grandes siestas con los ojos llenos de moscas, aguantaban hasta las primeras tormentas de septiembre, en que, cubriéndose con sacos, entraban empapados en el pueblo. ¡Habían veraneado en «lo suyo»!

Y a esperar el invierno. Los jornales en el campo eran muy bajos, pero duraban tan poco que representaban una bendición de Dios. Se cobraban dos pesetas; pero, ¿qué costaban el medio kilo de pan, los nutritivos y riquísimos higos secos y los no menos nutritivos arenques?

Casi toda la tierra de regadío de mi pueblo estaba dedicada a la caña de azúcar y, como en secano sólo teníamos olivar, almendros y viñas, podía decirse que prácticamente todo era monocultivo. Pocos jornales podían brindar nuestras tierras y, gran parte del año, nuestros jornaleros alternaban, sentados en los poyos de la plaza, trabajando en la vega de Granada o dedicándose, los que sabían, a alguna chapuza de albañilería. Sólo una vida al alcance de los mendigos, como la que entonces se ofrecía en mi pueblo y de la que era un exponente el pregón constante de: «Fuentes grandes, sardinas grandes, perras grandes» con que la gente del mar intentaba vender su pesca, permitía la subsistencia de aquellos infelices. Las sardinas que daban por la perra gorda (los diez céntimos) no valía

la pena pesarlas; simplemente llenaban con ellas las fuentes que los compradores presentaban.

Sardinas y jureles asados, arenques, higos secos...; pero, sobre todo, sol, mucho sol, y bastante «filosofía andaluza». Los hombres que iban a trabajar al campo convenían el número de cigarrillos que durante la jornada podían fumar y cada cigarrillo constituía una verdadera ceremonia. Llegado el momento, el encargado decía: «¿Vamos a jumar? ¡Vamos a jumar!» Era de ver la parsimonia con que se echaban hacia atrás los sombreros, dejaban los azadones y sacaban un «pañuelo de hierbas», con el que se secaban cuidadosamente el pretendido sudor de la cara. Después venía lo más difícil. Rebuscando sus bolsillos y su faja, iban sacando tabaco, papel, mecha, piedra y eslabón. No se daban demasiada maña en liar el cigarrillo, pero los golpes contra el pedernal para producir la chispa con que prender la mecha resultaban siempre de una laboriosidad que constituía parte de su «filosofía», pero que desesperaba al amo si por casualidad presenciaba la operación. Encendido el cigarrillo, sus chupadas se acompañaban de tal manera que al menos conseguían se apagara dos veces, con lo que el eslabón volvía a golpear de nuevo sobre el pedernal y así, con un poco de humo y otro de «pirotecnia», iban entreteniéndose sus descansos, sin que en sus actitudes o movimientos influyeran lo más mínimo los gestos de impaciencia con que les contemplaban los amos.

«¿Sa jumao?», decía el encargado. «¡Sa jumao!» «¡Pos vamos a trabajar!» Todos los chismes que intervinieron en la ceremonia del «jumao» volvían, poco a poco, a los bolsillos y a la faja y, después de escupirse en las manos, cogían el azadón.

Cuando el sol empezaba a perderse en el horizonte emprendían lentamente la marcha hacia sus casas, donde a algunos todavía les quedaban fuerzas para abofetear a la mujer si ésta no tenía preparado el puchero por haber estado acarreando cántaros de agua para alguna señora o charlando con las vecinas.

Ahora el secano representaba poco. Los terrenos de regadío habían abandonado en la mayor parte la caña de azúcar, y aquella tierra feraz proporcionaba repetidas

cosechas de patatas, tomates, lechugas, etc., mientras que los frutales, que antes fueran sólo regalo de los chicos, constituían una gran fuente de riqueza. Se ocuparon muchos brazos con jornales altos y los que sobraban salieron del pueblo para incorporarse a diferentes industrias españolas o extranjeras y, aunque cambiaron tierra y aire luminosos por polución y asfalto, se daban el gusto de presentarse de cuando en cuando en un automóvil de segunda mano, elegantemente vestidos, para escuchar las exclamaciones de sorpresa, que en cierto modo expresaban un orgullo de clase: «¿Has visto? ¡Son los hijos de la Cagaleña!».

Los que prácticamente emigraron fueron los marenegos. Como ellos decían, «los vapores» de Málaga acababan con el pescado, y aquel rosario de hombres, muchachos y casi niños, que a la caída de la tarde marchaban para la playa, se acabó prácticamente. Su vida como los del campo estaba llena de inseguridad y de pobreza, pero eran más independientes y yo creo que hasta más felices. Los patronos de las barquitas eran como compañeros, y su trabajo nocturno consistente en esperar las embarcaciones para tirar de las redes, se alternaba con ratos de sueño tumbados en la arena y arrullados por el ruido de las olas en la atmósfera más propicia para paladear el incomparable valor de la libertad.

Volvían al amanecer y siempre era de ritual que acudieran a lo de «papá Dios», pues la carretera de la playa hasta el pueblo estaba bordeada de huertos que invitaban a gustar de un fresco y vitamínico desayuno.

¡Qué magnífico ejemplar era «As de Oros»! Este marenego (nunca en mi pueblo se hablaba de pescadores) era alto, de constitución atlética y, por lo visto, con un hígado a prueba de alcohol, pues se pasaba el día gastando sus perras y las de sus amigos, que le temían, bebiendo un vaso tras otro y sólo descansando para, después de grandes escándalos, desafiar a sus compañeros y darle una paliza a su mujer. Pero amigo, llegaban las siete de la tarde y en invierno era de noche. Había que ir a la playa y la carretera pasaba junto al cementerio, que asustaba de tal modo a «As de Oros», que buscaba a su mujer para que de la mano lo acompañara

hasta que al perderse de vista el Campo Santo, recobraba sus energías y echaba a su mujer con maldiciones y denuestos.

¿Cómo podría yo recomponer mi pueblo, si además de perder tantos seres queridos y amigos se había creado en él un ambiente que era incompatible con tipos tan pintorescos como «As de Oros»?

DIRECTOR GENERAL Y MAXIMO EJECUTIVO

Doy un salto hasta aquel día de diciembre en que fui nombrado Director General. Puse dos telegramas: uno con una inmensa alegría y orgullo dirigido a mi hijo Manuel que ya ingeniero como yo, se encontraba en París; el otro, dirigido a mi madre, con una inmensa tristeza, pues me roía el recuerdo de mi padre, que tan enorme alegría se hubiera llevado. Después de dictar los telegramas, me encerré en mi despacho y no me avergüenza confesar que lloré, lloré con verdadera tristeza viendo pasar ante mis ojos la película de mi niñez, de mi primera juventud y de aquellas palabras: tu hermano, registrador; tú no puedes quedar en telegrafista; has llegado al límite de tu carrera; en una empresa como la tuya, es prácticamente imposible llegar a Director General..., y llegué, pero ¡Dios mío!, antes llegó su muerte.

Fue mi nombramiento muy bien recibido, aparentemente, por todos, pues todos absolutamente todos los obreros y empleados firmaron en un álbum con alusiones y caricaturas representativas de sus talleres y secciones como prueba de simpatía, que agradecí sinceramente emocionado.

Todo el año 56 fue muy molesto para mí, ya que el acuerdo de ITT consistía en que el señor Trumpy continuara como Vicepresidente ejecutivo (equivalente a Consejero Delegado) hasta fines de año, en que él se jubilaría y yo ocuparía su puesto convirtiéndome en la máxima autoridad. Los roces con el señor Trumpy en aquel año, fueron continuos y creo que obedecieron a una ley biológica de la que es muy difícil escapar. Trumpy, que siempre fue mi amigo, y que estoy seguro me apreciaba, me veía de Director General, comprobaba que los distintos jefes se «apuntaban» al nuevo, y, sobre todo que el tiempo se iba pasando y que indefectiblemente iba a ser «sellada su vejez» con el definitivo cese de todas sus actividades. Yo intenté tener con él varias explicaciones con

toda la consideración y franqueza que él merecía. «Mire usted, yo tengo que actuar y actuar con dinamismo, porque ésta es mi época de «novillero»; no puedo limitarme a ir cumpliendo e imprimir un tono gris a mi trabajo; hágase cargo y déjeme la libertad de acción que me corresponde. Su papel durante este corto tiempo debe limitarse a favorecerme con sus consejos que yo agradeceré mucho y que con usted discutiré con franqueza.» Todo esto le decía una y otra vez con parecidas palabras; lo comprendía, me reiteraba su afecto... pero, como decía antes, las leyes biológicas, el afán irreprimible de supervivencia, acababan por imponerse y seguíamos lo mismo.

Llegó el fin de año, fui nombrado Vicepresidente ejecutivo y organicé un acto de despedida y cariñoso homenaje en honor de mi antiguo jefe, a quien recuerdo siempre con el afecto más sincero.

Recuerdos de todas clases, desfiles de personas por mi despacho, momentos de ansiedad, ilusiones que se cumplían, otras que se frustraban, vivir, soñar para la empresa y luchar, luchar... unas veces con los de arriba, otras con los de abajo, todo ese cúmulo de sensaciones y retazos o flashes, de una actividad trepidante, que jalonaron mi paso por la jefatura suprema de Standard, acude a mi memoria, sin capacidad para ordenarlos, ni mucho menos para resumirlo en unas pocas páginas.

En aquel tiempo a que me refiero, todavía el máximo ejecutivo podía dedicar un tiempo diario para establecer contacto personal con sus empleados y obreros. Hoy, comprendo que la complejidad de las empresas impiden este contacto, y los problemas de los hombres del trabajo llegan a la dirección a través de mandos intermedios o de informes escritos. Parece lógico que, en un mundo cada vez más contractual, los últimos vestigios de paternalismo tienen que desaparecer; muy lógico, pero ¡qué penal! El verdadero ejecutivo se siente imbuido de una responsabilidad ante todos los hombres que trabajan a sus órdenes, ellos constituyen una de las mayores, sino la mayor preocupación, ellos y sus familias. El máximo ejecutivo, por parecer un privilegiado entre muchos miles de personas, se siente obligado a justificar su privilegio; intenta

hacer acopio de todas las virtudes y de todas las cualidades que han distinguido siempre a las minorías selectas, a las aristocracias espirituales que han gobernado y dirigido colectividades y pueblos. Esas responsabilidades y esos sentimientos no suelen asociarse a las actuaciones de los mandos intermedios. Estos mandos, a medida que se descende más en la escala de jerarquías, tienden a ceñirse al cumplimiento de sus obligaciones personales; a salvar su responsabilidad, no a comprometerla; a salvar la cara, no a darla: a justificarse ante el de arriba y no a justificarse ante sí mismo.

El obrero, por otra parte, ve la dirección en sus últimos tentáculos; en el jefe de equipo, el encargado, o a lo más en el contraamaestre. En mis tiempos, todos estos puestos, incluidos los contraamaestres, estaban ocupados por los que habían sido obreros; no tenían una formación humanística y, desgraciadamente, a veces la ocupación de un puesto de mando iba unido en ellos a un sentimiento de revancha. Recuerdo que, en mi pueblo, refiriéndose a la actuación de los alguaciles, solía decirse: «si quieres saber lo que es fulanillo, dale un mandillo». Y esto es lo que con mis entrevistas y mis contactos personales, trataba de evitar; que los obreros vieran en los «mandillos» el espíritu de la dirección.

Yo observaba los talleres y, salvo honrosas excepciones, parecía existir un muro de hielo entre los obreros en sus puestos y el contraamaestre, sentado en su mesa, vigilando, ordenando el trabajo y desarrollando además una labor rutinaria. Los obreros eran amigos por grupos y, en conjunto, eran en determinadas circunstancias un bloque; el contraamaestre cada vez estaba más fuera de todas las órbitas.

Reuní muchas veces a los contraamaestres para estimular en ellos el verdadero espíritu de mando, que es más efectivo cuando el que lo ejerce está en más íntima relación con los mandados. Intentaba hacerles ver que no eran sólo jefes de un taller, sino jefes de los hombres que trabajaban en el taller. Y jefe es guía, que tiene que corregir, pero también que encauzar, que tiene que inspirar respeto, pero también confianza, por ser más que una

clase, una jerarquía, que por su saber y su trato merece serlo.

Unos asentían y otros me contestaban: «Usted no los conoce, ¡cada uno es hijo de su padre y de su madre!». «No lo olvide —les respondía yo—; casi siempre, de “un padre y de una madre”».

El abrir generosamente mi despacho a todos me acarrea una gran pérdida de tiempo y el tener que aguantar con cierta paciencia la visita de abusones que sin razón o sin merecimientos intentaban sorprender mi buena fe. Naturalmente, esta contingencia estaba prevista y es casi imposible de evitar. Hay que pensar, y la experiencia así me lo demostró, que sólo un veinte por ciento de las quejas son justificadas; pero valía la pena, no sólo por el veinte por ciento en sí, sino por lo que tenía de ejemplaridad y confianza colectiva.

Algunas de mis conversaciones con obreros visitantes eran algo pintorescas. Recuerdo que uno vino a recabar aumento de sueldo, ya que le era imposible mantener a su familia con lo que recibía. Le ofrecí un cigarrillo, como era habitual al iniciar mis entrevistas, y al ver que era de tabaco negro me dijo inocentemente: «Perdone, yo sólo fumo rubio, ¿quiere usted uno de los míos?». Al hacerme la cuenta de sus gastos incluyó las pesetas que al mes pagaba por los colegios de sus hijos, porque como usted comprenderá —volvió a repetir su inocencia— no voy a mandarlos a una escuela pública. Se fue algo mohíno, cuando yo le aseguré que mi educación primaria la había recibido en una escuela pública de un pueblo.

Recuerdo a un obrero que vino a protestar porque le habían castigado a dos días de suspensión de empleo y sueldo. «Es completamente injusto —me decía—. Es verdad que he faltado varias veces al trabajo, pero ha sido por acudir a citas del Juzgado, porque mi mujer compra a plazos toda clase de aparatos domésticos y luego no los paga. Comprenderá que la culpa es de mi mujer y no mía», me afirmaba con toda naturalidad, y convencido de su inculpabilidad. «Pero, ¿usted no puede “enderezar” a su mujer, hombre?». «Calle usted, me contestaba, he acudido a su hermano, que es sargento de la Guardia Civil, y no ha conseguido nada.»

Cuando recibía a la asistente social pasaba un verdadero mal rato. Todos los casos que se ofrecían a mi consideración eran exponentes de verdadera calamidad.

En algunos sectores, aunque reducidos, de la fábrica, se padecía el chabolismo y algunos informes médicos eran dramáticos: si no se conseguía terminar con la humedad de las viviendas difícilmente podrían curarse los niños aquejados en invierno de graves bronquitis.

Otros eran realquilados, tenían problemas en el apartamento y pedían una cocinita independiente. Las mayores calamidades se daban en los nuevos productores que habían dejado sus pueblos para encontrar ilusionados un puesto en Madrid.

A veces acompañaba a la asistente social el interesado y era frecuente oír:

—Mire usted, cuando llueve, cae en mi dormitorio el mismo agua que en la calle y esa agua tiene mi mujer que recogerla.

Oyendo a aquella pobre gente no podía evitar que, como una ráfaga de pesadilla, pasara por mis ojos el espectáculo de vivos coloridos que presencié en la explanada de la Federal, cuajado materialmente de los grandes coches que usaban los obreros y empleados.

Las peticiones que se hacían en las diarias visitas fueron cambiando ostensiblemente. Un matrimonio que había estado realquilado pedía un anticipo para los muebles más indispensables. Estos, al principio, se valoraron en 2.000 ó 3.000 pesetas, incluyendo algunos pequeños arreglos que habían de realizarse en el nuevo domicilio. Muy pronto las cifras cambiaron; se seguía hablando de lo indispensable; pero el montante iba en tal escala ascendente que recuerdo en mis últimos tiempos cifras de 60.000 ó 70.000 pesetas. Mi primera reacción era siempre negativa; ¿a qué demonios llamaban lo indispensable? Para mí, que por una serie de circunstancias hacía tiempo que no entraba un mueble en mi casa, una cama valía cuarenta duros, una mesa de comedor otros tantos y por las sillas no creía debiera pagarse más de treinta pesetas cada una. ¿Qué más querían? Me especificaron que necesitaban un modesto tresillo y una mesita para la televisión. ¿Un tresillo? Me vino a la memoria una dis-

cusión que siendo niño escuché en mi casa en donde se dirimían las cuestiones más diversas. Joseíto Casquero, que estaba a punto de separarse de su mujer por gastadora, le decía a mi padre:

—Mire usted, don Manuel, todo el mundo sabe que en casa de mis padres nunca hubo «osadía de cómoda».

Joseíto calificaba de «osadía» tener un modesto mueble con una serie de cajones terminados por una piedra de mármol artificial que yo había visto en mi casa y en casa de mis amigos. Pues bien, estos obreros querían tener «osadía» de tresillo y yo empecé a pensar si realmente aquello constituía una «osadía». Es bastante difícil, por mucho que presumamos de progresivos, adaptar nuestros tiempos y costumbres a las nuevas modas y nuevas necesidades.

Durante muchos años hemos tenido en la cabeza que el obrero necesita subsistir, pero nos es muy difícil comprender y admitir que no basta con subsistir. El obrero necesita vivir, y quiere vivir lo más ampliamente posible. Los Joseítos Casquero, que presumían de no haber tenido «osadía» de cómoda, pasaron a la historia, y los hombres que fuimos de otro tiempo tenemos, si queremos ser justos, ser hoy del tiempo de hoy y mañana del tiempo de mañana. Acaso unos escogidos deberán en todo momento estar preparándose para ser... los de pasado mañana.

Otro toque de atención tuve de una de mis secretarías, poco después de una mecanógrafa, y casi de manera inmediata por parte de un obrero de mantenimiento. La petición era la misma, y consistía en que les recomendara a través de los banqueros con los que se relacionaba Standard la concesión de un «600». Precisamente dio la casualidad de que la petición de mi secretaria coincidía con la que mi hermano Paco, Registrador de la Propiedad de Santa Fe (Granada) me hacía en el mismo sentido para él. ¡Ya mi secretaria y poco después un obrero de mantenimiento parecían estar a la misma altura que un Registrador de la Propiedad!

Para el que durante muchos años sólo vio un coche al Director General, pudo durante cierto tiempo incorporarse en un pequeño automóvil a varios compañeros de

análoga categoría para dar la vuelta prácticamente a Madrid de domicilio en domicilio; cuando sólo llegué a compartir con don Pedro Armisen un Plymouth, alternándolo por semanas, el coche tenía un valor y representaba un símbolo tal de poder que, francamente, he de declarar avergonzado que en los primeros momentos creí asistir a algo insólito y fuera de base razonable. Sí, sí, pero... las calles que circundaban nuestra fábrica se iban poblando de coches de tal manera que la dirección de tráfico empezó a preocuparse. Puedo afirmar que a final de mi mandato había estacionados en Standard tantos coches como los que me produjeron tan extraordinario impacto en la explanada de Federal. Como aquel impacto lo recibí en América, ningún sentimiento de carácter tradicional y casi atávico influyó en mi manera de pensar. Ahora era yo el que casi siempre había viajado en tranvía o metro, el que no era capaz de analizar fríamente la situación; no podía acostumbrarme a que el automóvil había dejado de ser patrimonio de los millonarios.

Era de los que seguían oyendo palabras estúpidas como éstas: «¡A mí me ha costado treinta años ganar lo que vosotros ganáis después de tres años; y todavía os quejáis!». ¡Dios mío, tres años de ahora! ¿Hemos imaginado lo que en todos los órdenes se ha hecho en tres años? ¿De verdad, de verdad, tenemos un concepto claro de lo que está representando cada año? A mí me costó trabajo comprenderlo; pero llegó un momento en que al asomarme a la ventana de mi despacho y comprobar cada día que las calles de la fábrica se parecía más a aquella explanada de la Federal, empecé a sentir orgullo de español y hasta soy tan soberbio que me pregunto: ¿Habré tenido yo alguna participación en este cambio?

Vi crecer Standard y tuve la satisfacción de contemplar cómo la industria española de materias primas fue satisfaciendo progresivamente nuestras necesidades en volumen y calidad. Las materias primas, durante una serie de años, constituyeron el problema fundamental de nuestras fábricas y puede decirse que, en general, durante un largo y penosísimo período para todas las empresas transformadoras de nuestro país la importancia del

departamento de ventas quedaba oscurecida por la preeminencia alcanzada por nuestros hombres de compras. Vender era fácil, lo difícil era comprar.

Poco a poco, aquellas chapas que recibíamos de espesor heterogéneo, que nos obligaba a un costoso acondicionamiento antes de utilizarse fueron presentando características aceptables. La industria química dio pasos de gigante partiendo prácticamente de cero en lo que a plásticos se refiere; ya no teníamos que hacer aparatos telefónicos con la carcasa de fundición de cinc.

La alpaca, materia prima esencial para nuestros productos, tuvimos que sustituirla con detrimento de la calidad de los equipos por aleaciones de bronce aluminio y bronce fosforoso. Para conseguir estas aleaciones, nuestros técnicos trabajaron estrechamente en colaboración con las casas productoras. Ya al final de mis tiempos de dirección conseguimos, importando níquel, que Ribera de Barcelona, en un esfuerzo digno de encomio, consiguiera ir entregándonos alpaca al doce por ciento.

Sería interminable relacionar las dificultades que día a día teníamos que ir venciendo para producir lo necesario, sin tener nunca un horizonte clarificado para más de una o dos semanas. Podíamos decir que vivíamos de milagro, pero el milagro siempre llegaba, gracias al entusiasmo y el empuje que desplegaban las personas claves de nuestra organización.

He de reconocer que, en aquellos tiempos difíciles, quizá nos hubiéramos estrellado si no se hubiera contado con una paz laboral sólo enturbiada por pequeños incidentes que nunca tuvieron demasiada importancia. Salvo algunos conatos de huelgas, nunca generales, casi todos estos incidentes se referían a confabulaciones en los talleres para disminuir el rendimiento, pretextando que los tiempos fijados para algunas operaciones eran bajos y perjudicaban sus primas. El rendimiento, la eficacia colectiva e individual, tanto por ciento de utilización de máquinas y el índice de piezas rechazadas constituían el caballo de batalla en el continuo diagnóstico de la marcha de nuestros talleres. Semanalmente repasábamos la eficacia de nuestros centros de producción, como de cada uno de los productores, y para nosotros cons-

tituía una grave preocupación cuando observábamos una falta de eficacia sensible y generalizada. Naturalmente, los productores tenían derecho a pedir una reconsideración de los tiempos fijados por ingeniería de fábrica, pero cuando eran ratificados solían hacer explícita su protesta bajando la eficacia. Estos movimientos duraban sólo algunas semanas, pero como hecho anecdótico recuerdo una vez que, restablecida la normalidad en un taller, sólo tres productores permanecían manteniéndose en una eficacia sólo rozando el cien por cien. Precisamente estos operarios habían alcanzado siempre eficacias del ciento sesenta o ciento setenta por ciento. El jefe de fabricación me señalaba el peligro que representaba la contumacia de aquellos tres productores, pues según él, en cualquier momento podía extenderse a todo el taller. Decidí llamarlos a mi despacho y les pregunté cuál era la causa de su bajo rendimiento.

—Señor director —me contestaron—: los tiempos son bajos y deben rectificarse.

—Bueno, bueno, hablemos como entre amigos y con toda franqueza. Miren las eficacias que para las mismas operaciones estuvieron ustedes obteniendo. Yo no les llamo para reconvenirles, sino para aconsejarles. Es evidente que si antes conseguían una eficacia de alrededor del ciento setenta por ciento, al plantarse en el cien por cien es porque, por las razones que sean, a ustedes se les ha asignado el papel de campeones de la protesta. Como comprenderán, para la empresa, el que tres operarios tengan una eficacia baja, no tiene la menor importancia; ¿pero no es una primada que sean siempre ustedes los mismos? ¿Por qué no se turnan con otros tres? Piénsenlo, no hagan de primos, y espero que en la próxima semana sean otros tres diferentes los que aparezcan con eficacias bajas.

Pude comprobar como, en la primera semana después de nuestra entrevista, todos los operarios aparecían con las eficacias correctas.

En todos los frentes y durante todo el año luchábamos día a día para cumplir nuestros programas; pero, aunque parezca una paradoja, los peores tragos los pasábamos después de Navidades, cuando anunciábamos

los aumentos de sueldos y salarios. Entonces no teníamos convenios colectivos y con el jurado de empresa discutíamos primero las líneas generales de nuestro plan de incrementos salariales. Casi siempre fijábamos, por categorías, un aumento mínimo y un plus dependiendo de los méritos de cada productor que sería fijado por sus respectivos jefes. Cuando cada jefe o contraamaestre iba comunicando los aumentos salariales, la impresión que en general recibían de los beneficiados era muy buena, pero, pasadas unas horas, el panorama cambiaba; casi todas las caras eran largas y toda la fábrica vivía días de gran tensión y de continuas reclamaciones. A mí no me extrañaba. A empleados de cierta categoría les comunicaba el aumento de sueldo yo personalmente, y notaba las caras llenas de alegría mientras se deshacían en muestras de reconocimiento. Al día siguiente sus caras cambiaban; habían hablado con compañeros a los que les había subido unos cientos de pesetas más y eso no me lo perdonaban y tardaban en recobrase. Si esto ocurría con ciertos empleados de categoría relativamente alta, no podía extrañarme que un obrero que se mostraba contento al comunicársele que por hora se aumentaba su salario en tres pesetas, quedaba profundamente disgustado cuando un compañero le decía que a él le habían aumentado tres cincuenta la hora.

Todo esto me recordaba mis tiempos de instituto cuando, al repartir el bedel las calificaciones después de un examen, algunos muchachos daban saltos de alegría cuando se veían aprobados y luego, al ver amigos con un notable, se consideraban objeto de una gran injusticia.

No voy a negar que la mejora económica constituía un anhelo sentido durante todo el año por los productores; pero estoy seguro de que el anuncio de incrementos salariales llegaba a tener un carácter de reparto de premios y que el amor propio de cada uno y el indudable sentimiento de envidia del que ninguno podemos desprendernos, jugaba un papel primordial.

Durante un mes teníamos que atender numerosas reclamaciones y eran muchos los productores que acudían a mi despacho. «Mire usted, el contraamaestre la tiene tomada conmigo y favorece siempre a sus paniaguados»,

era la frase con que solían comenzar los que me visitaban para protestar, *no por el aumento de salario*, sino porque a otros les habían tratado más generosamente sin que la diferencia pudiera justificarse. Yo entraba todo a lo fondo que podía en las reclamaciones, oyendo a los contra maestres y al jefe de fabricación o de las secciones administrativas cuando se trataba de empleados. ¿Quedaba totalmente tranquilo en mis decisiones? Confieso que totalmente no, pues siempre existían juicios que no se podían expresar numéricamente y entraban en el campo de lo subjetivo. Puedo no obstante afirmar que los casos dudosos eran muy pocos, y que casi siempre eran fallados en favor del reclamante.

Huyendo de la perturbación que originaban los aumentos de salarios en los que se hacía intervenir el factor «mérito», algunos años opté por conceder una paga equivalente a un mes para todos. Reconozco que una gran masa recibía esta solución con más agrado; pero no por ello se acallaban las reclamaciones: «Está visto, aquí trabajar y esforzarse es hacer el primo»; cuando llega la hora, *a todos café*. Se rompe uno *los cuernos*, mientras el de al lado se *rasca los ...* y ahora se ríe y me llama *gilipuertas*. Frases como éstas eran frecuentes entre muchos de los obreros y empleados, sobre todo, he de reconocer, entre los que mejor opinión merecían de sus jefes.

Aquí he de confesar que nunca conseguí un sistema de remuneración que no levantara protestas o situaciones de mal humor que, por fortuna, iban poco a poco desapareciendo, hasta esperar... el año próximo.

A una de las obras de carácter social a la que dedicé mayor atención fue, indudablemente, al Economato, que cuando yo me hice cargo de la Compañía estaba prácticamente muerto, hasta el punto de que eran raros los productores que hacían uso de él. Todos los productos fundamentales como patatas, aceite, azúcar, garbanzos, judías, etc., etc., así como jabón, chocolate, galletas, se vendían al quince por ciento debajo del coste, pero además los precios se congelaron al menos durante cinco años hasta que yo abandoné la Compañía. He de confesar que esta labor social no representaba sólo generosi-

dad, sino cálculo. Creo que la dirección debe crear un clima de satisfacción familiar, conseguir que el nombre de la Compañía sea pronunciado con orgullo y que todo en definitiva se refleje en un ambiente de simpatía que corte o aminore los conflictos sociales. ¿Comprenden ustedes la importancia que tiene para el ama de casa demostrar a sus vecinas que pueden comprar el litro de aceite ocho o diez pesetas más barato? Más importancia da una mujer a un ahorro de 300 pesetas al mes, por ejemplo, en la compra, que a un aumento de sueldo superior a esas 300 pesetas. Sobre todo si la política del Economato a que me refiero no se hacía con detrimento de las mejoras salariales. En pocas palabras, trataba con mi política de hacer un bien y explotar al mismo tiempo las reacciones tan conocidas de la mujer, en lo que a la economía doméstica se refiere.

Esta labor de Economato la desarrollaba con intervención del Jurado de Empresa y no se crean que de cuando en cuando no recibía quejas. Recuerdo que una vez uno de los vocales del Jurado, me presentó una reclamación respecto al precio a que se vendía en el bar la copa de Calisay. «Prácticamente lo mismo que en cualquier bar», me dijo el que transmitía la protesta. «¡Qué alegría me dan ustedes! —le respondí—. Que el productor de Standard se preocupe del precio del Calisay es para mí la mejor y más agradable demostración de que goza de un nivel de vida bastante aceptable.»

Protestas en los talleres, que se traducían de cuando en cuando en trabajo lento o falta de eficacia, eran frecuentes y casi siempre motivadas porque, según algunos obreros, los tiempos que se marcaban para determinadas operaciones eran demasiados bajos y hacían imposible conseguir primas aceptables. Casi siempre terminaban las protestas y el trabajo lento a los pocos días, quedando demostrado que el taller conseguía con esos tiempos protestados una eficacia media superior al ciento cincuenta por ciento.

En cierta época, el policía que la Dirección General de Seguridad tenía asignado a Standard estaba sumamente disgustado porque cualquiera de esos movimientos de protesta o signos de malestar, a que antes me he

referido, eran conocidos antes por sus superiores que por él. «¿Cómo es posible —decía a nuestro jefe de personal— que en la Dirección se enteren antes que yo?» El hombre revolvió por todas partes hasta que pudo enterarse del origen de la aparente anomalía. Un obrero de Standard era espía de la Dirección General de Seguridad y cobraba de ella por los «soplos» cuando se comprobaba que respondían a la realidad. Pues bien, como él era el instigador en el taller de todos los movimientos de protesta conocía antes que nadie cuándo iban a empezar y se adelantaba al policía, cobrando su comisión. Lo que me hizo gracia es que, en la especie de nómina de la Policía, figuraba nuestro obrero como «políglota». No era tan descabellada la denominación, pues, si bien no poseía varias lenguas, la suya era bastante larga.

Dos o tres veces tuve paros generales, que empezaron en el taller de cerrajería y por solidaridad se propagaron a los otros. Me presenté en aquel taller y, sentado en uno de sus bancos, les pregunté a los obreros cuál era la causa del paro; el más absoluto silencio fue la respuesta. Les hice una serie de reflexiones y me aventuré a darles diez minutos de plazo para que depusieran su actitud. Salí y, reloj en mano, volví cuando el plazo se había cumplido. Seguían todos de pie, parados, silenciosos y con los rostros impassibles; resultaba un espectáculo en cierto modo impresionante: ni un gesto, ni un ademán... De pronto, y cuando menos lo esperaba, sonó un martillazo, que no supe de dónde partió, y todos, automática e instantáneamente, empezaron a trabajar. ¿Quién dio el martillazo? ¿Quién les imponía aquella disciplina? Traté de indagar con el contramaestre; pero éste había desaparecido del taller cuando empezó el conflicto, con un pretexto estúpido con el que quiso ocultar su cobardía.

El Jurado de Empresa tampoco sabía nada, y daba la impresión de ser algo al margen completamente de la organización que, sin lugar a duda, dirigía y controlaba el comportamiento de los productores. ¿Respondían los sindicatos, sus jurados y sus enlaces a alguna realidad capaz de encauzar o controlar las actitudes de los trabajadores?

Al referirme a los Jurados de Empresa no quiero dejar

de mencionar un vocal que pretenecía al taller de herramientas y que me parece se llamaba Manuel Rodríguez. Jamás le agradecerán bastante sus compañeros la labor inteligente que desarrolló en el Jurado, sin demagogia alguna, pero con un sentido de su responsabilidad verdaderamente admirable. Me tocó muchas veces discutir con él porque no coincidíamos en algunas apreciaciones, pero he de reconocer que su comportamiento, revestido de la mayor dignidad, mereció siempre todo mi respeto.

¿Y la ITT, cómo influía en mis actividades? Como ya dije, hasta que fui director general, para mí y creo que para todos, la ITT era el coronel Behn. Sabíamos que en Nueva York tenía un estado mayor, a cuyos miembros solía llamar pendejos en sentido más o menos cariñoso; pero él, y sólo él, merecía todos nuestros respetos y sabía, me constaba, que todos los problemas de España se los reservaba para él, impidiendo que nadie de los suyos interviniera en nuestros asuntos. Mis relaciones con América se reducían, al principio, a una carta mensual en la que reseñaba cuanto de importante ocurría en Standard y en las lógicas previsiones para el futuro.

Se había entablado desde algún tiempo antes una lucha en el seno del Consejo de la ITT entre el coronel Behn y el general Harrison, hombre duro, que fue ganándose a los demás consejeros, levantando como bandera la necesidad de pagar dividendos a los accionistas, a los que realmente tenía abandonados el coronel. El coronel tuvo tanta personalidad que se permitió el lujo supremo de un presidente de una Sociedad: desconocer a los accionistas.

La ITT era de él y para los empleados, y los fondos de la Sociedad servían para ir haciéndola más grande y más poderosa. ¡Que los señores accionistas tuvieran paciencia y supieran esperar! Como es lógico suponer, el coronel no podía seguir siempre venciendo: primero, porque su figura se iba ya escapando de su época; empezó a ser el hombre de otros tiempos. Segundo, porque Harrison no sólo recogía el apoyo de los accionistas, sino porque, fuerte y más joven que el coronel, representaba para muchos consejeros el futuro, y al futuro se apuntaban. Durante un tiempo muy corto, el coronel apareció vencido, pues, aun siendo el *chairman* y máximo ejecutivo, el presidente Harrison tomó las verdaderas riendas de la ITT.

Poco duró esta situación, ya que exactamente el día que se me rendía un homenaje en la fábrica por mi nom-

bramiento de director general murió, contra todas las previsiones, el general Harrison, dejando el campo libre a Behn. Este, al desaparecer su enemigo, pareció perder interés en la lucha y nombró de manera inmediata presidente al general Leavey, reservándose ya de verdad el más o menos honorífico puesto de *chairman*.

Todavía, un año antes de morir, estuvo el coronel en España, recomendándome con todo interés que me informara de la situación económica de una hija de Tafur, que fue director general de Correos y Telégrafos cuando la ITT consiguió la concesión de la explotación del servicio telefónico en España a través de la Compañía Telefónica Nacional de España.

«Ya han pasado muchos años —me dijo—; han desaparecido casi todas las personas que intervinieron y nos ayudaron en aquel negocio. Pues bien, puedo asegurarle que todas las críticas y propagandas sobre supuestas venalidades son completamente falsas. El Rey me exigió la instalación de dos fábricas, la de Madrid y la de Santander. Las dos las inauguró en el tiempo previsto y cumplimos con lo prometido.

Por lo que se refiere al general Primo de Rivera, sólo durante muy corto tiempo tuve incorporado a su joven hijo, José Antonio, al gabinete jurídico de la Telefónica. Su padre comprendió que tal cargo podía prestarse a malévolas interpretaciones y me rogó que le diera de baja, como así lo hice. El coronel Tafur, director general de Telégrafos, que ayudó de manera decisiva en todo, jamás aceptó ni un regalo; fue un perfecto caballero y sé que la situación económica de los suyos quedó bastante mal. Yo le pido que trate de darle un empleo a esa señorita en recuerdo de su buen padre.»

Pude localizar a la señorita Tafur, culta, educada, adornada de las mejores cualidades y a la que tuve la satisfacción de ofrecerle un puesto de asistente social, que desempeñó maravillosamente. Cumplí con el coronel y cumplí con Tafur.

La época del general Leavey fue la época de la tranquilidad. Gran caballero, trabajador y meticulouso, se dedicó a «administrar» y «consolidar» la ITT. Fueron tres años en que todos los ejecutivos de las diferentes compa-

ñías vivimos una vida de trabajo casi a nuestro antojo, informando y recibiendo de cuando en cuando consejos sobre posibles y menudas economías: «Utilicen coches pequeños, que son más cómodos y tienen menos gastos».

Parece que fue una dolorosa sorpresa para Leavey el anuncio que recibió del Consejo de la ITT el día que cumplió los sesenta y cinco años. Quedaba jubilado y, de manera inmediata, era sustituido por Geneen, al que desconocía por completo.

Entró Geneen y pareció sacudirnos un torbellino. Yo diría que empezó la época de la tecnocracia; pero de una tecnocracia trepidante y apasionada.

Un grupo de su nuevo equipo fue visitando las diferentes compañías y hablaban con tanta seguridad e ilusión de los nuevos métodos de organización y actuación que, cuando les escuché en Madrid, recuerdo que les dije:

—¿Qué? ¿Proclamando la tabla de los derechos del hombre?

Si yo quisiera definir en pocas palabras la nueva filosofía de la ITT me expresaría así: imaginación, objetividad, promoción de los años futuros y una aparente y extraordinaria desconfianza... Digo aparente desconfianza porque, desde el punto de vista personal, la confianza era absoluta, hasta el punto de que, en una conversación de Geneen con Masó, que después fue alcalde de Barcelona, sé que le dijo:

—Mire, tengo tanta confianza en Márquez que, si me dijeran que había gastado todos los fondos de Standard sin ninguna justificación, yo me limitaría a decir: cuando él lo ha hecho, sus razones tendrá.

Independientemente de los sentimientos personales que se extendían por todo el estado mayor, los procedimientos de control eran de lo más estrechos y no había movimientos ni acción que no fuera conocida y analizada en Bruselas, donde se montó una gigantesca organización. Estaba constituida por especialistas en todas las líneas de producción de las compañías; un *staff* dirigía sus trabajos y con ellos, todos los meses y durante varios días, lo analizábamos todo y discutíamos todo.

La objetividad se reflejaba en que esas frases tan soco-

rridas, como «a mí me parece», «yo diría», «tal vez», etcétera, quedaron desterradas definitivamente.

Había que expresarse con seguridad: sí o no. El espíritu americano, que tanto se reflejó en sus películas de buenos y malos sin matiz alguno, vino a mi memoria. Los términos de nuestras discusiones eran en blanco y negro.

Cada año estábamos obligados a formular un plan quinquenal en que había que consignar, para cada año, las cifras de ventas, beneficios, inventarios, deudores, espacio por obrero, producción por obrero, inversiones, situación de la competencia, etc., etc. (Tendría que poner demasiados etc.)

Al principio, cuando vi que se requerían tantas cifras para cinco años, no pude por menos de sonreírme y exclamar:

—¡Qué inocentes! ¿Quién puede precisar lo que ocurrirá en cinco años?

Tuve que rendirme a la evidencia y reconocer que vivía en una época en la que se había programado la conquista de la Luna.

La presentación del plan quinquenal por las respectivas compañías tenía aires de examen y, aunque de cada sociedad acudían unas ocho o diez personas representantes de todas las actividades, era en mis tiempos el máximo ejecutivo el que hacía el gasto.

Frente a mí, en una larguísima mesa, se sentaba Mr. Geneen y todos los ejecutivos y especialistas de Bruselas. Mi presentación duraba a veces tres horas y de todos era perfectamente entendido porque al intercalar en mi charla, como suelo hacer, algunas consideraciones humorísticas, todos se refán. Geneen, por otra parte, siempre que podía hacía cabriolas y «fuegos artificiales» con las cifras que yo iba desgranando. Nuestro presidente tenía una extraordinaria facilidad en establecer mentalmente porcentajes entre los números representativos y reconozco que a veces me costaba trabajo seguirle.

No crean que, a pesar de mis éxitos con mis largos discursos en inglés, tuve nunca la menor duda sobre la malísima calidad con que me expresaba en ese idioma. Si la vanidad me hubiera cegado, sólo con recordar lo

que me dijo Lequerica (ministro y embajador) al final de un discurso que no sé con qué motivo tuve que pronunciar en inglés al final de una cena en nuestro hotel Ritz, me hubiera abierto los ojos y reconocido mis limitaciones. Lequerica me dijo simplemente:

—Perfecto, Márquez; no he oído nunca tan magnífica versión andaluza del idioma inglés.

Sobre todas las cifras del plan quinquenal, que constituían dos gruesos volúmenes, se basaban todas las discusiones que manteníamos mensualmente, comparando los resultados previstos con los que íbamos obteniendo.

¿A qué se le daba más importancia? En realidad, a todo; pero yo diría que la cifra de inventarios se beneficiaba de la mayor atención.

Además de los días y de las horas que se dedicaban a todas las empresas en general, al final, los asuntos peculiares de cada compañía se discutían en reuniones separadas y muy restringidas. Estas reuniones duraban a veces hasta las dos de la madrugada. Cuando Geneen empezaba a trabajar no tenía prisa, todo lo discutía diez veces, porque gran discutidor, discutía con todos y consigo mismo.

¿Comidas? ¡Si resucitara el coronel! De los banquetes y exquisitas comidas se había pasado al imperio del *sandwich*. ¿Bebidas? ¡Agua mineral!

Tratándose de una potente multinacional, algún lector preguntará: ¿Y de política? ¿Pero, de verdad, de verdad, ustedes creen que los señores de la ITT entienden de política? Precisamente el gran defecto que aprecié siempre en los modernos ejecutivos de la ITT es que ninguno era político, tenían todos alergia a la política, y su tecnocracia asfixiaba cualquier reacción o atisbo de política.

Cuando cualquier consejero delegado de una compañía de la ITT cometía la torpeza de justificar algo «por razones de tipo político», era mirado con extrañeza y se le dedicaba un gesto que más o menos venía a significar: «Usted se quiere escapar por la tangente».

Estoy seguro que se me objetará: ¿Y el tan debatido asunto de Allende en Chile? Cuando se aireó este asunto, yo estaba fuera de la ITT y, naturalmente, desconozco sus detalles; pero, sinceramente, creo que para entenderlo

basta con situarse en América, conocer sus debilidades y apreciar en todo su valor la orquestación a que se procede por la Prensa norteamericana y, como consecuencia obligada, por las de los demás países de cualquier acontecimiento de tipo sensacionalista.

Los Estados Unidos viven aquejados de dos grandes complejos: el complejo de colonia, que tantas veces le ha hecho caer en situaciones ridículas e infantiles, y el complejo de su antigua Constitución, que consideran como un mito ante el que todos se arrodillan.

¿Podría explicarse de otra forma que el caso Watergate hubiera dado lugar a la destitución del Presidente de la República cuando internacionalmente el Estado vivía uno de sus momentos más críticos y difíciles?

¿Cómo se reirían en el fondo todos los políticos y polícastros del mundo!

¿En qué consistió el caso Watergate? En primer lugar, tuvo el desenlace conocido porque a Nixon se le ocurrió grabar unas cintas y, en vez de destruirlas, las conservó hasta que pudieran reclamárselas judicialmente. ¿Qué de inaudito y delictivo cometieron los amigos de Nixon? ¿Falsear alguna elección, como a montones se falsean en Europa? De ninguna manera. ¿Quisieron, por lo menos, influir en el programa que iba a presentar el partido demócrata? Tampoco, simplemente fueron tan curiosos que por «métodos ilegales» quisieron conocer con anticipación el programa de sus contrarios. Y así, ante la risa de todos los políticos del mundo, tiraron y denigraron al Presidente de la más poderosa nación de la tierra, porque ciertamente se habían contravenido leyes que emanan de su sacrosanta Constitución. Que esas mismas leyes no impidan que los Estados Unidos sea el país civilizado donde se cometen más asesinatos impunes y que en sus grandes poblaciones no se pueda salir con seguridad a la calle después de las siete de la tarde, eso... no tiene importancia ni vale la pena comentarlo.

Pues bien, en el caso de Chile, a la ITT no se le acusó nunca de actuar contra el Presidente de su República; al parecer, todo se redujo a lo siguiente: después de las elecciones «populares», el partido marxista de Allende obtuvo alrededor del treinta y cinco por ciento de los

votos y el sesenta y cinco por ciento restante los partidos burgueses. Resultó que de los tres partidos importantes, el de Allende tuvo unos pocos votos más que cada uno de los otros dos, y entonces el Congreso, con mayoría burguesa, debía decidir por uno de los tres para entregarle el poder.

Allende había declarado que, de llegar a la Presidencia, nacionalizaría los servicios e intereses de la ITT, y ésta, al parecer, cometió la felonía de decir a su Gobierno:

«Mire, tenemos unos intereses en Chile que nosotros hemos desarrollado y en los que hemos gastado muchos dólares. Pongo en su conocimiento que el "candidato" Allende (no Presidente, no ninguna autoridad) está dispuesto, si le dan el poder, a quedarse con todo lo nuestro sin ninguna indemnización».

Y eso creo fue lo que hicieron los muchachos de la ITT, con los que discutí, reí, disentí a veces, con la mayor franqueza, y a los que recuerdo con todo afecto porque en todo momento y en todas circunstancias supieron crear en la Corporación un clima de auténtica cordialidad, con el sentido eminentemente humano que corresponde a los que practican el trabajo como un deporte ilusionado lleno de ambición, contemplado por mí con una sonrisa entre de humor y de respeto, sobre todo de muchísimo respeto.

Ya sé que tanto la ITT como todas las multinacionales son en este momento objeto de las más acerbas críticas y realmente me sorprende la extraordinaria inconsecuencia que representa defender una organización tan supranacional como el Mercado Común Europeo, que queramos los españoles entrar en él, y se pretenda como una ilusión de próximo futuro alcanzar, junto a la unidad económica, la unidad política. Si se admite que en todas las actividades industriales y agrícolas de nueve naciones se puedan realizar operaciones mercantiles saltando fronteras, ¿por qué repugna tanto que para una industria concreta exista una corporación supranacional, pero que en cada nación esté obligada a ajustarse en todas sus actividades a las leyes que rigen en cada país? Creo sinceramente que este sarampión de críticas se pasará pronto y que las agrupaciones de tipo económico de los países no pueden hacer

otra cosa que estimular la profusión de multinacionales, no sirviendo de argumento para sus detractores el hecho de que en un Mercado Común Europeo todas las naciones son iguales e independientes y, en cambio, en las multinacionales hay siempre un país en posición predominante. Ninguno de estos supuestos corresponden a la realidad, pues la multinacional busca sólo el beneficio final como integral de todos los beneficios de compañías asociadas y en el M. C. E., por ejemplo, la experiencia ha demostrado que, en muchas ocasiones, los intereses de un país se han sacrificado por el de otros.