

Prólogo

Hoy, en empresas pequeñas y grandes, locales y globales, públicas y privadas, los líderes en todos los niveles de las organizaciones dicen lo mismo: todo va más deprisa en el mundo de los negocios, las complicaciones han aumentado al igual que la competitividad, los resultados son más inciertos y perturbadores. No hay ningún lugar donde esconderse. Las fuerzas de la tecnología, la información, la transparencia, la globalización y la elección del consumidor lo inundan todo. Todos sentimos la fuerza y la presión.

Hoy, para ser un líder, debemos mejorar constantemente aunque sólo sea para sobrevivir, y mucho más para ganar terreno. Es natural que busquemos cada ventaja: ideas nuevas, sistemas diferentes, procesos mejores y procedimientos más claros con la esperanza de conseguir hacer cada vez más y hacerlo cada vez más rápido. Creemos que sólo con que consigamos adelantarnos al diluvio, podremos hacernos con el control, encontrarle sentido a todo y, luego, finalmente, tendremos tiempo para pensar y planear.

Por desgracia, no es así.

Ir más rápido, ser más eficientes, hacer listas más largas; usar nuestra «cabeza» para solucionar un problema de una vez por todas no dará resultado. Además, es necesario tener corazón y agallas. Hay demasiadas cosas que «entender», así

que debemos ser capaces de usar múltiples capacidades, entre ellas la intuición, la experiencia, las analogías y las historias. Hoy, un líder debe aprender a integrar datos y sentimientos diversos y sutiles. Hoy, liderar en un mundo cada vez más complejo significa convertirse en un líder total; y, por desgracia, no hay ningún manual con listas de control para hacerlo.

Pero está este libro, *La escalada del líder*. No es otro conjunto de listas, sino una historia: un relato realista, serio y provocador que exige que frenemos, que nos dejemos absorber, que lo sintamos a la par que lo leemos y que nos permitamos tener una experiencia. En esa experiencia —llamémosla un espacio de quietud intencional—, nos piden que, mientras leemos sobre otro líder, conectemos con nuestra propia conciencia, nuestro propósito, nuestra personal fuente de resolución e identidad de liderazgo. Ésta es la magia del libro.

La escalada del líder es la historia de Adam, pero también la historia del Adam que cada uno lleva dentro. Siempre con prisas, tratando de hacer demasiado, seguro de sí mismo, inconsciente...; lo conocemos porque todos hemos vivido partes de su vida. El grave problema de Adam, que todos compartimos, es que no puede ver sus propios puntos ciegos y, a pesar de todo, se lanza de cabeza hacia adelante. Por fortuna, en el camino conoce a unos *coaches* y maestros muy capaces, cuya sabiduría y comprensión crean una nueva conciencia y una nueva conducta. Conforme avanza la historia, Adam aprende que hay *coaches* en todas partes, igual que todos tenemos la oportunidad de crecer por medio de la aceptación y la comprensión.

Hoy, muchas empresas están dirigidas por personas que se parecen al Adam de esta historia. No es difícil ver el impacto que tiene en las organizaciones un liderazgo que se centra sobre todo en la rapidez, la eficiencia, los resultados y

el rendimiento económico. Los mismos problemas surgen una y otra vez. La tiranía de la urgencia se convierte en un sustituto para la planificación y el establecimiento de prioridades. Las decisiones repentinas con unos costes ocultos reemplazan a la consideración cuidadosa, que tiene unas exigencias de tiempo obvias. La conformidad ciega sustituye a la comunidad y el compromiso. Una actividad que parece impulso disfraza el caos. Se sacrifica el propósito al rendimiento a toda costa. Y, tristemente, el camino que siguen los equipos de alta dirección, lo siguen también sus empresas.

No puede extrañarnos que se publiquen tantos libros de empresa para abordar esta cuestión. Pero lo último que necesitamos es otra lectura rápida con una lista de tareas al final de cada capítulo. El auténtico problema es que no necesitamos más cosas que *hacer*. Necesitamos conocer qué cosas son las correctas, un conocimiento que suele alcanzarse mediante una consciencia más profunda de nosotros mismos, de los demás y del contexto en que lideramos.

El mensaje de *La escalada del líder* es sencillo, pero el lector verá claramente por qué es tan difícil llevarlo a la práctica. En estas páginas verán que el fracaso casi nunca es un acontecimiento singular y catastrófico, sino, más frecuentemente, una erosión lenta, pero constante del yo y un sentido de propósito que puede acabar consumiendo incluso a los líderes con más talento y entusiasmo. Aprenderán, como hace Adam, que la «forma» nunca puede sustituir a la «sustancia», y que ser un auténtico líder significa ser fiel a nuestra voz interior, no a las exigencias y expectativas externas, que nunca podremos domesticar ni satisfacer. Tengo la esperanza de que acaben apreciando las pruebas a las que se enfrenta Adam como líder, según vayan apareciendo y su consciencia se desarrolle y se desvelen algunos importantes principios del liderazgo.

Casi desde el principio de los tiempos, el hombre ha aprendido a través de grandes historias. Verdades intemporales se han pasado de generación en generación por medio de cuentos didácticos, que nos enseñan, indirectamente, lo que es correcto, además de real. Las historias nos ayudan a aprender con el corazón, además de con la cabeza. En *La escalada del líder*, tenemos una versión moderna del clásico *Viaje del héroe*. En este nuevo relato, Adam realiza su viaje a través de los obstáculos externos de la moderna vida empresarial. Pero el auténtico viaje del héroe, como descubre Adam, es interior. En esta sencilla alegoría, los autores Parsanko y Heagen nos ayudan a comprender el camino interior hacia la consciencia de nosotros mismos y un mejor liderazgo, y nos ofrecen la confianza de que todos podemos llegar allí.

Vivimos en un ruidoso mundo sobrecargado de información y estímulos. Nuestra atención está fragmentada. Corremos, nos apresuramos, y hacemos más, más y más rápido. Y entonces, algo sucede que nos sacude y nos despierta y hace que comprendamos que no necesitamos hacer más, necesitamos escuchar más. Necesitamos un espacio de quietud, y la disciplina y la capacidad de mandar en el tiempo y dedicarlo a reflexionar, aprender, escuchar y, finalmente, tomar decisiones cuando es el momento de tomarlas, y no sólo para olvidarse de ellas a fin de poder pasar a tomar la siguiente decisión. Para mí, este libro ha creado ese espacio. Espero que haga lo mismo para ustedes.

DAVID L. DOTLICH,
Presidente de Pivot Leadership, autor de
Why CEOs Fail, y *Head, Heart and Guts*.

PARTE I

ESTANCADO

1

Adam estaba estancado.

Hasta ahora el trabajo había sido casi fácil, conocido y, mayormente, sin obstáculos. Después de tres años en su primer empleo como CEO*, su lugar en la vida parecía natural. Se beneficiaba de lo que había hecho que fuera un éxito desde el primer momento: talento y empuje, un toque de encanto, pero sobre todo confianza.

La confianza, tal como Adam la entendía, dejaba al descubierto tus oportunidades, ponía a prueba tus aptitudes y acallaba esa voz interna que, a veces, surgía demasiado pronto y con demasiada frecuencia, haciendo que dudara de ti mismo. La mayoría de obstáculos no son nuevos, sólo son lo bastante diferentes como para confundirte. Sin duda, algo de tu experiencia puede serte útil, sin importar cuál sea tu situación; sólo se trata de saber cómo aplicarlo.

Con todo, tenía que admitir que esta vez estaba estancado.

Se recriminó que no podía quedarse en aquel aprieto, que a él no le iba eso de estar *estancado*.

Adam presionó con más fuerza contra la superficie de color marrón oscuro para volver a recuperar su centro de gra-

* Chief Executive Officer: consejero delegado, presidente del consejo que además tiene las máximas responsabilidades ejecutivas. (*N. de la T.*)

vedad, de forma que pudiera mirar hacia abajo y a los lados sin caerse. Tenía el pie derecho metido en ángulo en una grieta de la roca, pero el izquierdo sólo dependía de la fricción para seguir plantado en la lisa superficie de la redondeada roca.

Estaba lejos de sentirse preocupado, y el pánico estaba a un mundo de distancia. Con un pie bien sujeto, otro lamiendo el lado del peñasco, las puntas de los dedos aferradas, con los nudillos blancos, en asideros superficiales, estaba bastante seguro. Sin embargo tenía que admitir que tal como estaban las cosas no iba a ninguna parte.

Era un peñasco que, para un escalador más ocasional, resultaría bastante exigente y que se elevaba unos cinco metros desde un bloque liso de granito. Era una de las rocas más grandes que Adam escalaba durante sus excursiones por el cañón, cerca de su casa de vacaciones, pero no era del tipo que le hubiera presentado problemas en ningún momento anterior. Ya había hecho escalada libre en rocas como ésta en la universidad, cuando él y sus camaradas se iban de excursión un par de días, para escapar de los libros, fortalecer piernas y brazos y llenarse los pulmones de aire limpio.

Hoy, si la roca hubiera sido más alta o más difícil, no habría acometido la escalada. Te reservas una proeza así para cuando no estás solo. Con las responsabilidades que tenía en Chicago, podía correr riesgos, pero no hacer apuestas estúpidas. Equívocate y te encontrarás con los músculos acalambrados, dedos de manos y pies doloridos, y una superficie desprovista, de repente, de asideros o repisas seguras. En un momento como éste, una gravedad invisible tira de ti hacia abajo.

Su plan era atravesar la cara de la roca dibujando un ligero ángulo, siguiendo una leve grieta que apenas dividía la lisa superficie. Pero ahora que estaba arriba, viviéndolo, el

siguiente punto de apoyo para el pie y el siguiente asidero para la mano estaban fuera de su alcance. Podía bajar, pero sabía que hacerlo tenía su peligro. Curiosamente, bajar te dejaba más a merced de la gravedad. A veces, el leve impulso para moverse hacia abajo era suficiente para superar la fricción y lanzarte al vacío.

Habían pasado varios minutos mientras Adam calibraba pacientemente su situación, pero había llegado el momento de tomar una decisión. Hacer algo. Cualquier cosa, menos quedarse estancado.

Alargó una mano hacia abajo, con cuidado, para llegar a la bolsa de tiza que llevaba colgada del cinturón, y cubrirse los dedos con el polvo; luego hizo lo mismo con la otra mano. Armado con una resolución renovada, decidió que la siguiente opción de agarre para la mano no era tan irrazonable. Sólo tendría que calcularlo todo bien y hacer un movimiento como de felino hasta el siguiente anclaje, permitiendo que el impulso superara el implacable tirón de la gravedad. Moviò las puntas de los dedos para que se aferraran con más fuerza en los ligeros salientes de la pared y practicó mentalmente su siguiente paso, como si fuera un ballet: deslizar el pie izquierdo hacia arriba, hasta la siguiente sección rugosa para conseguir una cierta adherencia y luego balancearse hacia arriba lo suficiente como para dejar el punto de anclaje del pie derecho y fijar las manos y los pies en el siguiente conjunto de coordenadas.

Darse cuenta de su situación y deliberar qué hacer le llevó más tiempo del que creía. Ahora sentía el calor del sol en la nuca; el sudor empezaba a gotearle por los brazos y correrle por las piernas. Una transpiración salada le brillaba en los párpados y sacudió la cabeza con fuerza para eliminar las gotas a fin de que no lo distrajeran.

Muévete. Vamos.

Se izó hacia arriba muy ligeramente, para poder liberar el pie derecho de su punto de apoyo. De repente, el cuerpo parecía pesarle mucho, mientras los dedos y el pie izquierdo se aferraban al risco, esperando a que el pie derecho encontrara un lugar para compartir la carga.

La gente siempre dice que los accidentes —los graves— parecen desarrollarse a cámara lenta. Esta vez, todo se comprimó y pareció suceder de golpe; sintió que le temblaban los brazos, oyó un ruido de roce, notó la aspereza de la pared contra la cara, sintió que los dedos de manos y pies resbalaban, vio el cielo azul y el ardiente sol llenando la montura de sus gafas y se precipitó al vacío.

Lo siento, Maureen..., Jason...

Una sacudida candente de dolor le subió desde el talón derecho y oyó un profundo crujido cuando el casco golpeó con fuerza contra el suelo, antes de que todo quedara a oscuras.

—Entonces, ¿cree que esto es suficiente para ponernos en marcha?

El hombre con la camisa azul de cambray, pantalones de color caqui y sandalias levantó la mirada de la tablilla que había en la mesa de la cocina cuando oyó la pregunta de Adam.

—Es un comienzo, sí.

Pese al martilleo de su dolor de cabeza, Adam tuvo que reprimir una sonrisa al mirar el papel. Aparte de «DUNCAN REYNOLDS. REMODELACIÓN DE CASAS» impreso pulcramente en la parte de arriba, la página era poco más que unas notas escritas a mano, una columna de números y un bosquejo.

—¡Pues, adelante, hagámoslo! —dijo, mientras apretaba el disparador de un bolígrafo y luego plasmaba su firma en la línea al final de la página y le daba la vuelta a la tablilla de-

volviéndosela al otro hombre. Se levantó, apoyándose en las muletas, y se dio la vuelta para encarar las puertas dobles que daban al patio.

—Entonces, señor Reynolds, ¿empezamos por el solarío o hacemos todo el jardín trasero al mismo tiempo?

—Puedes llamarme Duncan. —El hombre enrolló el boceto en papel, sujetándolo con su curtida mano, y se puso al lado de Adam para contemplar el jardín—. Eso depende de cuándo quiere que esté acabado todo el proyecto.

—Bueno, estoy dispuesto a que lo hagamos todo lo antes posible. —Adam se esforzaba por mantener la conversación a un ritmo tranquilo, pero la pierna y la cabeza competían por ver cuál le dolía más—. ¿Cuánto tiempo necesitarás para el solarío?

—Para el solarío... —Duncan desenrolló el boceto como para recordarse qué entrañaba—. Diría que tres semanas, suponiendo que no nos tropecemos con algún imprevisto. Puedo empezar dentro de un mes, más o menos...

—¿Un mes? —Adam soltó un quedo silbido y luego se volvió para mirar a Duncan—. ¿No podemos adelantarle un poco? Sólo voy a estar aquí de vacaciones dos semanas, y necesito estar tranquilo y asegurarme de que todo va bien. En septiembre, me reuniré aquí con la junta directiva. No quiero pillarme los dedos. —A Adam no le gustaba dictar instrucciones sin echar una mano para llevarlas a cabo, si era necesario, y este caso no era diferente—. Mira, puedo acompañarte cada día para responder preguntas o solucionar cualquier cosa que surja. Lo que sea necesario.

Duncan señaló el pie vendado de Adam y las muletas.

—¿Crees que puedes hacer lo que dices?

—Sí, desde luego. Sólo es un esguince. Lo que me duele es la cabeza. —Adam se encogió de hombros—. Bien, ¿qué dices? ¿Podemos adelantarle?

—Bueno —replicó el constructor—, depende.

—¿De qué? —Adam levantó la vista y disparó una sonrisa suplicante.

Duncan dobló el boceto y lo metió en un estuche con cremallera. Dio unos golpes con él sobre la mesa, como si quisiera ganar tiempo para responder.

—Ya te diré algo.

Adam se apoyó en los soportes acolchados de las muletas y dio una ligera palmada en el hombro del constructor.

—Dímelo lo antes posible, por favor. Puede llegar a ser un gran proyecto, ya sabes...

Duncan se metió la tableta bajo el brazo y tendió la mano para estrechar la de Adam.

—Eso es también lo que yo quiero.

2

Fue el martilleo en la cabeza lo que despertó a Adam tres mañanas después del accidente. Los analgésicos habían mitigado el dolor de la pierna, pero parecía que la angustia se hubiera transportado a sí misma y le golpeará el cerebro con un tableteo que seguía el ritmo de cada latido del corazón.

El médico había comentado que la conmoción no era nada grave, así que, probablemente, el dolor de cabeza desaparecería en pocos días.

«No te conviene cortarlo en seco y tirar las pastillas al váter —le advirtió a Adam—. Hazme caso —insistió—. Te va a doler todavía un tiempo. No luches contra el dolor. O perderás.»

La desorientación —la sensación de que estaba un poco desequilibrado— se veía agravada por los analgésicos. La torturadora impresión de que tenía que imponer un paso o un ritmo a su día lo acompañaba desde hacía varias semanas, si no meses. Por eso le gustó la idea de las vacaciones, por poco oportunas que fueran, con la adquisición a sólo pocas semanas de distancia. Organizar el acuerdo internamente había sido mucho más difícil de lo que Adam imaginaba, y conseguir alinear y mantener en su sitio al consejo de administración resultó ser una ardua tarea. Así que hacer un poco de escalada, leer sin prisas y sosegar al aire libre lo recargarían de energía, algo especialmente importante antes de las negociaciones finales y el cierre del acuer-

do. Nunca estaba del todo *apartado* del bullicio de la actividad del despacho, pero lo aceptaba. Siempre tenía a mano el móvil y el ordenador portátil, en especial mientras trabajaba en el acuerdo. La oportunidad del momento lo es todo, incluso si interfiere en tu vida privada, una realidad que él y su esposa, Maureen, habían aprendido a aceptar como parte de su papel de CEO.

La remodelación era parte de este viaje; por lo menos podría ponerla en marcha, contestar a las preguntas y cerciorarse de que se ejecutaban los planes; luego Maureen podía quedarse y asegurarse de que todo se llevaba a cabo mientras Adam volvía a Chicago. Los bancos inversores le habían dicho que no había problema con que se tomara un par de semanas, siempre que mantuviera el control y estuviera allí cuando redactaran los términos y condiciones.

El martilleo parecía estar empeorando. Tumbado, solo, en la cama —Maureen ya estaba en la cocina, haciendo ruido con los platos—, Adam se dio cuenta de que el golpeteo ya no iba a la par de los latidos del pulso. ¿Lo imaginaba o venía del exterior?

Vacilante, bajó las piernas de la cama, cogió las muletas, y se puso de pie. Atravesó torpemente la alfombra, apoyándose en la pierna buena y descorrió la cortina con una de las muletas para separarla de la ventana y mirar al jardín.

No pudo ver nada ni a nadie, pero su border collie, *Ollie*, iba y venía por el patio, con la cabeza baja, olisqueando en dirección al porche, justo fuera del campo de visión de Adam. Se envolvió en un albornoz y renqueó hacia la cocina.

—Ya han empezado —dijo Maureen, sentada junto a la barra, levantando la vista de su revista—. Se han dado prisa. Debes haber desplegado todo tu encanto con él.

—Contigo dio resultado, hace años. —Adam superó el

dolor de cabeza para hacerle un guiño a Maureen; luego agarró la manija de las puertas cristaleras. Apoyó las puntas de las muletas en el exterior, con cuidado de que no se metieran en las grietas del mortero.

El jardín estaba igual que el día anterior —desnudo y vacío—, pero a su izquierda vio a un hombre inclinado cerca de la base de uno de los postes del alero que protegía los escalones que recorrían la parte trasera de la casa. Junto al hombre había un chico con edad de estar en el instituto, equipado con guantes y botas. El hombre blandía un pesado mazo y golpeaba con fuerza la base del poste, que se estremecía con cada golpe. Después de un último y potente mazazo, la madera se astilló, haciendo que Adam se estremeciera. El chico cogió el poste roto y lo arrastró hasta una zona de grava cerca del camino de entrada.

El hombre se enderezó y se volvió para mirar a Adam.

—Buenos días.

Era Duncan, claro, sólo que ahora vestía un holgado mono de carpintero, con una camisa negra. Llevaba unas gruesas y gastadas botas manchadas de pintura y compuesto de yeso. Una cinta de medir de color amarillo brillante le colgaba de una anilla del cinturón y el bolsillo superior estaba erizado de lápices anchos. La arrugada gorra de pintor apenas conseguía contener la pelambreira de color rojo óxido que se rizaba ligeramente a los lados de una cara bronceada y arrugada que hablaba de años bajo el sol, enmarcada por una barba, algo recortada pero espesa y canosa en su mayoría. Asomando de un bolsillo lateral, agitándose y balanceándose perezosamente, había un puñado de hebras oscuras y espesas de algún tipo de material trenzado.

Duncan se echó atrás la gorra, dejó caer el mazo al suelo y se secó unas gotas de sudor de la frente con el dorso de la mano. Adam se apoyó en las muletas, en silencio, mientras

Ollie recorría, desconfiado, un perímetro imaginario alrededor del desconocido.

—Has empezado antes de lo que pensabas —dijo con aire satisfecho.

—Tenía mis razones —respondió Duncan.

—Bien, espero que una razón sea que esto tiene que estar acabado lo antes posible. —Adam se echó a reír, complacido.

—Me alegro de que nos convenga a los dos. —Duncan alargó la mano abierta hacia *Ollie*, que lo miró desconfiado y retrocedió. El chico, que parecía tener unos dieciséis años, apareció desde el otro lado de la casa. Llevaba vaqueros y botas, pero no la misma tosca ropa de trabajo que Duncan. Se quedó en segundo plano, recogiendo trozos de madera y guijarros y tirándolos dentro de un contenedor enganchado en la parte trasera de la camioneta del constructor, que era grande y de color azul pálido.

Adam volvió a mirar la escena que lo rodeaba. Maderos amontonados, de pie, en los rincones del voladizo del porche y dos de los postes originales ya en el suelo, víctimas de los mazazos.

—Bien, ¿dónde está el plano? —Adam habló lo bastante alto para que lo oyeran; más alto y la cabeza habría empezado a martillarle de nuevo—. ¿Tienes las copias del proyecto?

—Tengo lo que necesito de momento, justo aquí. —Duncan se dio unos golpecitos con el índice en la sien—. Es un poco pronto para fijarnos en cualquier plan detallado... —Suspiró hondo y volvió a dirigirse hacia los postes.

—¿No trabajas con un plano? —Adam aferró con fuerza los soportes de las muletas cuando los martillazos volvieron a comenzar. No estaba seguro de que el constructor pudiera oírlo por encima del *crac* del mazo o quizá, sencillamente, no reaccionaba.

—¡Espera! —Adam avanzó saltando sobre su pierna buena y se apoyó en la pared—. ¿No deberíamos esperar hasta que tengamos un plan, antes de desmontar nada?

Duncan dejó resbalar el mazo de entre sus endurecidas manos y éste cayó al suelo con un golpe sordo, tras lo cual se echó la gorra hacia atrás.

—¿Tienes la intención de conservar todos estos viejos postes y este voladizo?

—No. ¡Claro que no! —replicó Adam, desconcertado.

—Vale, lo único que estoy haciendo es eliminarlos, quitarlos de en medio. —Duncan hizo un gesto, señalando toda la extensión del porche—. Es difícil ver adónde quieres ir si el panorama está ocupado por cosas viejas. Eliminar lo que *no importa* es el primer paso para saber qué *importa*.

Adam recorrió con la vista el creciente montón de maderas y luego se encogió un poco en las muletas, mirando hacia el jardín para ordenar sus ideas.

—Confía en mí —dijo Duncan, mirándolo, buscando alguna señal de que se estuviera relajando. Adam cerró los ojos unos momentos e hizo un gesto de cauto asentimiento, pero el repiqueteo de sus dedos contra los apoyamanos de las muletas traicionaba un cierto nerviosismo. El constructor sonrió mientras recuperaba el mazo y lo alzaba por encima de la cabeza.

Adam lo observó unos minutos. Los movimientos de Duncan eran firmes, expertos y potentes. Al cabo de un rato, estaba claro que los postes del porche no se hundían al azar debido a los implacables ataques del mazo, sino que se rendían a unos golpes medidos. Uno, dos, tres..., *crac*. Cuando el mazo partía un pilar, Duncan lo empujaba con fuerza con el hombro para romper las pocas astillas que lo sostenían en su sitio, haciéndolo caer al suelo para que el chico se lo llevara.

En uno de los siguientes postes, Duncan le dio el mazo al chico, corrigiendo su manera de agarrar el mango. El adolescente golpeó el poste con un movimiento corto y seco. Duncan se quedó a su lado y dibujó un arco amplio y continuo con las manos vacías; de vez en cuando, cogía la cabeza del mazo para guiar la dirección y ritmo del golpe del muchacho. El constructor asintió, aprobando, en un momento dado, y el chico volvió al poste para reanudar su trabajo.

—Vale. Entonces, cuando saquemos todo esto de aquí, ¿revisaremos el plan del proyecto? —Adam se mordió el labio, un poco avergonzado por volver a su anterior petición.

Duncan le hizo un gesto al chico para que continuara trabajando y se enderezó para hablar con Adam.

—Eso haremos, sí —dijo—. Pero habrá más cosas que discutir antes de eso. En este preciso momento, lo primero es lo primero. Por cierto —Duncan señaló al joven—, éste es Cole. Es mi compañero por unos días.

Adam sonrió y saludó al chico con un gesto, luego dio media vuelta para volver a la casa, salvó el umbral con un saltito y entró, tambaleándose, en la cocina. Dejó las muletas apoyadas en la encimera y se dejó caer en una de las sillas, mientras Maureen levantaba la vista de nuevo de su lectura matinal.

—Duncan y el chico están en ello, Mo —murmuró Adam, esforzándose por mantener a raya el dolor de cabeza—. Tengo que reconocerlo, estoy un poco nervioso porque todavía no tenemos un plan. Es que quiero que sea algo que a ti te guste.

—Estoy segura de que todo saldrá bien —dijo ella—. De todos modos, dijiste que querías que los trabajos se pusieran en marcha. —Maureen pasó una página de la revista y echó una ojeada a las siguientes, manteniendo un tono de voz despreocupado—. Te han llamado varias veces de Chicago, mientras todavía estabas en la cama. Beth, Mort y Darrell

están muy preocupados por ti. Me parece que no les gustaría que forzaras la recuperación.

—Qué amables. —Adam cerró los ojos—. Les enviaré una nota en cuanto pueda.

Maureen estudió su cara un momento.

—Estoy sorprendida. No parece que te entusiasme.

—No, no es eso —Adam golpeó, rápida y nerviosamente, con el dedo contra la encimera de granito—. Es que me hace sentir incómodo no disponer de un plano de la remodelación del jardín, no haber cerrado las cosas. Es preciso que lo hagamos bien.

Abrió el portátil que estaba en la encimera, revisó rápidamente sus correos electrónicos, y luego volvió a cerrar el ordenador. Ojeó la cuantiosa correspondencia acumulada en la encimera, y se retiró al estudio con una revista de actividades al aire libre y un catálogo de material deportivo. Maureen lo oyó acomodarse en el sofá de cuero y poner en marcha la tele. Al cabo de unos minutos, oyó su respiración profunda y regular y el ruido de la revista al caer al suelo.

Una hora después, Adam se aventuró a salir de nuevo al jardín, con una taza de café en una mano, desplazando una de las muletas apoyándola contra un costado y ayudándose con el antebrazo. Se acomodó en una silla del patio y contempló cómo Duncan sacaba el último de los postes y Cole amontonaba los restos en una pulcra pila cerca del camino de entrada. Adam terminó de beber el café y estaba dejando que el analgésico lo hundiera más profundamente en la tumbona, cuando lo sobresaltó el suave *pa*f de un bloc de papel al aterrizar en la mesa.

—¿Qué es esto? —le preguntó, a voces, Adam a Duncan, que estaba dirigiéndose hacia la camioneta. La primera hoja

estaba casi por completo en blanco, con una simple pregunta escrita en la parte superior:

¿Qué quieres?

—Eh, Dunc —gritó Adam—, ¿qué significa esto?

—Sólo es algo para que mantengas la mente activa —replicó Duncan, mientras amontonaba tablas contra una pared.

—Te refieres al jardín trasero, ¿no? —preguntó Adam, más alto, para hacerse oír por encima del ruido del trasiego de tablas.

Duncan asintió levemente y volvió al trabajo. Adam nunca se sentía cómodo con preguntas que parecían carecer de foco y propósito. Le recordaban un par de semestres en la universidad cuando jugaba a béisbol. «Lánzame una bola alta y rápida —pensaba Adam—, conectaré un jonrón.» Pero sabía que no hay manera de hacer nada con esas pelotas locas que cambian de velocidad...

Se sentía un poco irritado.

—Pero bueno, Dunc, por eso confiaba en que compartieras tus planos del proyecto conmigo antes de empezar.

—Llegaremos a los planos en su momento —contestó Duncan, con un guiño—, pero primero piensa en la pregunta. De verdad. Vamos a ocuparnos de eso lo primero.

El constructor dobló la esquina de la casa para recoger más tablas. Luego Adam oyó su profunda voz resonando desde el otro lado de la vivienda.

—Y me llamo Duncan —dijo la voz—. Mi nombre es Duncan.

Adam no estaba seguro de qué hora era cuando se despertó, pero el sol brillaba en lo más alto. El jardín estaba en silencio; no se veía por ninguna parte a Duncan ni a Cole. Se levantó de la tumbona, cogió las muletas y entró en la cocina.

—¿Duncan y tú hacéis algún progreso? —preguntó Maureen, socarrona.

—Es difícil saberlo —suspiró Adam—. Va a toda marcha con el trabajo de demolición, eso seguro. Razón de más para que quiera concretar los detalles del solarío.

Maureen estaba colocando flores, de una en una, en un jarrón.

—Es curioso, porque esta mañana me ha dicho que ibais a empezar a hablar del plan. ¿Estás seguro de que no te quedaste dormido?

—Qué buena eres conmigo, Mo...

Maureen se dio media vuelta y lanzó un paño de cocina desde el fregadero contra Adam.

—Además, soy buena *para* ti, chaval —dijo ella, riendo.

Él oyó ladrar a *Ollie* y miró afuera, donde vio a Duncan en el camino de entrada acuclillarse delante del perro. Luego metió la mano en el bolsillo y sacó una de aquellas trenzas de hebras que Adam había visto antes. El constructor la movió delante de *Ollie*, que la olisqueó, pero luego retrocedió y volvió a refugiarse a la sombra del porche.

«*Ollie* es caprichoso —pensó Adam mirando a Duncan—. No acepta fácilmente a los desconocidos; resulta difícil ganarse su amistad. Que tengas suerte», le deseó al constructor riendo para sí mientras volvía al estudio.