

## Nota del editor

En estos días, parece algo rarísimo encontrar un líder que sea capaz de cumplir con su cometido en el sentido más auténtico de la palabra: ser a la vez «exigente y comprensivo», como dicen Doug Conant y Mette Norgaard en este extraordinario libro. Sin embargo, sé que los hay ahí fuera; es más, sé que hay muchos, muchísimos otros que, si contaran con el ejemplo, la inspiración y la instrucción, podrían dominar un estilo de liderazgo que sea a la vez flexible, fácil de comprender y, lo más importante, eficaz.

Doug Conant, «líder de líderes», es el consejero delegado de la Campbell Soup Company, una marca conocida en todas partes, que se ha enfrentado a los mismos problemas que cualquier compañía últimamente. Mette Norgaard, «maestra de líderes», ha tenido un papel decisivo trabajando con Doug y el amplio grupo de dirección de Campbell y en su propia actividad de consultoría. Los dos se han unido para producir un libro que desvela la esencia misma de lo que un auténtico líder hace un día sí y otro también: con un propósito muy definido, hace avanzar las cosas en una serie de interacciones que están hechas de momentos. Esta idea es a la vez simple y pro-

funda, porque cuando pensamos en las muchas ocasiones que hay para quien esté dispuesto a prestar atención, a ser consciente, a estar dispuesto a decir: «¿En qué puedo ayudar?», nos damos cuenta de la enormidad de las oportunidades y también del esfuerzo. Porque, aunque pueda ser «sencillo», no es fácil. Requiere un profundo sentido de humanidad, de hacer lo que es debido, de compromiso, de *práctica* diaria, semanal, mensual y anual. Lo que me gusta del planteamiento de las «interrupciones» de los autores es que tiene mucho sentido, ¡y que es algo comprobado! Señala que hay espacios entre el lugar donde está algo y aquello en lo que se podría convertir, y que en nuestras manos está aprovechar esos momentos. Si ejercemos el liderazgo con esta idea en mente, lo habremos reducido a su esencia.

La siguiente pregunta obvia es cómo hacerlo de forma efectiva, y aquí los autores pueden guiarnos con mano experta. La experiencia del propio Doug en los últimos diez años en Campbell es un laboratorio virtual de cómo el método de los puntos de contacto ha causado, paso a paso, un claro efecto. Lo que nos cuenta no tiene precio. El trabajo de Mette con líderes de todos los colores también está aquí y nos muestra que varias personas de profesiones diferentes, en todo el mundo, han puesto en práctica el método con éxito.

Como alguien que continúa pensando, escribiendo y aprendiendo sobre liderazgo, este libro me impactó. Nos recuerda que «el liderazgo no gira en torno a *ti*, gira en torno a *ellos*», y que es a la vez increíblemente suave y siempre exigente. En definitiva, nos ayuda a comprender cómo abrir el espacio necesario para hacer avanzar las

cosas. Sí, nos comprometemos a un trabajo increíble; hacerlo bien y hacerlo lo mejor que podamos es, probablemente, la tarea más difícil que podemos emprender. Y lo genial es que siempre tendremos otra oportunidad para cultivarlo y aprenderlo, si nos comprometemos a hacerlo. Recuerden, los autores dicen que si hemos olvidado por dónde empezar, podemos preguntar sencillamente: «¿En qué puedo ayudar?»

WARREN BENNIS  
Santa Mónica, California  
Febrero 2011



## Prólogo

El liderazgo abarca muchas cosas, y el «trabajo» de un líder en cualquier nivel de una organización exige una cierta clase de consciencia de sí mismo y de atención focalizada. Es importante que el líder comprenda —probablemente más que ninguna otra cosa— qué tiene que suceder para hacer avanzar algo en concreto. Sin embargo, muchos de los líderes que conozco no captan lo más básico; que las «interrupciones» de su jornada, tanto planificadas como no planificadas, les ofrecen la oportunidad de poner manos a la obra y liderar de verdad. Doug Conant y Mette Norgaard sí que lo entienden, y han elaborado y puesto a prueba un sistema que saca el máximo partido de esos momentos. Orientan al lector en tres pasos clave: primero, escuchar atentamente para comprender la cuestión; segundo, una vez comprendido, encuadrar la situación y, tercero, impulsar la conversación para promover el asunto de que se trate. Esta tríada de los «puntos de contacto», «escuchar, enmarcar, promover», de la que nos hacen partícipes es algo que cualquiera puede poner en práctica y que nos rendirá resultados.

He trabajado con líderes de todas las tendencias, y lo que más me gusta del planteamiento de los puntos de contacto es que funciona; no es ninguna esotérica teoría académica. Doug ha ido modelando este enfoque desde que empezó a trabajar en Campbell, ha cosechado profundos resultados y ha ayudado a crear una compañía de clase mundial que sabe cómo cultivar a sus propios líderes desde dentro. Esta fuerza de la cantera es, sin ninguna duda, lo más importante que un consejero delegado puede crear; este grupo de líderes modela la conducta de otros y se convierte en parte esencial del tejido de la empresa. Si arraiga bien, tiene el potencial de transformar lo que podría ser una organización mediocre en algo extraordinario. Pero, como sabe cualquiera que lo haya intentado, no se trata simplemente de un interruptor que accionamos; exige que un líder actúe y lo utilice. Es probable que haya muchos obstáculos en el camino, pero ahí es donde este libro será útil y llegará a tener un valor inestimable.

Hace muchos años que conozco a Doug y Mette. He tenido la suerte de ver de cerca cómo trabajaban, y lo que han logrado juntos es excepcional. Son un auténtico equipo intelectual: las virtudes de uno complementan las del otro, y hay que alabarlos por el trabajo realizado para desarrollar sus ideas a lo largo de los últimos cinco años, convirtiéndolas en algo de lo que se puede beneficiar un público amplio. Muchos (¡muchos!) años atrás, tuve la suerte de ser el profesor de Doug en la escuela de posgrado. Era, y continúa siendo, un estudiante entusiasta y reflexivo de lo que funciona y produce un auténtico efecto. Ahora el alumno soy yo y aprendo de un profesional que

*Prólogo*

ha subido y bajado unas cuantas montañas. Para mí, está claro que, con este libro, él y Mette harán más que simplemente ayudar a otros a «hacerlo mejor». *¡Vivan las interrupciones!* fomenta en gran medida el debate sobre el liderazgo. Y por ello debemos estarles agradecidos.

RAM CHARAN

Febrero 2011





## Prefacio

Cuando Doug ocupó el puesto de consejero delegado en Campbell en 2001, las acciones de la compañía estaban a la cola del S&P [Standard & Poor's] 500 y estaban cayendo en picado, el negocio principal se desmoronaba, la organización era un caos y Campbell era la empresa con peores resultados entre las principales compañías de alimentación del mundo. El trabajo de Doug como nuevo consejero delegado era detener la hemorragia, estabilizar la situación y volver a poner en pie la empresa.

No era una empresa fácil. Los empleados estaban traumatizados por la paliza que recibían en todos los frentes. Para casi todos, incluyendo a Doug, esto significaba encuentros diarios difíciles —con consumidores decepcionados, clientes furiosos, compañeros de trabajo frustrados, proveedores indiferentes— que siempre suponían un desafío y, con frecuencia, eran desagradables. Para empeorar las cosas, los sistemas para manejar todas esas situaciones eran, en gran medida, disfuncionales. Los empleados se sentían cansados, no valorados y víctimas de sus circunstancias.

Pero Doug había llegado a Campbell con la fama de

conseguir dar la vuelta a las cosas en el sector alimentario. Como presidente de Nabisco Food Company, había llevado a una gran empresa desde la mediocridad a cinco años consecutivos de crecimiento de ventas, beneficios y cuota de mercado. ¿Cómo lo había hecho? Reconstruyó la empresa aplicando la filosofía de ser firme en los principios y comprensivo con la gente. «Algunos decían en broma que mi sistema era un cruce de Pollyanna y Don Quijote —dice Doug—, pero no me arrepiento. La gente estaba muy entregada y tenía unos resultados excelentes. Aumentamos los beneficios a un ritmo de dos cifras durante cinco años seguidos. Si es señal de debilidad, bienvenida sea, siempre.»

¿Podría hacerlo de nuevo en Campbell?

La respuesta fue un resonante «¡Sí!». En 2009, la compañía tenía los mejores resultados tanto en el S&P Food Group como en el S&P 500. Las ventas y los beneficios crecían, los negocios básicos prosperaban, los empleados estaban muy entregados a su trabajo, la compañía era reconocida, cada vez más, por sus avances en la diversidad e inclusión laborales, y Campbell ocupaba un puesto entre las diez compañías más responsables socialmente de Estados Unidos. Doug y su equipo habían logrado algo extraordinario.

Impulsaron su visión para Campbell usando secuencias de interacciones positivas centradas, dentro de una estructura estratégica positiva, en demostrar a los empleados, de forma tangible, que les importaban; secuencias exigentes para establecer estándares de clase mundial; y secuencias de enseñanza para crear líderes a su alrededor. Fue sólo más tarde, mientras los dos, Mette y

Doug, trabajábamos en este libro, cuando se nos ocurrió el término *Punto de contactos* [*TouchPoints*] para describir las interacciones que Doug, su equipo y, en última instancia, veinte mil colaboradores utilizaron para darle la vuelta a Campbell.

## **El porqué de este libro**

Liderar es duro. Como líder, debes cumplir y superar, constantemente, los objetivos. Para obtener resultados de forma sistemática, tienes que estar preparado para tomar decisiones y movilizar a otros *al momento*. Nunca hay tiempo suficiente: hay problemas con clientes, problemas con el consejo, problemas con los proveedores, problemas con los empleados. El sistema telefónico funciona mal, la línea de producción baja, la PDA se estropea, tienes que sustituir a alguien en el último momento, y siempre estás viajando. Es un esfuerzo diario. El ritmo es rápido y enfebrecido, las responsabilidades son a tiempo real, y un acto irreflexivo puede aparecer en YouTube y dar la vuelta al mundo antes de acabe el día. ¿Cómo puedes arreglártelas para hacer *algo* en un ambiente en que tienes suerte si consigues un promedio de cuatro minutos ininterrumpidos al día?

Esa fue la pregunta que nos hicimos una mañana cuando estábamos a un mundo de distancia de esa frenética actividad, paseando por los alrededores de Skytop Lodge, en las montañas Pocono. Era el último día de un retiro del *Campbell CEO Institute*, un programa de desarrollo de dos años para un selecto número de líderes de Campbell con un gran potencial.

## ¡VIVAN LAS INTERRUPCIONES!

Nos habíamos conocido años antes, cuando Doug estaba en Nabisco y Mette dirigía el programa de desarrollo para ejecutivos en el Covey Leadership Center, en Utah. Volvimos a contactar de nuevo cuando Mette entrevistó a Doug para un libro que estaba escribiendo sobre liderazgo, lo cual llevó a nuestra colaboración en el *CEO Institute*.

Aquella mañana en las Poconos, seguíamos sintiendo la energía contemplativa surgida de la hoguera de la noche anterior, cuando los participantes del Institute permanecieron sentados, en silencio, reflexionando sobre su filosofía de liderazgo personal y registrando sus ideas en sus diarios. Sabiendo que pronto tendríamos que abandonar las tranquilas Poconos y volver al mundo «real», Mette le preguntó a Doug: «¿No te cansas de las constantes interrupciones?»

Después de pensarlo un momento, Doug dijo: «Para mí no son interrupciones. Son oportunidades para llegar a alguien y mejorar la situación». Mientras que la mayoría tratamos de minimizar las docenas y docenas de encuentros que tenemos cada día en el trabajo, él creía que esos encuentros *eran* el trabajo, y que la manera en que los manejara sería lo que, en última instancia, definiría su éxito como colaborador y como líder.

Mientras volvíamos hacia el grupo, empezamos a hablar sobre si la perspectiva de liderazgo que tanto éxito había tenido en Nabisco y en Campbell podría ser útil a otros. ¿Qué podría pasar, nos preguntamos, si los líderes pudieran dejar de dar manotazos a las urgencias e interrupciones como si fueran molestos mosquitos y las utilizaran, en cambio, como oportunidades para influir? En

ese caso, como no es posible predecir qué puede traer cada momento, los líderes tendrían que estar muy bien preparados. Y para prepararse, tendrían que reflexionar sobre las vitales cuestiones de liderazgo sobre las que Mette escribía en aquellos momentos y que enseñábamos en el *CEO Institute*. Esta conversación nos llevó a escribir este libro juntos.

Durante los cuatro años siguientes, sondeamos la naturaleza de las interacciones programadas y espontáneas de un líder, basándonos en nuestra experiencia combinada —Doug como líder de líderes y Mette como maestra de líderes— para comprender qué es necesario para que un líder se interponga en el flujo de esos momentos e influya en su dirección. Cuando nuestra idea tomó forma, se nos ocurrió el nombre Punto de contactos para describir cómo cada una de las muchas interacciones que los líderes tienen con los demás durante su jornada laboral les da la ocasión de «tocar» a alguien: de influir, guiar, ofrecer claridad, inspirar, crear una sensación de apremio y moldear el curso de los acontecimientos. Ahora hemos pasado ya innumerables horas explorando, discutiendo y poniendo a prueba el concepto de puntos de contacto con una amplia serie de líderes de todo el mundo. ¡Es un planteamiento que da resultado!

El liderazgo de los puntos de contacto no tiene que ver con correr más rápido, trabajar más horas y extraer más productividad de cada minuto. Tiene que ver con estar presente en cada momento y estar seguros de que podemos enfrentarnos a cualquier cosa que pase de una manera que sea útil para los demás... y, por extensión, a nosotros mismos y a nuestra organización. Los puntos de

contacto no sustituyen al modelo de liderazgo que a cada uno le dé buenos resultados. Lo que hacen es infundirles energía. Ofrecen una manera de trabajar que encaja de manera ideal en las rarezas y exigencias de las organizaciones de hoy.

## **Sobre este libro**

¿Por qué estás leyendo este libro? ¿Eres un líder experimentado que buscas ideas que te ayuden a mejorar en tu trabajo? ¿Eres nuevo en las tareas de liderazgo y buscas consejo sobre cómo convertirte en el mejor líder que puedas ser? ¿Aspiras a un puesto de liderazgo y sientes curiosidad por saber qué significa realmente ser un líder? Con independencia de cuál sea tu posición o tus propósitos actuales, descubrirás que las ideas de estas páginas te ayudarán a prepararte para trabajar con más eficacia y eficiencia en esta era de las interrupciones. Te ayudarán a liderar en el más breve de los momentos.

En el primer capítulo explicamos qué son los puntos de contacto y en el segundo discutimos la dedicación a dominarlos. En los cuatro últimos capítulos encontrarás ideas e información práctica que puedes usar de inmediato, en tu próxima interacción y para continuar tu desarrollo como líder. En cada capítulo encontrarás anécdotas de la vida real procedentes de líderes reales, que ilustran el poder de los puntos de contacto.

Reflexionar sobre nuestras experiencias y aprender de ellas es fundamental para el éxito de cualquiera, en especial los líderes, cuyas decisiones y actos pueden afectar a

## *Prefacio*

tanta gente y que tienen consecuencias tan significativas. A lo largo del libro, hemos incluido una serie de preguntas para ayudarte a pensar sobre estos conceptos según se apliquen a tu propia situación.

Te alentamos a que utilices las ideas y cuestiones del libro para desarrollar tus aptitudes mientras aspiras a alcanzar la maestría. Entonces, con cada interacción te volverás cada vez mejor para liderar en cada momento. Con el tiempo, el efecto acumulado de esas interacciones tendrá como resultado un cambio real. Pueden dar la vuelta a un proyecto, un equipo... incluso a una compañía del Fortune 500.

Así pues, empecemos.





# 1

## **El poder de los puntos de contacto**

*La acción está en la interacción*

Son las tres y media de la tarde. Estás metido en tu despacho, tratando de rebañar algo de tiempo para acabar una propuesta que es fundamental para el futuro de tu departamento —y de tu propia carrera—, cuando un miembro del equipo llama a la puerta para pedirte consejo sobre un problema peliagudo. ¿Cómo reaccionas? ¿Cedes a la irritación que sientes al verte interrumpido y le dices que vuelva más tarde? ¿O dejas lo que estabas haciendo y lo ayudas de inmediato? Tú eliges.

Como líder, tomas estas decisiones todo el día, cada día. La «llamada a la puerta» se produce una y otra vez: llamadas por teléfono, reuniones, *e-mails*, y mensajes de texto, todos con preguntas que hay que contestar, preocupaciones que abordar, problemas que solucionar y fuegos que apagar. Hay cuestiones importantes y cuestiones menores, sesiones planificadas y sorpresas, y acuden a ti constantemente y de todas direcciones. Tienes

que tomar decisiones sin contar con toda la información, y es preciso tomarlas *ya*. La carga de trabajo crece y el tiempo que tienes para ocuparte de cada cuestión se va reduciendo. Algunos días parece como si la era de la información se hubiera transformado en la era de la interrupción.

¿Qué pasaría si pudieras dar un paso atrás y mirar todas esas interacciones con una nueva perspectiva? ¿Y si en lugar de verlas como una interferencia en tu trabajo las vieras como momentos latentes para dirigir? ¿Y si esos momentos fueran la respuesta al liderazgo en el ajetreteado mundo actual?

Según nuestra experiencia, eso es precisamente lo que son. Cada uno de los muchos contactos que hagas tiene el potencial para convertirse en un momento alto o un momento bajo en el día de alguien. Cada uno es una oportunidad para establecer unas expectativas de rendimiento altas, para infundir una mayor claridad y más energía en tu programa y para influir en el rumbo de los acontecimientos. Cada uno es una ocasión para transformar un momento corriente en un «punto de contacto».

Se producen puntos de contacto siempre que dos o más personas se reúnen para tratar alguna cuestión y hacer algo. Una conversación informal con un colega se convierte en un punto de contacto cuando el centro de interés cambia para ocuparse de un contrato inminente. Un intercambio de *e-mails* con una colega se convierte en un punto de contacto cuando ella te dice que hay un retraso en la producción. La charla intrascendente antes de la reunión de la tarde pasa al modo de punto de contacto

cuando entra el último y alguien dice: «Ya estamos todos; empecemos».

De hecho, cada día es una compleja secuencia de puntos de contacto: interacciones —con una persona, con un par de personas o con un grupo— que pueden durar un par de minutos, un par de horas o un par de días. Esos puntos de contacto pueden ser planificados o espontáneos, informales o cuidadosamente coreografiados. Tienen lugar en los pasillos, en la fábrica, en una sala de conferencias, por teléfono o vía *e-mail* o mensajería instantánea. Algunos abordan cuestiones sencillas, relativamente menores; otros tienen que ver con problemas complejos con efectos de largo alcance.

Por desgracia, con frecuencia los líderes ven estas interacciones como distracciones que obstaculizan su auténtico trabajo: el importante trabajo de elaborar la estrategia, planificar y establecer prioridades. Pero, según nuestra experiencia, estos puntos de contacto *son* el auténtico trabajo. Son los momentos que dan vida a nuestras estrategias y prioridades, las interacciones que traducen nuestras ideas a actuaciones nuevas y mejores. Es decir, siempre que asumamos estos puntos de contacto, por breves que sean, y les infundamos una mayor claridad y un auténtico compromiso.

### **Tres variables, un punto de contacto**

Aunque los puntos de contacto difieren de muchas maneras, todos tienen las mismas tres variables: la cuestión, los otros y el líder.

## ¡VIVAN LAS INTERRUPCIONES!



Las tres variables de un punto de contacto

*La cuestión* es algo importante, por ejemplo una pregunta, un problema o una decisión que afecta al rendimiento de los individuos, los equipos, las unidades o la organización entera. Esas cuestiones te ametrallan desde todas las direcciones. En muchos casos, tienes que tomar una decisión rápidamente, incluso sin contar con toda la información necesaria.

Esa cuestión podría ser cómo solucionar la queja de un cliente, ofrecer una capacitación interdisciplinaria a los empleados, reprogramar una reunión para que las personas adecuadas puedan asistir, encontrar recursos para un proyecto cuando se ha recortado el presupuesto, o sustituir a un miembro clave del equipo que ha dimitido de repente. La cuestión puede incluso ser cómo establecer una relación. De hecho, muchos líderes inician un

gran número de interacciones breves cuyo único propósito es establecer conexiones positivas para que, cuando tengan que tomar una decisión difícil, la gente sepa que los valoran y confíe en sus intenciones.

*Los otros* son las personas interesadas que están involucradas en la cuestión que se plantea. En este libro nos centraremos en los partícipes (grupos de interés), por ejemplo las personas que dependen de nosotros directa e indirectamente, los compañeros y las personas con quienes tenemos una relación de subordinación directa o compartida.

En el actual mundo del trabajo, interdisciplinario e internacional, estos partícipes pueden tener normas y valores diversos, lo cual significa que, con frecuencia, suponen cosas diferentes sobre lo que significa ser puntual, dar calidad, mostrar respeto o ser leal. En consecuencia, es preciso sintonizar, porque una conducta que alienta a una persona puede desalentar a otra por completo.

*El líder* es la persona que aporta un poco de magia al momento. Asumir el liderazgo en un punto de contacto no es una cuestión de título o posición; es una cuestión de actitud. El líder es quien escucha atentamente, ayuda a los demás a enmarcar la cuestión, genera una sensación de urgencia, y crea confianza respecto al siguiente paso. Cuando eres la persona de más categoría en la sala, tuya será esa responsabilidad. Sin embargo, en muchas situaciones, quizá quieras aprovechar ese momento como una ocasión para guiar y ayudar al desarrollo de los otros.

Asumir el liderazgo en un punto de contacto exige una visión dual. Es decir, es preciso que seas capaz de solucionar la necesidad más apremiante, y hacerlo de tal

manera que aumente la capacidad de los otros, para que estén más preparados para ocuparse del siguiente problema. En otras palabras, tienes que apuntar directamente a las necesidades del *ahora*, mientras tienes presente *la próxima vez*.

## ¿Asunto mío, asunto vuestro o asunto nuestro?

Por supuesto, no eres directamente responsable de todo lo que pasa. Esta es la razón de que una de las primeras cosas a las que prestes atención en un punto de contacto sea si el asunto de que se trata es «mío», «tuyo» o «nuestro». Si te corresponde a ti, puedes dar el primer paso. Si les corresponde a ellos, tienes que ayudarles a tomar la mejor decisión posible y estar preparado para seguir adelante. Si es «nuestro», compartes la responsabilidad con los demás.

### *Cuando es asunto tuyo*

David tiene una valoración visceral por el poder de los puntos de contacto. Cuando era jefe de planta de P&G y tenía la responsabilidad de lugares con 500 a 1.000 trabajadores, adoptó la costumbre de recorrer la planta cada día. A lo largo de una semana, se aseguraba de pasar tiempo con cada uno de los cuatro turnos. Entre otras cosas, utilizaba sus paseos para tratar algunos de sus propios asuntos.

«Acostumbraba a recorrer la planta y conectar con cincuenta a cien personas en una hora. Siempre llevaba un papel en el bolsillo con diez o doce cosas pendientes de las

que tenía que ocuparme. Iban desde conseguir la puesta al día de un asunto de seguridad a hablarle a la gente de un premio que habíamos ganado.» Según la experiencia de David, el mayor error que cometen los jefes de planta es que, cuando están muy, muy ocupados, dejan de dar esta clase de paseos. Creen que pueden hacer más quedándose en su mesa. Pero sucede exactamente lo contrario. «Recorriendo la planta —dice David— haces mucho en un minuto. Te ponen al día, tomas el pulso, refuerzas discretamente los niveles cuando te enteras de alguna tontería y le recuerdas a alguien la protección para los oídos. Si alguien está ocupado, te limitas a saludarle con un gesto.»

Estos paseos no sólo le dieron a David la oportunidad de ocuparse de sus asuntos sino que, además, le sirvieron como ocasión para que los demás hablaran de los suyos. Podía ser que un trabajador recorriera unos cuantos metros para decirle que el marido de alguien estaba en el hospital; otro podía detenerlo para hablar de algo que le preocupaba. De esta manera, sus paseos pasaban de ocuparse de sus propios asuntos a ayudar a otros con los suyos.

El mérito de estos desplazamientos es que crean docenas de puntos de contacto muy dinámicos. Al adelantarte a los problemas, mostrarte disponible y establecer el tono, te anticipas y prevés una serie de problemas. Al reservar tiempo para la interacción, puedes impedir interrupciones innecesarias.

### ***Cuando el asunto pertenece a otro***

Cuando un subordinado directo es el responsable, el reto para muchos líderes es dejar la responsabilidad allí donde

le corresponde. Esto es particularmente difícil para los líderes que han sido promocionados porque otros confían en que harán el trabajo de ellos. Éste era el caso de Nancy. En su anterior puesto, siempre había sido la persona que resolvía las cosas. Cuando el cliente tenía un problema, hacía todo lo que podía para solucionarlo, ¡y solucionarlo ya! No hacía ningún caso de las cadenas de mando e iba directamente a la persona que podía hacer la tarea.

El problema era que, cuando la promocionaron a vicepresidenta, dando vueltas en torno a su propia gente, constantemente olvidaba que, como líder de líderes, ya no era tarea suya arreglar el problema directamente. Ahora, su papel era ayudar a otros a solucionarlo.

Para dominar su impaciencia, Nancy cultivó una pequeña costumbre en los puntos de contacto. Cuando su equipo abordaba un problema, primero recorría la sala y escuchaba lo que cada miembro del equipo pensaba que debía hacerse. Sólo al final añadía su granito de arena. «Al principio, era difícil de verdad. Me sentía incompetente porque no *hacía* nada. Pero también era gratificante, porque pronto empecé a ver que la gente participaba de una manera que no había hecho antes. Hoy, es apasionante ver que cada individuo es mucho más fuerte. De hecho, todo el equipo está llegando a ser realmente impresionante.»

Lo que Nancy aprendió fue que no es suficiente hacer el trabajo *ya*. Como líder, es preciso que el trabajo se haga de tal manera que forje la capacidad del individuo y del equipo para hacerlo todavía mejor *la próxima vez*.