

Prefacio

El poder de la fábula como instrumento didáctico ha quedado demostrado a lo largo de los tiempos. Los que se han criado en Occidente, por ejemplo, recordarán bien las lecciones aprendidas en la infancia a través de las fábulas de Esopo, como *La liebre y la tortuga* y *El pastor mentiroso*.

Las fábulas pueden tener tanta fuerza para los adultos como para los jóvenes. De hecho, dos fábulas para adultos han inspirado este libro: *Rebelión en la granja*, el clásico de George Orwell que sacó a la luz los peligros ocultos del comunismo, y *Nuestro iceberg se derrite*, la fábula de John Kotter donde se reflejan los principios de la gestión del cambio en un delicioso cuento sobre una colonia de pingüinos.

Hemos utilizado *Stella salvó la granja* con públicos variados, desde altos ejecutivos a empleados de primera línea y estudiantes de posgrado, y hemos comprobado que las narraciones funcionan. Catalizan el proceso de aprendizaje, se abren camino entre la complejidad y los detalles e invitan a un debate animado y perspicaz. Hemos descubierto que podemos abarcar más aspectos del tema en tres horas con el público que ha leído *Stella* que en una jornada completa con el que no lo ha leído.

Stella salvó la granja se basa en más de una década de investigación. El relato es una combinación de las numerosas iniciativas de innovación que hemos observado en organizaciones establecidas. En los programas piloto que hicimos con los primeros lectores varios participantes nos dijeron que creían que el libro debía de estar basado en sus propias empresas. De ese modo supimos que *Stella* cumplía con su cometido.

Nuestra intención en este libro no es examinar el tema a fondo, sino centrarnos en un puñado de principios fundamentales para gestionar

las iniciativas de innovación. A los lectores que busquen un tratamiento más completo y tradicional les sugerimos la lectura de *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* (Harvard Business Review Press, 2010). Ese libro se basa en la misma investigación que éste, pero ofrece recomendaciones más detalladas, análisis completos y numerosos ejemplos reales de innovación dentro de empresas muy conocidas como IBM, BMW y Deer & Company.

Pero, sinceramente, sacará más partido de *The Other Side* si lee *Stella* antes. Eso si puede resistir el humor de una historia contada con tono desenfadado a pesar de la seriedad de su objetivo.

Presentación

La aerolínea anunció la última llamada para embarcar y Stella le dio a Alejandro un último abrazo. Apoyándose en el musculoso cuerpo de él, le acarició el largo cuello con la nariz. Por último se dio la vuelta y se dirigió hacia la puerta de embarque. ¿Cómo había sucedido aquello? Stella esperaba enamorarse algún día, pero jamás hubiera esperado que ocurriera tan pronto.

Tenía grandes aspiraciones y, desde luego, no era una de ellas volverse loca por nadie. Sólo unos cuantos meses antes había finalizado sus estudios con la firme idea de cambiar el mundo. Naturalmente, no estaba segura de *cómo* iba a hacerlo de forma exacta, pero estaba ansiosa por empezar: trabajar en el importante negocio agropecuario de su familia, obtener experiencia en el mundo real y desarrollar competencias para el futuro.

La madre de Stella, que no era tan ambiciosa como ella, le dio un consejo maternal:

—Tienes el resto de la vida para trabajar —le dijo a su hija—. Y en el trabajo no es oro todo lo que reluce. Vete a ver mundo primero. Disfruta.

Así que Stella había aplazado sus planes profesionales. Se compró una mochila, un billete de avión en una aerolínea de bajo coste y una guía, *Perú con diez pavos al día*. Estaba dispuesta a arreglárselas sin comodidades, salvo con una excepción: de ningún modo se desprendería de la BlackBerry.

Comenzó el viaje en las montañas, haciendo senderismo por el Camino del Inca. Se hizo amiga de mochileros de todo el mundo, llena de entusiasmo por lo inusual de su procedencia, intereses y perspectivas.

Un día, durante la difícil escalada a Machu Picchu, las famosas ruinas incas, hizo una pausa para descansar sobre una roca. La cumbre había quedado cubierta por una espesa neblina.

Fue entonces cuando en medio de la niebla apareció Alejandro.

—¿Te apetece una cereza salvavidas? —le ofreció

Stella tuvo que alzar la vista, bien hacia arriba, para mirarlo a los ojos.

Alejandro era alto, además de ser guapo. Y como el propio Perú, parecía muy, muy... *exótico*.

—Claro. Siéntate —lo invitó ella.

Durante los meses siguientes viajaron juntos, Stella iba descubriendo un mundo ajeno, Alejandro explorando su propio país. Fueron conociéndose mutuamente. Fotografiaron aves raras en el Amazonas. Se broncearon en las playas. Se atrevieron a visitar las catacumbas situadas debajo de un monasterio centenario en Lima.

Stella no podía negar su atracción por Alejandro. Admiraba su buena forma física, aquel aspecto agreste que transmitía a la vez cierto aire de suntuosidad, de suavidad, incluso. Encontraba esa combinación irresistible.

Ahora, tras su idilio arrollador, Stella había entrado en el avión muy pensativa. El hecho de separarse de Alejandro no era lo único que la inquietaba. Miró de nuevo la BlackBerry. Otra vez llegaban malas noticias de Deirdre, su mentora en Windsor Farm. La economía de la explotación agropecuaria seguía empeorando. Deirdre se veía sometida a enormes presiones.

Stella sabía que era hora de volver a casa y arrimar el hombro. Se retorció en el asiento, incapaz de encontrar una postura cómoda. Los asientos de los aviones no estaban diseñados para cuerpos como el suyo.

Tenga en cuenta que Stella era una oveja.
Alejandro era una alpaca.
Y esto, de hecho, es una fábula.





¿Salvará Stella la granja?

(Sólo porque el título del libro lo diga no tiene por qué ser forzosamente así)

Primera parte

Capítulo 1



Tres meses antes...

Deirdre se acomodó tras el amplio escritorio de caoba, hecho a medida para una yegua. En la pantalla del ordenador aparecieron dos nuevos mensajes de correo electrónico. Primero leyó el de su agente, que le recordaba que tenía que cerrar el precio del maíz del otoño. Tomó nota mental de ello. Deirdre llevaba aproximadamente un año dirigiendo las cosechas de soja y de maíz de Windsor Farm y disfrutaba con el reto.

El otro mensaje, de su joven protegida Stella, describía la magia del Camino del Inca. Stella había escrito sobre sus aventuras de forma tan gráfica que Deirdre casi podía verse a sí misma en Perú. De todos modos, pensó Deirdre, sería estupendo que Stella volviera a Windsor. Era la oveja menos vergonzosa que jamás había conocido, una líder nata.

Se oyó un ruido de pezuñas fuera de la oficina. El padre de Deirdre, Marcus, apareció ocupando el marco de la puerta. Parecía tan fuerte como siempre, aunque estaba inusualmente cansado. Marcus llevaba más de dos décadas dirigiendo la granja, durante las cuales había modernizado su funcionamiento y casi había duplicado su tamaño. Experimentado, culto y sensato, era respetado tanto dentro como fuera de la granja.

—¿Cómo están mis nietos? —comenzó Marcus con su saludo habitual—. ¿Van bien en los estudios?

Deirdre sonrió al pensar en sus enérgicos potrillos, Russell y Thomas.

—Van estupendamente —respondió—. Soy yo la que tiene problemas para seguirles el ritmo.

Pero era evidente que Marcus tenía algo más en mente.

—Deirdre, a todo caballo le llega un momento en la vida en que tiene que enfrentarse a la jubilación. He llegado a ese punto y estoy preparado.

—¿Qué? —Naturalmente, todo el mundo en la granja sabía que Marcus tendría que jubilarse alguna vez, pero era una posibilidad que Deirdre prefería mantener a distancia—. Por supuesto, papá, apoyaré tu decisión, toda la familia de la granja la apoyará. Desde luego que te mereces una buena jubilación. Pero ¿por qué ahora? Parece que estás en la cima de tu carrera.

Marcus dirigía un negocio notablemente eficaz que funcionaba como un reloj. Fomentaba la excelencia en toda la granja. Deirdre sonrió, pensando en cómo los gerentes de Windsor estaban casi obsesionados con encontrar oportunidades para mejorar el rendimiento.

—No hago a la granja ningún favor si continúo como líder —dijo Marcus—. Ya he hecho lo que puedo hacer. Sólo tengo una responsabilidad más: asegurarme de que la granja se queda en buenas manos de cara al futuro.

—Papá, ¿se lo has dicho ya a Toro? —Deirdre podía imaginarse al enorme Toro encabritándose de alegría con la noticia. Toro era el segundo de a bordo de Windsor. Estaba al frente de las operaciones bovinas, el negocio lechero de la granja, y lo dirigía como una máquina de ordeñar bien sincronizada. Era fuerte, dominante, y obstinado como un toro, así que en lugar de llamarlo Harold, que era su nombre, todo el mundo lo llamaba por su apodo más obvio: Toro.

—Deirdre, tenemos que hablar —dijo Marcus bajando la voz—. Ya no creo que Toro sea la opción adecuada para ser mi sucesor.

Deirdre se quedó atónita.

—Pero Toro ha sido tu mano derecha durante años, ¡siempre ha estado a tu lado!

—Ése es justamente el problema. Toro dirigiría el negocio exactamente como yo. Pero no es eso lo que la granja necesita ahora. Cada día está más claro que la eficacia ya no es suficiente, al menos, si queremos que ésta siga siendo una empresa familiar.

Deirdre necesitaba un momento para pensar. Miró por la ventana los prados. Era un día con un sol espectacular. Las ovejas pastaban tranquilamente a lo lejos.

Unas décadas antes, cuando por primera vez los animales empezaron a dirigir sus propias granjas, demostraron rápidamente una comprensión intuitiva de la agricultura. Sin embargo, los humanos habían sido

más rápidos en poner las máquinas a trabajar. Marcus había dado unos cuantos pasos en esa dirección, comprando dos preciados tractores que mantenía impecables. (A veces se refería a los tractores como los *verdaderos* caballos de carga de Windsor aunque era un comentario que no sentaba muy bien a algunos de los miembros del equipo más susceptibles). ¿Sería posible que las cosas estuvieran tan mal como insinuaba su padre?

Marcus interrumpió las cavilaciones de Deirdre.

»Las granjas dirigidas por humanos siguen consolidándose y cada vez utilizan máquinas más complejas. Ya sabes cuál es su lema: cuanto *mayor* es la producción, *más barata*. Si no hacemos algo pronto, la noción de una granja dirigida por animales podría quedarse tan anticuada como la de un arado tirado por un caballo.

Deirdre no había visto nunca a su padre tan nervioso.

»Nuestra granja ha crecido —continuó Marcus—, pero todavía es comparativamente pequeña. Podemos intentar el juego del tamaño, pero nuestro principio máspreciado ha sido siempre *la familia primero*.

—Como debe ser, papá —asintió la hija.

Marcus parecía agotado, le asomaba un mechón de pelo revuelto por debajo del sombrero, cosa rara en él.

—Voy a decirte algo totalmente confidencial, Deirdre. Sigo recibiendo llamadas de gente que quiere comprarnos la granja. McGillicuddy ha mencionado esa posibilidad por lo menos tres veces.

Deirdre sintió que el pelo de su crin trenzada se le ponía de punta. La competencia entre las granjas dirigidas por animales y las granjas dirigidas por humanos era un factor siempre presente. Por lo general se trataba de una rivalidad con respeto mutuo. Pero McGillicuddy, el humano que dirigía la megaoperación colindante con Windsor Farm, jamás había aceptado la realidad de los tiempos modernos en que los animales dirigían sus propias granjas. También tenía fama de que maltrataba a los animales de trabajo.

»Estoy preocupado —dijo Marcus—. Un día puede que no tengamos más opción que vender. Ya les ha pasado a algunos de nuestros amigos.

—Pero tú diriges una granja que funciona mucho mejor...

—Puede sucedernos —interrumpió Marcus la protesta de su hija. No era momento de edulcorar la situación—. Necesitamos un nuevo tipo de líder. Alguien creativo. Alguien valiente. Alguien capaz de llevar la granja en nuevas direcciones. —Miró a su hija a los ojos—. Desde que eras joven has demostrado que tienes una mente distinta. Siempre

has sabido ver más allá de lo evidente, siempre has sabido dar con una solución poco habitual.

Deirdre tragó saliva. ¿Estaba yendo la conversación hacia donde ella pensaba que iba?

»Quiero que asumas la responsabilidad de dirigir la granja —dijo Marcus.

Deirdre pensó en el pequeño equipo que dirigía en la actualidad, en lo que habían avanzado y en lo orgullosa que se sentía de ellos. Pero ¿estaba preparada para asumir la responsabilidad de supervisar toda la granja?

—Papá, acabo de empezar a dirigir mi propia división. El trabajo de llevar la granja requiere alguien con más experiencia, con más ambición...

—Deirdre, eres la mayor esperanza de Windsor para conseguir el éxito duradero. Y déjame aclarar muy bien una cosa. No te ofrezco el trabajo porque seas mi hija. De todos modos, casi con certeza hubieras dirigido la granja después de Toro. Te ofrezco el trabajo porque eres la yegua indicada en el momento oportuno.



Deirdre escudriñó su fotografía favorita de Russell y Thomas; Russell miraba directamente a la cámara con una sonrisa de caballo y Thomas se dedicaba a mirar algo fuera del encuadre.

¿Su futuro en Windsor estaba realmente en peligro?

Junto a la foto de los chicos había una de su difunta madre, que siempre le había dicho que estaba destinada a hacer grandes cosas. Al lado de esa fotografía había otra de su amado esposo, fallecido en un accidente de tractor justo una semana después de que nacieran los potros.

»Entonces ¿aceptas el trabajo?

Deirdre cruzó la mirada con la mirada bondadosa y cansada de su padre. Pensó en todo el tiempo y la energía que él había dedicado a ayudarla en la crianza de Russell y Thomas. Sabía que había algo que no podía hacer, una palabra que no podía pronunciar.

De ninguna manera podía decir que *no*.



¿Salvará Marcus la granja?

¿Salvará Deirdre la granja?



Capítulo 2



Marcus pasó la semana siguiente reuniéndose discretamente con Deirdre con el fin de prepararla para que pudiera sustituirlo. Ahora había llegado el momento de dar la noticia a Toro.

Llamó a Deirdre y a Toro a su despacho. Al entrar, Toro reparó en el retrato de Marcus que colgaba de la pared. Algún día, pensó, en ese lugar estará *mi* retrato.

Tras intercambiar las cortesías de rigor Marcus explicó de forma rápida y directa lo que estaba a punto de suceder. Toro se quedó por un momento sentado en silencio, luego bajó la cabeza y salió en estampida de la oficina.

—Deja que corra y se desahogue un poco —dijo Marcus a Deirdre.

Una hora después Deirdre encontró a Toro en los pastos de las ovejas enfurecido, moviendo la cabeza airadamente y dando patadas en el suelo con las pezuñas delanteras, levantando polvo. Su mal genio asustaba a las ovejas, que llenaban el aire de desesperados balidos. Algunas se las habían arreglado para subirse a un árbol. Una pobre oveja estaba colgada de una rama, muerta de miedo, aunque se encontraba como mucho a medio metro del suelo.

Toro fijó la vista en Deirdre y dio un bufido. Ella se acercó con cautela y lo invitó a sentarse en la sombra, a su lado. Sabía que tenía que ganárselo de algún modo.

Toro fue hacia allá a regañadientes, al trote con sus mil trescientos kilos de peso. Todas las ovejas, salvo la que pendía del árbol, aprovecharon la oportunidad para correr hacia las colinas.



—Sé que esperabas ser el próximo jefe de la granja —dijo Deirdre con delicadeza.

—*Todo el mundo* esperaba que fuera yo.

—Incluida yo misma —dijo Deirdre—. ¿Puedo preguntar qué planes tenías para la granja?

—Ya conoces mi lema: *más rápido, más fuerte, más eficaz*. —Toro lo había colocado encima de su escritorio—. Nuestra granja está bien gestionada, pero podríamos hacerlo mejor —dijo él—. Tengo millones de ideas para mejorar. Estoy preparado para asumir más responsabilidad.

—Claro que lo estás, Toro. Claro que lo estás.

Toro dio un suspiro.

—Me encanta esta granja, Deirdre, pero hay otras granjas que necesitan un buen líder.

Deirdre había anticipado esta respuesta. Sabía cuán grande era el orgullo de Toro.

—*Esta granja necesita tu liderazgo.*

—Esta granja ya te tiene *a ti* como líder —respondió él.

—Toro, piensa por un momento lo que podría suceder en tu ausencia. Conoces todos los aspectos de la granja como la palma de tu pezuña. Eres un modelo para el resto de los animales, te admiran. Bueno —le dio un codazo Deirdre—, al menos cuando no los tienes asustados.

Toro consiguió esbozar una sonrisa con la broma.

Los dos se quedaron sentados un rato sin hablar, contemplando la bucólica belleza que los rodeaba: los ondulados cerros, el enorme granero rojo, la casa de labranza recién pintada que se vislumbraba a lo lejos. Todo estaba en perfecto estado.

Vieron cómo Maisie, una pequeña y bonita vaca frisona, se acercaba hacia ellos. Era la mayor productora de leche de la granja, con una producción de más de cuarenta litros diarios, aunque en realidad era conocida por su pasión por la moda. De hecho, el único espejo que había en toda la granja estaba en el establo rosa de Maisie. Ese día llevaba uno de los muchos sombreros que componían su extensa colección.

—¿Os gusta mi nuevo sombrero? —dijo Maisie inclinando un poco la cabeza para mostrarlo.

—Sí, *me gusta* tu sombrero —respondió Toro con la esperanza de que Maisie se marchara.

Deirdre podía apreciar que Maisie se sentía aún más entusiasmada de lo habitual con su sombrero, pero no tenía claro por qué éste era tan especial. El sombrero parecía elegante, pero no tan exagerado como muchos de los modelitos que escogía Maisie.

—Es muy bonito. ¿Qué es lo que te gusta más de él? —preguntó Deirdre.

—Está hecho con la lana más suave que he tocado nunca —dijo Maisie tendiendo el sombrero a Deirdre y Toro para que pudieran experimentar su suave tacto—. Es importado —alardeó Maisie—. Me lo envió Stella desde Pee-Rúú.

Tan pronto como Maisie estuvo a una distancia en que no podía oírlos Toro y Deirdre se echaron a reír con unas carcajadas profundas que aliviaron las tensiones. Después recuperaron la compostura. Deirdre fue la primera en hablar.

—Te necesito, Toro.

Toro ladeó la cabeza.

—¿Me necesitas para qué?

—Estoy creando un nuevo puesto para ti: jefe de operaciones de la granja.

Toro sonrió, halagado. Parecía un puesto muy importante. Pero luego cayó en la cuenta de que este trabajo, por importante que fuera, no era lo mismo que dirigir la granja, no era su sueño. Y significaba trabajar para Deirdre, que era mucho más joven que él.

Intuyendo esos pensamientos, Deirdre dijo:

—Sólo te pido que pienses en ello.

Ese mismo día, cuando volvió a los pastos de las ovejas, Deirdre se encontró con que Toro estaba de nuevo con el ceño fruncido, arrojando tierra y asustando a las ovejas.



¿Salvará Toro la granja?

¿Salvará Maisie la granja?



Capítulo 3



Deirdre contempló las largas y estrechas hileras de soja de los cuidados campos que se extendían ante ella. Las semillas estaban madurando muy bien. La vista le calmó los nervios. Dos semanas después de haber tomado las riendas de la granja sabía que la mayoría de los animales aún no estaban convencidos de sus dotes de líder. Y estaba agotada. No se había dado cuenta hasta ahora del trabajo tan arduo que hacía Marcus.

Vio que un joven garañón se dirigía hacia ella al galope. Incluso a distancia supo que se trataba de Mav. Deirdre admiraba la perfección de su trote. Mav había sido defensa en el equipo de fútbol del instituto (sección equina), donde se había ganado el apodo de Indomable por su tendencia a pensar que sabía más que el entrenador. Deirdre apreciaba la confianza, el talento y la energía de Mav, aunque no su desenfrenada ambición.

—Deirdre, ven rápidamente. —Mav paró tan en seco que se levantó sobre las patas traseras—. Tu padre se ha puesto muy enfermo.

Deirdre hizo todo lo que pudo para seguir el ritmo de Mav mientras galopaban el empinado kilómetro que había hasta la casa de la-branza. Cuando llegó a la cabecera de su padre, Marcus tenía muy mala cara. Sudaba a mares y su respiración era agitada y ruidosa. Y lo que era peor aún, estaba durmiendo en una postura muy extraña. Las noticias del médico fueron nefastas. Ahora entendía Deirdre la decisión de su padre de entregar las riendas temprano. Debía de saber que estaba enfermo.