

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 hasta 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 inusitadamente 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*.