



Libro Ampliado: Creatividad S.A., de Ed Catmull



★ SINOPSIS INICIAL

- 🇪🇸 Temática: Empresa & Innovación
- 🟡 Pepitas de oro: 9
- 🕒 Tiempo de lectura: 20 Mins.

Resumen rápido

🌟 ¿Eres creativo, o sueñas con serlo? ¿Trabajas con ideas que luego debes convertir en realidad? Pixar lleva décadas haciéndolo. Y han ideado un proceso tan sencillo que ser una empresa basada en la fantasía parece lo más habitual. Pero no lo digo yo; lo dice Ed Catmull, uno de sus fundadores, y quien te enseñará a generar más y mejores ideas (y a gestionar una empresa exitosa, claro) en los siguientes minutos.

Top 3 Pepitas de Oro

Nuestras favoritas

★ 1/9 ¿Cómo nace una buena idea?

¿Qué es más importante para una empresa creativa: tener las ideas correctas o las personas correctas? Muchos creen que las primeras. Se equivocan. Los productos revolucionarios o las grandes películas no son el resultado de una idea singular que un genio logró “pescar” una mañana. Más bien son el resultado de miles y miles de ideas, de decisiones acertadas. Y detrás de esas ideas hay personas.



- 🗣️ **“Dale una buena historia a un equipo mediocre y la arruinará. Dale una historia mediocre a un equipo brillante y, o bien la arreglará, o la dejará de lado para salir con algo mejor”** - Ed Catmull
- 🗣️ **Pero, ¿qué es la creatividad en sí?** Para Ed Catmull tiene dos polos: el polo Disney, o dar vida a ideas que no existían, y el polo Einstein, quien era un maestro explicando y reformulando lo que ya era.
- 🗣️ **“La creatividad consiste en ver lo que todo el mundo ha visto y pensar lo que nadie ha pensado”**. - Albert Einstein
- 🗣️ **“Pero en mi empresa no es posible ser creativo...”** ¿Sabes cuál fue la mayor influencia de Pixar? Toyota y su cadena de montaje, donde animaron a cada eslabón de la cadena a parar la producción si el resultado no les llenaba y arreglarlo como mejor creían. ¿El resultado? Un equipo atento, implicado y orgulloso de su calidad. La creatividad puede nacer en todos lados.
- **U otro método para ser creativos: el Brainstorming (tormenta de ideas).** Una técnica sencilla para generar decenas de ideas para un reto específico. Solo necesitas una pizarra, un rotulador y seguir 4 reglas: 1) Cantidad de ideas mejor que calidad; 2) No se descarta nada; 3) No se juzga nada; y 4) Todo el mundo participa en él.
- ⚠️ **¿Por qué las empresas actuales no son más creativas?** Porque huyen de los fallos, los problemas y los cambios como un gato huye del agua. Y con miedo no nace ninguna buena idea.
- 🗣️ **Andrew Stanton se hizo famoso en Pixar por repetir una y otra vez su lema: “equivócate pronto y rápido”.** ¿Por qué? Como dijo él: **“Tú no dirías a alguien que está aprendiendo a tocar la guitarra que piense cuidadosamente dónde va a poner los dedos antes de rasguear”**.
- 🗣️ **Para él, dominar la creatividad es aprender a equivocarse. Igual que se aprende a montar en bicicleta: “no es concebible hacerlo sin caerse varias veces. Solo consigues una bicicleta baja, ponte coderas y rodilleras para perder el miedo a caerte y empieza”**.
- 😬 **¿Cómo saber si tu empresa tiene una mentalidad errónea del fallo?** Piensa en cuando se comete un error. ¿El equipo da la cara o se repliegan? ¿Se buscan soluciones o culpas?
- 🕒 **Aunque hay algunos síntomas más que puedes vigilar:** 1) ¿qué tolerancia al riesgo tiene tu empresa? 2) ¿Qué nivel de transparencia? 3) ¿Y de experimentación? 4) ¿Se adapta bien a los cambios?
- ✨ **¿Y los problemas? No solo no son malos, sino que son necesarios.** “Es extraño. No hemos tenido ni un solo problema importante con esta película” - le dijo Ed Catmull a Steve Jobs tras el rodaje de Toy Story 3 - “Cuidado” - Respondió Steve - “Eso puede ser peligroso”.
- 🚫 **Lo mismo sucede con los cambios y el azar.** Los humanos, por naturaleza, deseamos aferrarnos a las cosas que funcionan. Todo cambio nos parece una amenaza. Pero son imprescindibles si queremos crecer y triunfar.
- 🗣️ **“Lo imprevisible es el terreno en el que surge la creatividad”** - Ed Catmull. **O como dijo Einstein: “La creatividad es la inteligencia divirtiéndose”**.
- 🏌️ **¿Cómo aprovechar el azar para hacer algo mejor? Fíjate en el golf en la India.** Cuando los británicos lo llevaron descubrieron un problema: a los monos les hacían gracia las pequeñas bolas blancas y se las llevaban. Intentaron capturarlos, levantaron vallas... Pero nada. ¿Su solución final? Añadir una nueva regla: la bola se lanza desde donde el mono la haya dejado.



★ 2/9 Crea la cultura perfecta

De los más de 1.200 trabajadores de Pixar, ¿cuántos crees que tienen contrato? Ninguno. Y no por ahorrarse impuestos; más bien porque uno de los pilares de su cultura es que la gente trabaje allí porque desea hacerlo, y no porque se lo exija un contrato. Podrían irse mañana si quisieran, pero no quieren. Solo así, con un equipo tan comprometido y entusiasta, podrás llevar adelante tu proyecto, porque no hay creatividad sin compromiso ni felicidad.

- 🏢 ¿Sabías que fue Steve Jobs quien diseñó la sede de Pixar? Una sede que es precisamente uno de los secretos de su creatividad.
- 👤 ¿Por qué? 1) Está hecha para obligar a los trabajadores a cruzarse y juntarse continuamente. Porque para Jobs, de las interacciones fortuitas nacen las grandes ideas.
- 👤 De hecho, Steve quería poner solo un baño por género en toda la empresa, para que siempre estuviera lleno y lleno de charlas. Aunque ahí ya le dijeron que igual era demasiado.
- 🏊 2) Campos de fútbol, voleibol, una piscina... Pixar está lleno de actividades que aumentan la satisfacción y el sentimiento de comunidad.
- 🏠 3) Y encima, si trabajas ahí puedes construir tu despacho ideal. Casas de muñecas de color rosa, cabañas caribeñas hechas de bambú real. Vamos, que estarás mejor que en casa.
- ⚠️ Cuidado: estos elementos potencian la cultura de Pixar, pero su cultura es mucho más. Si odias tu trabajo diario o tu jefe te habla a gritos... No te quedarás por la piscina.
- 👤 “*Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida*” - Confucio
- 👤 “*No puedes realizar nada con sentido solo contratando a un diseñador de interiores para que embellezca tu oficina*” - Peter Thiel
- 🗑️ Un ejemplo de su cultura: **jerarquías fuera**. En sus inicios, Pixar contaba con una mesa rectangular tan larga que a los de los extremos (normalmente novatos) no se les escuchaba cuando hablaban. Así que se cansaban y dejaban de participar.
- Un **coste terrible a nivel de ideas**. Si solo intervienen los mismos una y otra vez, no se avanza... Pero como los directivos no eran los excluidos, no se dieron cuenta. ¿Qué hicieron cuando alguien se atrevió a comentarlo? “*No me importa lo que hagáis, pero quitad de ahí esa mesa*”.
- 🤔 **Reflexión:** ¿Tu entorno laboral actual promueve el crecimiento personal y profesional de todos sus miembros?
- **Empresas como Google**, desde luego, se lo preguntan a diario. Y toman medidas para conseguirlo. Como su TGIF: reuniones semanales donde líderes y empleados se reúnen para analizar el rumbo de la empresa.
- 🍷 O como Zappos y su “holocracia”: en la empresa de zapatos no hay directivos, gerentes ni responsables de área. Han volado por los aires las jerarquías, y el 80% de su personal trabaja con autonomía absoluta.
- 💡 **Conclusión:** Crear la cultura perfecta en el trabajo es un viaje continuo de mejora construido día a día y con cada acción. Aún así, si tienes dudas de si estás en la dirección correcta... Pregunta. Como Ed Camull y su odiada mesa.



🎁 **Curiosidad:** ¿sabes por qué Pixar se llama Pixar? Surgió de la disputa de dos fundadores, Alvy Smith y Loren Carpenter. Alvy quería llamar a la empresa “Pixar”, palabra que a él le transmitía la acción de “hacer películas”. Loren apostaba por “Radar”, algo más tecnológica. Así que, como no se ponían de acuerdo, las juntaron: Pixar + Radar = Pixar.

★ 3/9 Protege al niño feo

“La originalidad es frágil, y en sus primeros momentos es cualquier cosa menos bonita”, cuenta Ed Catmull. Y es cierto. De hecho en Pixar, a las primeras ideas para una nueva obra se las llama “Niños Feos”, porque son realmente torpes, desagradables e incompletas. Pero su deber es protegerlas. Porque así, solo así, se consigue que maduren hasta volverse una gran película.

- ■ ¿Crees que Mark Zuckerberg se levantó una mañana con Facebook perfectamente diseñado en su cabeza? No. Su idea inicial era buena, pero seguramente poco práctica y bastante fea. Es lo que sucede con todo lo original.
- 🖥️ ¿Te suena “Facemash”? fue la primera interfaz de Facebook, que en realidad parecía más un Tinder de estudiantes de Harvard. Fue cerrado por la Universidad, pero dio una idea a Zuckerberg de por donde iban los tiros para su posterior “The Facebook”.
- Si no tienes una empresa es más fácil. Puedes madurarla con calma y cariño sin que los jefes te ordenen espabilar. Pero si la tienes, como Pixar... Debes protegerla de lo que llaman “La Bestia”.
- 🐼 ¿Qué es “La Bestia”? Esa necesidad absoluta de sacar productos que llenen la hucha de la empresa. Por eso, si no la proteges, el “Niño Feo” quizá vea la luz demasiado pronto, dando como resultado una pieza incompleta.
- 🚫 Un ejemplo: La isla de las cabezas cortadas. Una buena idea que se precipitó demasiado... Y acabó causando un agujero financiero y el posterior cierre de Carolco Pictures, su estudio.
- 📺 Para verlo claro: ¿qué pasa con un cantante que solo saca música comercial (“La Bestia”)? Se vuelve predecible e insípido. ¿Y si solo saca música experimental (“Niños feos”)? Tendrá poco público y no podrá vivir de cantar. Para triunfar, tendrá que aprender a combinar ambas.
- 🗣️ “Si solo hiciéramos secuelas, Pixar se marchitaría y moriría [...]. Por eso, llegamos a la conclusión de que la combinación de una película original al año con una secuela cada dos era una forma razonable de mantenernos saludables financiera y creativamente” - Ed Catmull
- 📈 ¿Cómo protege Pixar a sus “Niños Feos” hasta que se convierten en buenas ideas? Con tiempo, espacio y libertad para sus trabajadores. Permitiéndoles que los desarrollen, se equivoquen y den pasos hacia atrás para avanzar.
- ✂️ Además, a las reuniones de seguimiento que se les hacen solo asisten “protectores de ideas”: directivos que comprenden que no están para juzgar, sino para pensar cómo moldear y desarrollar esa idea, con cuidado de no transformarla en “demasiado comercial”.
- 🤖 Pero... Todo tiene un límite. En algún momento, esas ideas deben ver la luz para que otros decidan si comprometerse con ellas o descartarlas. ¿Cuándo? Simplemente, cuando veas que tu “Niño Feo” puede andar solo.



- 🧠 “*Es algo así como preguntarle a mamá pájaro cómo sabe cuándo tiene que expulsar del nido a su polluelo. ¿Tendrá fuerza suficiente para volar solo? [...] La realidad es que nos enfrentamos a esta pregunta en cada película*” - Ed Catmull
- 🟢 **En Hollywood, a ese momento se le denomina “luz verde”:** cuando un estudio decide que tu idea es viable y preparará un equipo para desarrollarla. En tecnología, es ese momento donde le presentas tu idea a un posible inversor. Sea como sea, tu “Niño Feo” tendrá que ver la luz para que pueda madurar.

Sigamos aprendiendo

Completando el libro

🟡 4/9 El faro de Pixar

“En Pixar, la franqueza lo es todo. ¿Por qué? Porque antes todas nuestras películas eran una mierda [...]. No son buenas al principio, y nuestro trabajo es hacer que lo sean; que pasen de «películas mierda» a «películas no mierda»”. Así de claro lo explica Ed Catmull. Porque para que una idea sea buena necesita feedback, y solo lo obtendrás si acostumbras a los demás a que te hablen sin pelos en la lengua.

- 🧠 “*La creatividad debe empezar en algún lugar. Pero luego esa idea se debe reelaborar, reelaborar y volver a relaborar, hasta que una historia encuentre su elemento vertebrador o un personaje hueco encuentre su alma*” - Ed Catmull
- 🗣️ **Así nació el mecanismo más poderoso de Pixar: el Braintrust.** Una reunión donde a los trabajadores más inteligentes se les permite (u obliga) a hablar con franqueza mientras ven el borrador de una película. Identifican y anotan todos los problemas, se genera un nuevo borrador y, a los 3 o 6 meses, se vuelve a hacer otro Braintrust.
- 😊 **Es imprescindible también por otro detalle:** cuando alguien emprende un complicado proyecto creativo, como dirigir una película, llega un momento donde pierde el hilo del proceso. Donde había un bosque ahora solo ve árboles. Lo que le dificulta saber cómo avanzar.
- 🧠 “*La pérdida del rumbo es solo temporal; la capacidad de encontrar tu camino es eterna.*” Shannon L. Alder
- ⚙️ **¿En qué se diferencia el Braintrust de otros mecanismos de feedback?** Dos diferencias clave: **1)** Se componen de personas que han pasado por el proceso, dirigiendo o guionizando películas. No de directivos que opinan desde el sofá y acaban entorpeciendo en vez de ayudar.
- ⚙️ **2) El Braintrust no tiene autoridad.** El director de la obra recibe las sugerencias, pero no está obligado a aceptar ninguna. Se trata de feedback, no de disminuir su autoridad, y al fin y al cabo él es quien mejor conoce su propia película.
- 🤔 **Reflexión:** ¿Tu espacio de trabajo actual fomenta la creatividad y la colaboración o la limita?
- 📺 **Ahora bien. Como Pixar, ¿cómo implementar la franqueza en tu empresa?** **1) Cuidado con los equipos temporales.** Prefieren aguantar lo que les disgusta unos meses que quejarse y arriesgarse a perder una futura oportunidad. En Pixar, al principio, solo se quejaban cuando se les ofrecía quedarse a largo plazo. Y eso es un problema.
- 🎭 **De hecho, esta fue una de las causas principales de la huelga de actores y guionistas en Hollywood.** Condiciones pésimas, pero nadie se quejaba...



- 🗣️ 2) Facilita las comunicaciones. *“Todo el mundo tiene que poder hablar con los demás a cualquier nivel, en cualquier momento y sin miedo a una reprimenda”* - Ed Catmull
- 🗣️ 3) Atacan el problema, no la persona. *“Tú no eres tu idea, y si te identificas demasiado con tus ideas, te tomarás a mal que sean rebatidas”* - Ed Catmull
- 🗣️ *“Créame, no debe estar en una empresa en la que se ve más franqueza en los pasillos que en la sala de reuniones [...]. Busque gente que le hable con franqueza, y cuando la encuentre, no la deje escapar”* - Ed Catmull

🟡 5/9 La historia es lo más único importante

En 1986, el estreno de *Toy Story* cambió el mundo del cine. Ya se había jugado con la animación digital en *Star Wars* o *Jurassic Park*, pero es que esta era la única película hecha únicamente por ordenador. Wow. Y aún así, pese a esta gran revolución... ¿Qué destacaron los críticos en sus reseñas? Cómo la película les había hecho sentir. Porque la historia detrás de tu película (o producto) no solo es lo más importante. Es lo único importante.

- ✨ **De nada sirve un gran producto**, un gran marketing o una tecnología puntera si la historia que le das no te golpea como una bofetada.
- 🗣️ *“La gente no compra lo que haces, compra el por qué lo haces”* - Simon Sinek
- 🤖 ¿Cuál fue la primera película de Marvel? ¿Iron Man? No no. Se llamaba *“Howard, un nuevo héroe”*. La primera película que usó un Photoshop primitivo para eliminar elementos visuales (tecnología que permitió la creación de *Matrix*). ¿Alguien la recuerda? No, porque la historia era más mala que un dolor de muelas.
- 🎬 **De hecho la película costó más de 30 millones de dólares de la época** (década de los 80) y fue bastante galardonada en los premios Razzie, (siete nominaciones y cuatro premios) entre ellos peor película del año y peores efectos visuales.
- 🤖 ¿No sabes crear una buena historia? Puedes hacer como *The Room*: según los críticos, *“la más famosa de las películas «tan, tan malas que son buenas»”*.
- 🍺 **Tan malo que puede funcionar**: La película *The Room* no es un único caso excepcional. Los **anuncios de Mixta**, son un claro ejemplo de un **anuncio simple y con clichés que llega a triunfar**, siendo un producto malo que se vuelve popular. **¿Quién no los recuerda?**
- 😬 **Otro ejemplo: El juguete "Cabbage Patch Kids"** que fue todo un éxito de sorpresa cuando se lanzó en 1983. Las muñecas eran conocidas por su apariencia fea y su olor a repollo. Sin embargo, **se vendieron millones de unidades** en todo el mundo.
- 🕶️ **Hasta Google cayó en la trampa con sus Google Glass**. Una estética impresionante, las gafas del futuro. Solo un “pequeño” problema: las dudas sobre cuánto mantenían la privacidad; suficiente para que nadie las comprara.
- 🗣️ *“Por más cuidado que pongas en lo artístico, la elegancia visual carece de importancia si estás contando la historia como debe ser”* - Ed Catmull
- 🟡 **¿Cómo aplicó el mismo Pixar la lección en su secuela: Toy Story 2?** Poniendo la historia como núcleo, y creando en torno a ella todo lo demás.
- 💔 **En este caso, la historia trató de un dilema**: Woody puede elegir entre el amor de Andy, sabiendo que cuando se haga adulto le abandonará; o la protección de un coleccionista, quien le cuidará eternamente pero con un amor vacío. Como dijo Ed Catmull: *“cuando llegas a sentir la agonía de esta encrucijada, tienes una película”*.



- 🧠 Lo mismo le sucedió a Pete Docter mientras dirigía *Inside Out*. “Entonces, ¿qué nos cargamos? ¿Qué es lo que te gusta?” Le preguntó su productor al mostrarle un borrador. “Me gusta el comienzo de la película”. “Genial, entonces eso es la película. Lo que modifiquemos ahora tendrá que encajar con ella”.
- 🧠 “Para hacer grandes películas los cineastas deben pasar, en cierto punto, de crear la historia para sí mismos a crearla para otros” - Michael Arndt

● 6/9 El dilema del asa y la maleta

Imagina una maleta vieja y pesada, con un asa desgastada que cuelga de unos hilos. Muchas veces echamos a andar sin darnos cuenta de que solo llevamos el asa y hemos dejado la maleta atrás. ¡”Wow, qué fácil llevarla!”, piensas. Pero un asa sola no sirve de nada. En la vida real, ese asa representa todas las frase cliché que usamos (“la felicidad es una elección”, “confía en el proceso”), y la maleta, todas las experiencias, sabidurías y verdades que han sido necesarias para formarlas.

- ✅ En Pixar, al principio, su “confía en el proceso” les ayudaba. Les hacía sentir confianza en el largo plazo y apoyarse. Pero llegó un punto donde, sin darse cuenta, viajaban solo con el asa.
- ❌ El “confía en el proceso” se transformó en “confía en que el proceso arreglará las cosas”, así que dejaron de arreglarlas ellos. De una frase que les impulsaba, ahora solo obtenían una falsa seguridad.
- ☁ Lo mismo nos sucede en nuestro día a día. Nos aferramos a palabras e historias, que no son más que sustitutos de la acción real y el significado.
- ❤ Como la historia de la mochila: ¿has tomado el control de tu vida o te dejas llevar por lo que dicen los demás?
- 🧳 ¿Cuántas empresas conoces con el lema “para nosotros, lo primero es la calidad”, o mejor aún: “comprometidos con la excelencia”? El asa. ¿Cuántas piensan, se mueven y hasta respiran pensando en cómo afectará eso a su calidad? La maleta.
- Muchas empresas, especialmente en sectores donde la calidad es clave, lo utilizan en su marketing para generar confianza al consumidor. Como Mercedes Benz y su “Lo mejor o nada”, o empresas del sector alimenticio como Nestlé: “Good Food, Good Life”.
- 💡 Todas las frases que te repites, no servirán de nada si no pasan de clichés a parte de tu identidad. No debes *decirlas*, debes *serlas*.

● 7/9 Enfrentate a “lo oculto”

Creemos que la mayoría de empresas caen por tener un orgullo desmedido. O por “dormirse en los laureles”. O por desmadrarse, y centrarse demasiado en ganar dinero a corto plazo. No, no, no: el mayor asesino de las empresas es “Lo oculto”; problemas que existen pero no se pueden ver. Están en sus puntos ciegos. Pero como no los ven... Asumen que no existen. Dándose cuenta solo cuando ya les han derribado.

- 📊 En 1995, Steve Jobs se preparó ante “Lo oculto” sacando a Pixar a bolsa. Según él, en algún momento una de sus películas sería un fracaso en taquilla, y necesitaban tener un “parachoques financiero” para cuando llegase.
- 🧠 “Era inevitable que en un momento dado la fastidiaríamos, pero no sabíamos cuándo ni como. Así que había que prepararse para un problema desconocido” - Ed Camull
- 🧠 “Si no tratas de descubrir lo que se oculta, no estarás bien preparado para ser un líder” - Ed Camull



- 🚫 **Aunque a veces lo oculto esté justo delante.** En una ocasión, mientras el autor viajaba con un amigo y su esposa, esta le advirtió que habían reventado un neumático. ¿Bajaron a comprobarlo? No, siguieron por la autopista discutiendo sobre si habían o no pinchado. Sobreponiendo sus roces matrimoniales al peligro inmediato.
- 🗣️ ***“Nuestros modelos del mundo distorsionan tanto nuestra percepción que puede impedirnos ver lo que tenemos delante de nuestros ojos [...]. El incidente del neumático involucró solo los modelos de dos personas. Imagina el efecto de centenas en una empresa” - Ed Camull***
- **Muchas grandes empresas líderes en sus sectores cayeron de forma estrepitosa al no prepararse ante lo oculto.** Blockbuster, por ejemplo, ignoró el cambio hacia el streaming y la era digital, lo que supuso una condena a muerte.
- 📷 **O Kodak**, quien pensó que por mucha tecnología que hubiera, las cámaras analógicas seguirían triunfando (pista: no).
- 📞 **¿Y Nokia?** Subestimó el crecimiento y la demanda de teléfonos inteligentes. Y ahí está, con móviles que son más meme que útiles.
- 🗣️ ***“La inteligencia es la habilidad de saber adaptarse a los cambios” - Stephen Hawking***
- 🗣️ ***“Deberíamos tener cuidado y no sacar de una experiencia solo las conclusiones aparentes” - dijo Mark Twain - “no sea que nos pase como al gato que se sienta sobre una estufa caliente. No volverá a hacerlo y eso está bien, pero tampoco se sentará nunca más sobre una fría”.***
- 💡 **¿Cómo prepararnos ante “Lo oculto”? 1)** Desafiando tus modelos mentales y clichés.
- 🎬 **Tres años antes del estreno de *Monstruos University***, el equipo pasó semanas visitando las universidades de Harvard, Princeton, Stanford y Berkeley. Querían darle realismo a su película, no crear una basada en sus ideas preconcebidas.
- 🗣️ **2) Con experimentos cortos.** ***“En la mayoría de empresas tienes que justificar mucho lo que haces” - cuenta Ed Camull - “sin embargo, creo que no debería requerirse que se justifique todo”.***
- 🎥 **Geri's Game**, el corto creado por Pixar, no les produjo dinero alguno. No había razón lógica para hacerlo. Sin embargo, les produjo grandes beneficios a largo plazo: gracias a él aprendieron a renderizar personajes humanos.
- 🪑 **3) Desviando la vista.** Cuando un dibujante novel intenta plasmar una silla, su maestro le pedirá que, en su lugar, dibuje lo que no es la silla (como los espacios entre sus patas). Desviar la atención del problema y mirar alrededor nos permitirá ver lo que antes se ocultaba.

● 8/9 El Día de las Notas

Los directivos de Pixar estaban preocupados. Debían recortar un 10% el gasto de sus producciones y no tenían ni idea de cómo. ***“Por qué no preguntamos a la gente que trabaja en Pixar, a toda, cómo lograrlo?”*** Propuso uno. ***“Suena bien. ¿Por qué no vamos más lejos y cerramos Pixar durante todo un día para que trabajen en resolverlo?”*** Respondió otro. En 24 horas tenían más de cuatro mil emails con propuestas de mejora sobre ese y otros temas. Porque la gente, por lo general, desea sentirse importante y marcar la diferencia. Solo hace falta preguntarle.



- 🚩 **A esto se le llamó El Día de las Notas, y dio inicio a una tradición anual en Pixar:** una vez al año, se juntan decenas de problemas que se han ido acumulando, y se le permite a todos los trabajadores asistir a las reuniones de los que más les gusten para ayudar a resolverlos.
- 😞 **Reflexión:** ¿En tu empresa también existe un día así? ¿Se preocupan “los de arriba” de conocer qué deben mejorar para fomentar un mejor ambiente laboral?
- **Así, un ingeniero puede dar una nueva perspectiva para mejorar la iluminación de una obra.** O un productor al que le apasione la economía puede aprender de quienes más saben sobre ella.
- ⚙️ **Pero, ¿qué debes cuidar para llevar El Día de las Notas a tu empresa?** Según Ed Camull, les funcionó tan bien por tres factores: **1)** Había un objetivo claro y centrado, no una discusión general sobre la que podían desviarse.
- ⚙️ **2) Fue propuesto por las altas esferas.** Si hubiera sido idea de los trabajadores no se hubieran involucrado tanto, pensando que sus directivos ni siquiera leerían sus ideas.
- ⚙️ **3) Se organizó desde dentro.** Es más trabajoso que contratar a un consultor, pero cuando los trabajadores vean tu compromiso, se comprometerán. Pagamos a nuestros jefes con la misma moneda.
- 🗂️ **¿Sabías que Pixar no es la única empresa que celebra el Día de las Notas?** Google tiene su **política del "20% del tiempo"**, donde los empleados dedican este porcentaje en su jornada laboral a proyectos personales que creen que beneficiarán a la empresa.
- 🕒 **O 3M y su "15% Time"**, que permite a sus empleados dedicar un 15% de su horario laboral a proyectos de innovación personal.
- 💻 **Y SAP tiene sus "Innovation Days"**, donde los empleados trabajan en proyectos fuera de su ámbito, fomentando el pensamiento creativo y la colaboración entre diferentes equipos.
- 💡 **Conclusión:** El "Día de las Notas" no es solo un evento, sino una filosofía. Adoptar este enfoque puede ayudar a construir una cultura de innovación continua y colaboración.
- 🗣️ ***“El futuro no es un destino, sino una dirección. Nuestra tarea consiste, por lo tanto, en trabajar cada día para trazar el rumbo correcto y hacer las correcciones cuando, inevitablemente, nos perdamos” - Ed Camull***

🚀 Pepita WOW: 9/9 Lidera como Pixar

¿Cuál es la clave para tener una cultura saludable en tu empresa? Imagínate produciendo una película: el director pidiéndote añadir más contenido, aunque quede demasiado larga; los de marketing que la hagan menos “original” para que se venda más; los financieros, que rebajes para no sobrepasar el presupuesto. Todos mirándose su propio ombligo, pero todos deben quedar a gusto. Por eso, la clave y la principal función de un líder está en equilibrar. Escucharles, ponerles la miel en los labios. Pero sin que ninguno se salga al 100% con la suya.

- 🗣️ ***“En una cultura saludable todos reconocen la importancia de equilibrar los deseos contradictorios; todo el mundo quiere que se le escuche, pero no tienen por qué salirse con la suya” - Ed Camull***
- 💡 **Aunque... Ojalá solo con eso bastara. ¿Cómo ser un gran líder, tanto que puedas dirigir Pixar y Disney durante décadas?** Para Ed Camull, Steve Jobs y Bob Iger, las claves son estas:



- 🧠 1) Cuda de la felicidad de tus empleados, que puedan compaginar su trabajo con su vida. Básico pero imprescindible. *“Mi función como directivo es crear un entorno fértil, mantenerlo saludable y vigilar aquellas cosas que lo debilitan”* - Ed Camull
- 🚫 2) No tomes dos direcciones: en Pixar, llegó un momento donde el equipo se sentía confuso: su líder se mostraba como el paladín de la innovación, creando películas 3D digitales, pero a la vez invirtiendo en que se crearan películas en papel y 2D (como hacía el viejo Disney).
- 🧠 “Considero al equipo el barómetro más fiable. Si se siente confuso, el líder también lo está” - Ed Camull
- 🧠 3) Las buenas y malas palabras, a la cara: *“Todo el mundo aprecia las primas y las subidas de sueldo, pero hay algo que valoran casi tanto: ser mirado a los ojos por alguien a quien respetas y que te digan: «gracias»”* - Ed Camull
- 🧠 4) Contrata un equipo más inteligente que tú. En los inicios de Pixar, Ed dudó de si contratar a Alvy Ray Smith porque, como pensó en la entrevista, *“parecía ser el tipo que un día me quitará el puesto”*. Pero le contrató de todas formas. Sin esa decisión, Pixar no sería el mismo Pixar.
- 🧠 “Rodéate de buenos y tu lo parecerás, rodéate de sabios y algo en ti se quedará” - Mago de Oz
- 👤 5) Si estás buscando innovar, pero hay un obstáculo que te impide avanzar, déjate de secretismos. Cuéntaselo al mundo y al resto de empresas para superarlo juntos. Mejor tener una idea robada que una idea ineficaz.
- 🧠 “El miedo al fracaso puede convertirse en el mayor obstáculo para la creatividad.” Ed Catmull
- 🧠 “Cualquier problema difícil debería tener muchas mentes sobresalientes tratando de resolverlo simultáneamente” - Ed Camull
- 🎬 6) Toma las medidas: en cada reunión con un posible colaborador, Steve Jobs soltaba alguna perla como “Estos gráficos son una mierda”, o “este acuerdo es una porquería”. Le gustaba ver cómo reaccionaban cuando se sometía su trabajo a juicio. Si no lo defendían a capa y espada, es que la colaboración no valía la pena.
- 🕊️ 7) Interésate. Durante muchas décadas, Pixar y Disney fueron dos mundos paralelos pero en guerra. Hasta que llegó Bob Isner a Disney, quien ofreció un acuerdo con el que limar las asperezas del pasado, fusionar ambas empresas e ir de la mano para hacer historia.
- 🧠 ¿Por qué aceptaron los directivos de Pixar, que en aquel entonces, ganaban a Disney de goleada? *“Una cosa que me llamó la atención de Bob fue que prefería hacer preguntas en lugar de hablar [...]. Por primera vez, alguien de Disney preguntaba qué es lo que hacíamos para que nuestra empresa fuera especial”* - Ed Camull

Ponlo en práctica

Ejecución y estrategia

🕒 ¿Qué proceso seguís en tu emprendimiento o tu empresa cuando nace una nueva idea? ¿La cuidáis como a un Niño Feo o la lanzáis al mundo sin cuidado?

🕒 ¿Por qué no probar a realizar un Braintrust? Si multiplicó los resultados y la cultura de Pixar, ¡quizá mejore los vuestros!



🕒 Lo que has hecho hoy: ¿te lleva a mejorar tu vida a largo plazo? Si no quizá te estés llevando solo el asa, y no la maleta.

🕒 ¿Cuáles son los posibles problemas “ocultos” que podrían estar amenazando a tu empresa? ¿Y a ti? Quizá sea el momento de prepararse ante ellos...

🕒 ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles como líder? Saca un folio, divídelo en dos y ¡comienza tu lista!

Más conocimiento

Para los más ansiosos

Artículos

- 📅 [14 claves para mejorar tu creatividad](#)
- 📅 [Descubriendo el método SCAMPER](#)
- 📅 [Las 15 cualidades esenciales de un buen líder](#)
- 📅 [¿Cómo afrontar las bajas laborales en tu empresa?](#)

Audiovisual

- 🎥 [Reinventando la cultura organizacional](#) - Antonio Arranz en Ted Talks
- 🎥 [Eres creativo, lo sepas o no](#) - exdirector de Disney
- 🎥 [Necesitas soltar lastre: identifica tu maleta vital](#) - Vídeo de Píldoras de Psicología
- 🎥 [Cómo despertar la creatividad dentro de nosotros](#) - Franc Ponti en Ted Talks

Libros

- 📘 [Creatividad S.A.](#) - Ed Catmull
- 📖 [Lecciones de liderazgo creativo](#) - Robert Iger, CEO de Disney
- 📖 [Aquí no hay reglas](#) - Erin Meyer & Red Hastings (CEO de Netflix)
- 📖 [La nueva fórmula del trabajo](#) - Lazslo Bock (vicepresidente de RRHH de Google)

🎉 ¡Libro leído, enhorabuena! 🎉

Correo presentado por:

Iván de la Fuente García

& Alex Ruz

Equipo Libro al día.

