



Libro Innovación al estilo de Pixar

Lecciones de negocios del patio de recreo corporativo más creativo del mundo

Bill Capodagli y Lynn Jackson
McGraw-Hill, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

A pesar del tono teórico, este libro ofrece una fascinante ventana a la cultura singular de Pixar, el estudio de animación más importante del mundo. Los consultores en administración de empresas Bill Capodagli y Lynn Jackson equilibran sus explicaciones sobre avances tecnológicos, despiadadas políticas corporativas y asombrosas ganancias con descripciones del arcano enfoque de Pixar en estrategias y recursos humanos. La historia de cómo decidieron los líderes de Pixar dirigir el negocio a su manera – a la vez que lidiaban con la interferencia de Disney, su empresa matriz – aporta una narrativa a esta franca presentación de la filosofía interna de Pixar. La disposición de sus líderes a aceptar el fracaso, y su fe en sus propios juicios de productos y personas, son alentadoras. Las lecciones que aparecen al final de cada capítulo se enfocan erróneamente en lo simplista y casi nunca demuestran cómo podrían los negocios convencionales aplicar los métodos de Pixar. Un largo índice que menciona a otras compañías que prosperan bajo una matriz “divertida” ayuda a compensar esa deficiencia. *BooksInShort* piensa que esos ejemplos, además de citas reveladoras de los ejecutivos de Pixar, permitirán a los lectores emular la estrategia de Pixar y a la vez disfrutar su perfil corporativo interno.

Ideas fundamentales

- Pixar Studios, creador de *Toy Story* y *The Incredibles*, entre otros éxitos de cine de animación, es el modelo de una compañía avanzada y con visión a futuro.
- Pixar muestra que las compañías innovadoras fomentan la creatividad, y las compañías creativas fomentan la innovación.
- Aprenda del ejemplo de Pixar: Genere y mantenga una visión a largo plazo. Asegúrese de que todas sus prácticas y metas de negocios apoyen esa visión.
- Castigar el fracaso reprime la innovación. Por lo tanto, celebre el fracaso como elemento esencial para encontrar soluciones.
- La comunicación de arriba hacia abajo mejora el ánimo y aumenta la productividad.
- Trate de contratar a alguien impredecible; un genio excéntrico es una mejor inversión a largo plazo que alguien que sólo cumpla con su trabajo.
- Haga de la diversión parte de la rutina diaria de trabajo.
- Defienda sus metas a largo plazo de la alta dirección y los accionistas.
- Solicite opiniones de todos los empleados al tomar decisiones creativas y orientadas al negocio.
- Genere lealtad entre sus empleados. Muestre “respeto y confianza mutuos”.

Resumen

“Sueño”

El cofundador de Pixar Studios, Ed Catmull, y uno de sus primeros empleados, John Lasseter, ahora director ejecutivo de creatividad, han sido socios desde 1984. Su credo fundamental es retener el “asombro infantil” que pierden casi todos los adultos.

Pixar surgió de una inusual confluencia de intereses: Los *geeks* de la animación por computadora que querían ser artistas de cómics se asociaron con empresarios de software que querían ser ricos. Los ingenieros y el creativo personal de Pixar entendieron desde el principio que el futuro estaba en las máquinas y programas que descubrieran, aprendieran o inventaran, pero nadie sabía cómo sería ese futuro. Steve Jobs compró Pixar a Lucasfilms en 1986; Alvy Ray Smith, cofundador con Catmull, se fue en 1991. Bajo el liderazgo de Jobs al principio, Pixar intentó primordialmente vender costosas computadoras creadoras de gráficos. La gerencia veía la creación de películas como un pasatiempo. A medida que la tecnología se hizo más sofisticada, el grupo de expertos de Pixar decidió que sus películas animadas serían

su razón de ser. En 1995, *Toy Story*, el primer largometraje de Pixar, tuvo un nivel ridículo de éxito. Catmull y Lasseter vieron, para su sorpresa, que la locura inventiva de *Toy Story* tenía un método, aunque su proceso creativo libre y espontáneo pareciera aleatorio, y se dedicaron a codificar ese método. Sus primeros descubrimientos incluyeron darse cuenta de que – como equipo administrativo, creativo y financiero – a menudo se equivocaban. Establecieron políticas erróneas, batallaron por cosas que no conducían a nada, eligieron malos temas para sus películas, usaron la tecnología equivocada y demás. Al mismo tiempo, Pixar se enfocó en metas a largo plazo, mantuvo su visión y nunca sucumbió al mercado, la prensa, ni la presión social o ejecutiva. Los empleados de Pixar, a sabiendas, incorporan de maravilla sus errores en el proceso creativo, y los convierten en arte. Esta lección llega hasta el fondo de la cultura de Pixar. Como explica Lasseter: “Casi nos sentimos más entusiasmados por las cosas que no funcionaron”.

“Tenga fe”

Pixar celebra el error; sus líderes no quieren que los empleados teman equivocarse. Cuando alguien comete un error suficientemente grande, se entrega un reconocimiento y se festeja, por igual al personal creativo y a los ingenieros de software y hardware que, en empresas más formales, funcionan bajo intensa presión para seguir instrucciones y reprimir la imaginación. Pixar está decidido a que sus *geeks* y artistas no formen culturas internas antitéticas. En muchas corporaciones, cada grupo ve al otro como el impedimento principal para el cumplimiento de sus metas; en Pixar, cada grupo ve al otro como su colaborador más importante.

“La calidad es el mejor plan de negocios”.

Esta atmósfera colaboradora surge de otro principio de Pixar: Nada es tan importante como la comunicación. Pixar mantiene todos los canales abiertos. Alienta el contacto de arriba hacia abajo, de los ejecutivos hacia todo el personal, y hace juntas formales e informales con regularidad entre los *geeks* y el personal creativo: se dicen lo que hacen y por qué. Ningún líder presenta jamás a la gente de Pixar una decisión consumada; siempre hay la posibilidad de opinar. El área de trabajo abierta de Pixar y sus amplios espacios comunitarios para comer, pasar el rato y jugar (piscina olímpica, sala de juegos, cafeterías), alientan la constante interacción dentro de los departamentos, entre las unidades y a lo largo de la cadena de mando. La cultura corporativa no respeta rangos y acepta opiniones francas. Nadie se mete en problemas por decir lo que piensa. Claro que Pixar sólo puede mantener esta devoción a la comunicación abierta y a los errores creativos porque han probado ser sumamente rentables. Los empleados de Pixar no esperan que la gente externa entienda cómo operan. De hecho, parece que les gusta que los demás tengan que preguntarse cómo funciona todo.

“La colaboración es imprescindible en el proceso de generar ideas y resolver problemas en cualquier organización”.

Pixar prefiere contratar excéntricos, gente que no se ajusta a lo establecido, pero quiere que estos iconoclastas también se entreguen al trabajo con adicción. Las personas que no han encajado en compañías más tradicionales – y que se han ganado la reputación de inconformistas difíciles – tienden a progresar en Pixar. Los gerentes se sienten orgullosos de mencionar a empleados prósperos a quienes otras compañías han etiquetado de “inmanejables”. Estos difíciles casos no son más fáciles de manejar en Pixar, pero la empresa ofrece una atmósfera en la que pueden ser consistentemente productivos. Los líderes de Pixar ven a *The Incredibles* como un producto de su “oveja negra”, un grupo de artistas frustrados quienes, desenfrenados, hicieron el mejor trabajo de su vida. *The Incredibles* ganó óscar por la mejor película de animación y por la mejor edición de sonido, y su DVD tuvo un gran éxito en ventas, aunque su presupuesto fuera el más bajo por minuto que cualquier otra película de Pixar. Todo esto vino de un equipo de gente descontenta y ansiosa de mostrar lo que realmente podía hacer.

“Un enfoque de ‘marque la casilla’ para la creatividad seguramente resultará en indiferencia y fracaso”.

Para asegurar que el personal nunca se estanque, Pixar creó y fundó la Pixar University (P.U.), que alienta al personal a tomar por lo menos cuatro horas de cursos gratuitos a la semana en su plantel de 6.4 hectáreas – conocido como “el hábitat”. Los cursos, impartidos por reconocidos expertos, abarcan una amplia gama de temas, desde dibujo e improvisación hasta defensa personal. Pixar cree que los empleados más inteligentes y balanceados son más creativos e innovadores. En una clara demostración del deseo de Pixar por vivir a la altura de su propia imagen, nombró a Randy Nelson “decano” de la P.U. Nelson fue capacitador en NeXT (la compañía de computación que Jobs lanzó después de salir de Apple) y fundador del grupo de malabaristas postmoderno de lo absurdo, The Flying Karamazov Brothers. El personal puede tomar tantas clases como quiera siempre y cuando cumpla con sus horarios. Para subrayar el espíritu colaborador de Pixar, el lema de P.U. es “*Alienua non diutuis*”, que significa “solo, nunca más”. Nelson dice que P.U. ofrece “oportunidades para que las personas fracasen juntas y se recuperen juntas de sus errores”.

“Atrévase”

Los fundadores de Pixar sobrevivieron varias aventuras con caciques corporativos – especialmente los de Disney, obsesionados por resultados, rígidos y burocráticos. Aprendieron por las malas cómo priorizar las inversiones a largo plazo en innovación con ganancias a corto plazo. Los caciques de Disney no entendían el potencial de la animación tridimensional por computadora. Estaban satisfechos con las ganancias de las secuelas de sus éxitos de animación y no interesados en financiar nada para el futuro. Disney perdió la oportunidad de adueñarse de Pixar en un principio. Los socios de Pixar se beneficiaron de los errores de Disney; siempre buscaban nuevos métodos y oportunidades, y creían en una visión duradera y una dedicación total a la mejor calidad de trabajo, sin importar el costo. En el 2006, Jobs vendió Pixar a Disney por US\$7.4 mil millones.

“Trate a la gerencia como trataría a un cliente – enfóquese en que comparta sus sueños”.

Las sesiones de opinión colaboradoras son una característica regular en Pixar. Los directores y sus equipos creativos muestran su trabajo en reuniones de otros empleados, que tienen la libertad de decir lo que piensan. Los miembros de equipos creativos pueden aceptar o ignorar los consejos, pero no pueden escaparse de las sesiones de opinión. Pixar cree que esto hace que el personal creativo esté más seguro de sus ideas y sea más capaz de afrontar críticas sin perder visión. También les enseña a defender sus procesos de pensamiento. Además, los comentaristas aprenden más sobre el trabajo de otros. Esa colaboración es el alma de Pixar. Pixar cree en las personas que contrata y en su capacidad de hacer los mejores análisis. Los gerentes tratan al personal y sus ideas con respeto, porque creen que el respeto es el mayor motivador. Los empleados no firman contratos; Catmull considera que los acuerdos son una prerrogativa de control corporativo, y quiere que los empleados estén en Pixar por su voluntad. Cuando ya no quieren quedarse, él cree que deberían irse. Como lo reflejan sus políticas de recursos humanos, Pixar quiere gente ansiosa por llegar al trabajo y contenta de estar ahí.

“La clase de dibujo no sólo enseña a la gente a dibujar. Le enseña a ser más observadora”.

Pixar investiga a los candidatos de trabajo con la rúbrica de “profundidad, amplitud, comunicación y colaboración” – los atributos que los empleados deben tener. La profundidad denota excelencia en el área de experiencia elegida por el empleado, así como su capacidad para trabajar duro a largo plazo. La amplitud significa poseer una amplia base de lecciones de vida al igual que intereses. También significa entender las motivaciones o culturas de otros, y ser capaz de aprovechar esa perspectiva. La gente con amplitud se mueve hacia los demás para resolver problemas; no se aparta de los otros. La comunicación es la capacidad de saber si el oyente ha entendido una conversación, escuchar atentamente y comprender. La colaboración ocurre, según Pixar, cuando la gente utiliza todas estas habilidades en busca de un proyecto conjunto con otros que tengan capacidades iguales. Alguien con todas estas cualidades es un “maestro” en el campo y todo maestro ha ya aprendido a fracasar, a recuperarse y a seguir adelante.

“Haga”

El “estilo Pixar” implica saber evitar las interferencias o intimidaciones, tanto a nivel individual como corporativo. A lo largo de su existencia, los líderes de Pixar han luchado por sus ideas creativas contra los “trajeados”. Para mantener a los trajeados a raya, Pixar marca puntos claros de progreso que muestran qué tan lejos ha llegado cada proyecto, etapa por etapa. Los gerentes incluyen a los trajeados en sesiones informativas diseñadas para actualizarlos y hacerlos sentir que son parte del proceso. Los informes de progreso venden “el sueño” a la alta dirección e incluyen a los ejecutivos en el proceso colaborador. El personal de Pixar quiere escuchar las opiniones de sus jefes, pero la estrategia de no interferencia de la empresa estimula escuchar, aunque no necesariamente aceptar, su retroalimentación.

“El arte es un deporte en equipo”.

La mayor fortaleza de Pixar es su disposición al fracaso. Ya que la compañía entiende que castigar el fracaso reprime la innovación, los empleados saben que pueden innovar sin miedo. Los gerentes siempre alientan al personal a ir más allá, a probar nuevas ideas y técnicas. Los empleados saben que la compañía les tiene confianza. Su meta es fracasar por tratar de alcanzar las estrellas, aprender del fracaso, levantarse y volver a intentarlo. Pixar convierte la toma de riesgos en arte. Sus principios para alentar el riesgo y crear una cultura de “intentar, aprender e intentar de nuevo” incluyen:

- Honrar el fracaso como si fuera éxito.
- Crear rápidamente prototipos de nuevos productos para probarlos con rapidez.
- Otorgar libertad ilimitada a los equipos para ver qué crean.
- Pedir a los miembros del equipo que den las 10 soluciones más imaginativas y menos sensatas, sin importar qué tan lejanas a la realidad puedan ser.
- Usar las restricciones financieras como fortalezas y crecer con las capacidades que ya existen.
- Tratar los planes con flexibilidad y dejar que planes y circunstancias crezcan juntos.
- Mostrar las ideas de los equipos, en forma planeada o real, para que todos las puedan entender.
- Evitar largas reuniones e informes, porque son una pérdida de tiempo y energía.
- Pedir permiso sólo ocasionalmente.
- Implementar ideas a medida que surgen.
- Buscar compradores o proveedores que se identifiquen con la flexibilidad y pensamiento avanzado de Pixar, porque esos aliados se convierten en probadores hasta para las nociones más insensatas.

“Trabajamos muy duro, pero también nos divertimos mucho y se demostró en nuestro trabajo”. (John Lasseter)

Pixar cree en el poder del juego y los atributos saludables de la risa. La risa no termina cuando se acercan los gerentes. Las oficinas de Pixar son un patio de recreo. Cuando los empleados se encuentran unos a otros en circunstancias informales, las ideas fluyen fácilmente. En sus inicios, Pixar llenó su sala de proyecciones con un horrible surtido de sofás usados, viejos y desgastados – no tenía para comprar nada mejor. En vez de ver los sofás como símbolo de las restricciones presupuestales de la compañía, los empleados los veían como una insignia de honor, y la sala de sofás se convirtió en el sitio preferido de reunión. Las políticas de Pixar orientadas al juego incluyen tener un invento de equipo cada mes, actividades recreativas en toda la compañía, tales como carreras de patines en las instalaciones, alentar a los empleados a personalizar sus espacios de trabajo, señalar momentos dignos de celebrar – desde cumpleaños hasta terminaciones de proyectos, y ayudar al personal a obtener reconocimiento más allá de la compañía al unirse a organizaciones profesionales, asistir a conferencias y publicar en revistas y diarios. Permitir a los trabajadores compartir sus logros con el mundo externo los hace más leales a Pixar. Los gerentes siempre brindan “confianza y respeto mutuo” a todos, en cualquier nivel. Así como la comunicación debe fluir hacia arriba y hacia abajo, lo mismo debe ocurrir con el cuidado y la atención a las cualidades humanas de todos los empleados de la compañía.

Sobre los autores

Bill Capodagli y Lynn Jackson de Capodagli Jackson Consulting escribieron *The Disney Way*.
