

“Destaca cómo esta organización dedicada al entretenimiento, genera un ambiente de trabajo que estimula la imaginación, la inventiva y la cooperación con alegría. Si uno sueña con crear un entorno más positivo en la compañía donde trabaja, este libro podría hacer realidad esos sueños”.

**Ken Blanchard**

INNOVAR AL  
**ESTILO  
PIXAR**

***LECCIONES DE NEGOCIOS  
DE LA EMPRESA  
DE RECREACIÓN MÁS  
CREATIVA DEL MUNDO***



**BILL CAPODAGLI y LYNN JACKSON**

INNOVAR  
AL  
**ESTILO**  
**PIXAR**

LECCIONES DE NEGOCIOS  
DE LA EMPRESA DE RECREACIÓN  
MÁS CREATIVA DEL MUNDO

**Bill Capodagli y Lynn Jackson**

*Traducción*

**Rodrigo Pertuz Molina**

*Antropólogo y especialista en comportamiento humano  
Universidad Nacional de Colombia*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA  
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND  
LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO  
SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director General Sudamérica:** Martín Chueco  
**Editora:** Paola González  
**Supervisor de producción:** Cristina Tapia Montes de Oca

### **Innovar al estilo Pixar**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2011 respecto a la primera edición en español  
por

McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Corporativo Punta Santa Fe  
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01376, México, D. F.  
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg.  
Núm. 736

**ISBN 13: 978-607-15-0464-7**

Translated from the 1<sup>st</sup> English edition of  
*Innovate the Pixar Way*

By: Bill Capodagli and Lynn Jackson

Copyright © MMX by The McGraw Hill Companies Inc. All rights reserved.

ISBN: 978-0-07-163893-7

1234567890

0876543219

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

---

*Dedicamos este libro a la memoria de Walt Disney...*

*Él nos inspiró a soñar, creer, atreverse y hacer.*

---



# Contenido

Agradecimientos	vii
Introducción: ¿Por qué Pixar?	ix
Los autores	xiii
1 Recordar la magia de la niñez	1
2 ¿Adónde fue la creatividad?	7
3 Oigan, niños, ¡que comience la función!	13
<b>SECCIÓN 1 SOÑAR COMO NIÑO</b>	
<hr/>	
4 Soñar para ir más allá del infinito: los comienzos de Pixar	25
5 Una nueva forma de jugar “Sigue al líder”	37
<b>SECCIÓN 2 CREER EN LOS COMPAÑEROS DE JUEGO</b>	
<hr/>	
6 Colaboración en la zona de arena	51
7 Permanecer unidos contra los bravucones	67

<b>SECCIÓN 3</b>	<b>ATREVERSE A LANZARSE AL AGUA Y HACER OLAS</b>	
8	El patinador que nunca se cae, ¡nunca ganará la medalla de oro!	75
9	Recreo. ¡Salgan a jugar!	83
10	Cuarenta y una estrategias para dar rienda suelta a la imaginación	97
<b>SECCIÓN 4</b>	<b>LIBERAR SU POTENCIAL INFANTIL</b>	
11	¿Cómo medir los sueños?	115
12	Dejemos huella en el universo	125
13	¡En sus marcas, listos, ya!	135
Apéndice A	Otros campos de juego corporativos	151
Apéndice B	Anécdotas favoritas de Bill y Lynn sobre Pixar	175
Apéndice C	A través de los ojos de un niño	181
	Referencias	193
	Índice	203

# Agradecimientos

**AGRADECEMOS** a nuestra directora editorial de McGraw-Hill, Mary Glenn, por su perspicacia y fabulosa innovación, quien creyó que existe mucho más por aprender a partir de la experiencia de Pixar, la cual nos enseña ¡cómo generar y manejar una emocionante empresa de recreación! ¡Su apoyo durante algo más de diez años ha significado mucho para nosotros!

Un gran agradecimiento también para Alvy Ray Smith, cofundador de Pixar, quien nos dio vía libre para conocer muchos de los hechos relacionados con los comienzos de Pixar. Sin duda, es una persona espontánea y divertida.

Un gran crédito para nuestro personal del “campo de juego” en Google, Griffin Hospital, Men’s WearHouse, Nike, Target y Zappos por su colaboración y grandes aportes.

Y un agradecimiento de todo corazón a nuestra revisora del manuscrito, Joan Hoffman, por ser una de las mejores investigadoras y evaluadoras críticas en el planeta. Ella sigue desafiando nuestros proyectos escritos.

Especiales agradecimientos a nuestro diseñador gráfico y asesor creativo, Wade Gugino, cuya creatividad nos maravilla. Asimismo, de todo corazón, gracias a nuestros amigos y asesores creativos Lorma (directora ejecutiva de Holland Area Arts Council) y Ken Freestone (gerente de proyecto en West Michigan Strategic Alliance), quienes poseen un maravilloso potencial de proceso creativo y continúan inspirando a algunos de nosotros en Michigan occidental.

Estamos muy agradecidos con los campeones y estudiantes de OMA (Opening Minds Through the Arts) en el Distrito Escolar Unificado de Tucson por su inspiración. Un agradecimiento especial para Joan Ashcraft, Donn Poll, Rick Wamer y la leyenda de Broadway, Carol Lawrence, representante nacional de OMA.

Finalmente, estamos muy agradecidos con Ken Blanchard, Stephen Covey, George Zimmer, Brian Walker y John Christensen por su constante apoyo a nuestra labor.

# Introducción

## ¿Por qué Pixar?

**UNO PUEDE PREGUNTARLE A CUALQUIER** niño que le hable de Buzz Lightyear, de Nemo o del Rayo McQueen, y seguramente creará que escucha la historia de un amigo cercano. Estos adorados protagonistas animados nacieron en un “campo de juego” de historias infantiles conocido como Pixar —un lugar donde se permite que los narradores inventen historias de amigos y enemigos que comparten grandes aventuras en tierras encantadoras. Sus sinceras historias continuarán transmitiéndose de niños a adultos, de adultos a niños y de generación en generación.

Doc Hudson, juez y médico de pueblo en el gran éxito de taquilla de 2006, *Cars*, podría describir la cultura Pixar tal como pudiera detallarse la atmósfera pueblerina de Radiator Springs cuando dice: “Estos son buenos muchachos y se cuidan unos a otros. No me gustaría que dependieran de alguien en quien no puedan contar”.

Y, en Pixar, Ed Catmull lidera un equipo de innovadores, quienes en realidad cuentan con sus compañeros.

Como cofundador y actual presidente de Pixar y de los Estudios de Animación Disney, el modelo de liderazgo de Catmull es el mismo de Walt Disney. Al igual que Walt, Ed reinventó la tecnología de cine animado, estableció un nuevo estándar para contar historias y constituyó en forma majestuosa una cultura corporativa innovadora. La creatividad colectiva en el seno de una cultura corporativa nunca sucede por accidente. Comienza con un liderazgo creativo que es digno de confianza y que, a su vez, confía en los demás para llegar a cumplir grandes sueños. Y, en el caso de Pixar, la gran evidencia que testimonia su éxito es incuestionable, desde producir la primera película con protagonistas generados completamente en computador (*Toy Story*, 1995) hasta ser un gran éxito de taquilla y amasar numerosos galardones de la industria.

En evidente contraste con la atroz mentalidad a corto plazo que se ha convertido en un cáncer para la actual cultura empresarial en Estados Unidos, la organización Pixar rinde honor al legado de Walt Disney al negarse a buscar fórmulas mágicas, al cumplir la promesa de dar vida a la historia en cada película que hiciera y al defender una fórmula sencilla defendida por el director creativo de Pixar y de los Estudios de Animación Disney, el maravilloso genio John Lasseter: “La calidad es el mejor plan de negocios de todos”.

En 1984, los fundadores de Pixar, Ed Catmull y Alvy Ray Smith, mientras dirigían la división de gráficos por computador en Lucasfilm, hicieron la mejor negociación de su vida cuando contrataron a John Lasseter. (En 1986, Steve Jobs le compró Pixar a Lucasfilm. Alvy, entonces, dejaría la organización en 1991 para perseguir otros sueños). El credo personal

de Lasseter —corazón, inventiva e inspiración— se encuentra profundamente incorporado en la creación de cada película de Pixar y quizás es la verdadera clave para su capacidad de continuar produciendo historias de gran atractivo para las masas.

Desde 2006, cuando la Compañía Walt Disney compró Pixar al entonces propietario Steve Jobs por US\$7 400 millones en acciones, Ed y John han estado incorporando energía a Disney con su genio innovador. En esa época, dice Ed: “Disney había tenido dos importantes eras exitosas [se refería a la década de 1930, cuando Walt Disney fue pionero de la forma artística de películas animadas, y a la década de 1980, cuando se hizo posible el renacimiento de los dibujos animados gracias a un nuevo equipo de liderazgo], y vamos a hacer una tercera”. Y aunque están haciendo realidad ese sueño, John Lasseter cree que “El éxito no sólo trae más éxito: genera autonomía, lo cual a su vez produce mayor creatividad”.

Durante 25 años, Catmull y Lasseter han trabajado hombro a hombro como colegas, hecho que recuerda la sociedad entre Walt Disney y su hermano Roy, quienes fundaron su propio estudio cinematográfico en 1923. Creemos que su mayor atributo compartido es la capacidad de ver el mundo a través de los ojos de un niño. Tal como explica Lasseter: “Quiénes entran al mundo de la animación tienden a ser niños. No tenemos por qué crecer. Aunque, asimismo, los animadores son grandes observadores, y esta es precisamente la maravilla e interés infantil por conocer el mundo: la observación de cosas pequeñas que suceden en la vida”.

Los soñadores infantiles, los productores de un “buen espectáculo”, los defensores de los artistas, los protectores de una cultura innovadora, todos ellos constituyen los grandes estandartes de tres legendarios productores de cine: Walt Disney, Ed Catmull y John Lasseter.

De hecho, Pixar es un “campo de juego” que inspirará a la gente a:

***Soñar como niño.***

***Creer en los compañeros de juego.***

***Atreverse a lanzarse al agua y hacer olas.***

***Liberar su potencial infantil.***

# Los autores



**EN VEZ DE ESCRIBIR** acerca de nuestro medio siglo en experiencias como equipo de consultoría y capacitación que ha trabajado para diversas compañías y otras empresas reseñadas en *Fortune 500* (el lector podría conocer más detalles nuestros en el sitio web: [www.capojac.com](http://www.capojac.com)), pensamos que podríamos compartir nuestras respuestas a un cuestionario inspirado por el que alguna vez utilizó James Lipton en el programa *Inside de Actors Studio*, de la cadena de televisión Bravo:

**1. ¿Qué tienen en común con Ed Catmull?**

Bill y Lynn:

Un ídolo: Walt Disney.

Somos fieles seguidores de American Idol.

2. ¿Qué tienen en común con John Lasseter?

Bill y Lynn:

Un ídolo: Walt Disney.

Pasión por un buen vino (John es propietario de las bodegas vinícolas de la familia Lasseter en Sonoma. Infortunadamente, ellos aún no pueden enviar su vino a nuestro gran estado de Michigan).

3. ¿Cuál es su personaje favorito de Pixar?

Bill: Doc, de *Cars*.

Lynn: Sally, de *Cars*.

4. ¿Cuál es su palabrota favorita de Pixar?

¡Uy! Estas nunca aparecen en una película. Sólo suceden “fuera del escenario”.

5. ¿Qué película de Pixar les emociona?

Bill: *Toy Story*; con ésta empezó todo.

Lynn: *Buscando a Nemo*; adoro el mar.

6. ¿Cuál es su expresión favorita del guión de una película de Pixar?

Bill: “Estos son buenos muchachos y se cuidan unos a otros. No me gustaría que dependieran de alguien en quien no puedan contar”. —Doc, en *Cars*.

Lynn: “Ya, Malhumorado. Si la vida te derrota, ¿qué hay que hacer? —Nadaremos, nadaremos... en el mar, el mar, el mar—”. —Dory, en *Buscando a Nemo*.

7. ¿Qué personaje de Pixar *no* te gustaría ser?

Bill: La madre de Nemo, pues se la devoran en la primera escena.

Lynn: Bo Peep; ella tiene que quedarse en casa cuando los chicos salen a buscar a Woody.

**8.** ¿Cuál es su canción favorita de Pixar?

Bill: “Yo soy tu amigo fiel”, de *Toy Story*.

Lynn: “Más allá del mar”, de *Buscando a Nemo*.

**9.** ¿Qué es lo que más les gusta de Pixar?

Bill: Su camaradería y su cultura “infantil”.

Lynn: Bob Iger (presidente y CEO de la Compañía Walt Disney),  
quien permite que Pixar sea libre.

**10.** ¿Qué les gustaría que Dios les dijera ante las puertas del Paraíso?

Bill y Lynn:

“¡Ustedes han recibido autorización para la lista de espera y  
llegan a tiempo para unirse a Walt Disney para el estreno  
de su nueva película estelar de dibujos animados en cuarta  
dimensión!”



# Recordar la magia de la niñez

**CUANDO COMENZAMOS A** escribir este libro, nuestro propósito era revelar los secretos del genio innovador de Pixar. Nuestra primera idea consistía en, como dice el teniente Casselle en *Casablanca*, “Hacer una redada y capturar a los sospechosos más evidentes” —liderazgo, conformación de equipos, capacitación, cultura—. A medida que investigamos cada uno, encontramos que todos estos “sospechosos más evidentes” *sí* contribuyen en alguna medida al éxito de Pixar. No obstante, ¿cuál de éstos, si existe, constituye la esencia, la fuente, el manantial, el *big bang* de la creatividad en Pixar?

Después de examinar detenidamente nuestra filmoteca, por supuesto, pudimos darnos cuenta de que *Toy Story* tenía la respuesta: mirar el mundo

a través de los ojos de un niño o de sus juguetes. Esta es la manera en que Pixar sigue atrapando el relámpago en una botella. Pete Docter, director de Pixar (*Monsters, Inc.* y *Up, una aventura de altura*), declara que “Puede parecer muy cándido, pero la producción de *Toy Story* se experimentó como una extensión de la escuela, pues justamente estábamos haciendo la película que queríamos para que nosotros y nuestros amigos la disfrutáramos”.

Cuando éramos niños, la verdad vivía en nuestra imaginación —donde éramos princesas en el castillo o caballeros en sus armaduras relucientes dando muerte al dragón—. ¡En nuestra mente podíamos hacer lo que quisiéramos! Pero entonces, padres, profesores y jefes ahuyentaban al niño que llevamos dentro. Soñar, hacer creer, actuar impulsivamente y asumir riesgos no tenían recompensa en el “mundo real” —el mundo de los adultos—. Debíamos seguir las reglas. El niño entonces se silenciaba, aunque sus sueños infantiles eran flexibles y permanecían ocultos en las más profundas cavernas de nuestras mentes. En el “campo de juego” de Pixar, los empleados tienen libertad para dar rienda suelta a su “magia” y energía infantiles.

Hace poco, Bill fue testigo de cómo el Distrito Escolar Unificado de Tucson está reinventando la experiencia de aprendizaje y capitalizándola en los sueños infantiles mediante su programa Opening Minds Through the Arts (OMA). La Fundación Educativa George Lucas caracteriza a OMA como uno de los pocos ejemplos brillantes de un ambiente de aprendizaje K-12 exclusivamente creativo (*véase* [edutopia.org/arts-opening-minds-integration](http://edutopia.org/arts-opening-minds-integration)). La visión de OMA de “mejorar los logros del estudiante mediante la generación de conexiones entre las artes y el programa escolar” es similar al mantra de Pixar: “El arte es un deporte de equipo”. Durante la primera mitad del año escolar en OMA, los alumnos de pri-

mer grado aprenden ópera y el valor del proceso colaborativo. Durante la segunda mitad, los estudiantes escriben sus propias óperas, y estas experiencias formales de aprendizaje artístico continúan hasta quinto grado. En lugar de asfixiar su imaginación, OMA abre nuevos mundos a estos niños al permitirles soñar. Tal como enfatiza Donn Poll, director ejecutivo de la Fundación OMA, “Gracias a la integración de las artes surge la gran oportunidad de brindar a *cada chico* la posibilidad de amar el proceso de aprendizaje y vivir su propia pasión —esto se proyecta durante toda su vida en cualquier cosa que deseen aprender”.

---

*OMA significa abrir la mente a través del arte, por eso  
abro mi mente y dibujo todas las cosas que puedo. Dejo  
que la imaginación me lleve adonde yo quiera.*

Juwan, egresado de OMA

---

Cualquier “chico” que sea suficientemente afortunado para “proyectarse” en el mundo de Pixar encuentra una compañía que vive su credo: soñar como niño. Pixar es una mezcla única de personal técnica y artísticamente creativo que en todo momento se encuentra comprometido con su pasión por hacer películas. Y, evidentemente, la atmósfera infantil en la “zona de juego” de Pixar en Emeryville, California, estimula la creatividad colectiva de sus empleados en un nivel que se ha convertido en la envidia de innumerables organizaciones. En palabras de Alvy Ray Smith, “Cuando miro alrededor y observo a los animadores, parece que siempre se comportaran como si estuvieran viviendo su niñez. Viven rodeados de

juguetes, y todo el tiempo simplemente se divierten como niños. Esa es una de las razones por las cuales están condenados a divertirse en todo momento —en cierta medida son pequeños espacios secretos donde hay diversión y placer permanente—; en realidad, no se sabe qué van a hacer después”.

Infortunadamente, sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tiene interés ni conocimiento de lo que requiere construir este ambiente tan motivador. Este comienza por crear una cultura donde la imaginación —la misma que mantuvo el interés por descubrir y abordar cosas nuevas cuando éramos jóvenes— es apreciada y recompensada. Entonces, ¿qué mejor que los mismos chicos para recordarnos que necesitamos quitarnos la venda y recuperar la capacidad de asombro de nuestra niñez? Cuando se libera la creatividad, los *pequeños* de OMA tienen *grandes* mensajes para compartir, y los hemos incluido en el apéndice C, “A través de los ojos de un niño”.

---

*No deje que la vida le arrebatte el niño que hay en cada uno...*

*¡Nunca es tarde para recuperar la magia!*

---

## Tablero de Bill y Lynn

Recuerde: la niñez  
no es una edad, sino  
un estado mental.



## ¿Adónde fue la creatividad?

¿**ALGUNA VEZ** se ha preguntado por qué al negocio de comidas rápidas, iniciado por White Castle en 1912, le tomó tanto tiempo convertirse en el estilo de vida de los estadounidenses? Precisamente, esto fue posible gracias a un visionario creativo como Ray Kroc, quien a su vez fue influenciado por otro visionario: Henry Ford, mediante sus innovaciones a través de líneas de producción. En 1961, Kroc compró McDonald's a los hermanos McDonald, y el resto es historia. De igual modo, el negocio de tiendas de descuento por departamento ha permanecido por más de un siglo —las tiendas de promociones Woolworth se remontan a 1879, seguidas por las tiendas Kresge's en 1899 y las Ben Franklin en 1927. Una vez más, le tocó a un creativo visionario —en esta ocasión San Walton— inaugurar

Wal-Mart Discount City en Rodgers, Arkansas, en 1962, para transformar por siempre el mercado minorista de descuentos. Cuando Walt Disney llegó a Hollywood en 1923 para comenzar su empresa de dibujos animados, creyó que había llegado muy tarde para crear su propio nombre. Para ese entonces, *El Gato Félix*, una creación de los estudios de Pat Sullivan, ya tenía estatus de superestrella. Pero en lugar de rendirse, Walt reinventó la animación. En vez de usar trucos de comedias burdas, tan populares en ese entonces, creó figuras con personalidades únicas que han perdurado por décadas: Mickey Mouse, Minnie Mouse, Tribilín, Pato Donald, la lista es interminable. Estos personajes continúan capturando los corazones de los niños de hoy, ¡y Mickey seguramente continuará durante ochenta años o más!

¿Qué significa todo esto? En efecto, lo primero para comercializar, siendo inicialmente creativo, puede perder el enfoque y disiparse en una relativa oscuridad con el paso del tiempo. Lentamente, esa imaginación que desplegó sus alas, al igual que Buzz Lightyear, finalmente se estrella contra el piso. (Recuérdese que las alas de Buzz no le permitieron volar; él creía que podía hacerlo). ¿Por qué sucede sólo de vez en cuando que una organización redefine totalmente su industria? ¿Por qué todas las organizaciones no pueden ser innovadoras? Existe el típico montón de excusas: “Eso lo intentamos antes”, “Es demasiado loco para tenerlo en cuenta”, “No hay nada malo en lo que estamos haciendo”, “No es mi trabajo”, etc., etc. La peor excusa de todas es cuando los gerentes dicen: “No somos una organización innovadora”. Muchos demasiado miopes reservan la etiqueta “innovador” para las marcas de las “grandes ligas”, como Apple, Nike o Google, empresas que se asocian a productos reconocibles, sencillos y sexys. Por consiguiente, simplemente no se consideran muy creativos.

Obsérvense los talentos creativos de los siguientes dos grupos a los cuales se les formularon tres interrogantes: ¿Cuántos de ustedes son buenos cantantes? ¿Cuántos de ustedes son buenos bailarines? ¿Cuántos de ustedes son buenos artistas? Casi el 2% del primer grupo respondió en forma positiva a cada pregunta, cuya respuesta es común en la mayoría de los equipos de negocios con quienes hemos trabajado. Luego, les dijimos a los equipos que sería fácil hallar un segundo grupo en cualquier comunidad que daría casi el 100% de respuestas positivas. ¿Sorprende? Hagamos las mismas preguntas a cualquier grupo de estudiantes de primer grado y verán que los niños responderán con gran entusiasmo “Sí” a cada una. En realidad, todos los niños son creativos: ¡así nacieron!

Entonces, ¿qué sucedió con el gen creativo tan vivaz de nuestra niñez? J. M. Barrie, autor de *Peter Pan*, alguna vez dijo: “Nada que ocurra después de los doce tiene mayor importancia”. Quizá los doce es la edad en que abandonamos la idea de creer en el poder de los sueños, pues es cuando dejamos de asumir riesgos y perseguir grandes ideas. Quizás a esa edad es cuando nos hacemos seres prácticos y entramos en contacto con la “realidad”. Como admirador confeso de Peter Pan, John Lasseter acostumbra intentar nuevas ideas y no teme que los resultados sean diferentes de lo esperado. John dice:

En Pixar casi siempre estamos muy motivados por las cosas que no funcionaron porque pensamos: bien, intentamos esto, pero no es lo que esperábamos. Es como un trapecista que va a hacer el quinto salto mortal, algo que nunca antes alguien ha intentado en el mundo. Hollywood es un lugar donde, por lo general, si algo no funciona el empleado pierde su trabajo. En términos de Hollywood, no solo no hay una red que lo proteja, sino que hay clavos envenenados esperando

a que alguien caiga. Mientras que en Pixar no solo tenemos una red, también tenemos colchonetas y bolsas de aire, y encontrará a todo el mundo tratando de cubrirle la espalda en cada momento. Esa es una de las cosas que hemos transformado aquí.

Pixar permanentemente intenta forjar nuevas fronteras, por eso constituye uno de los más importantes modelos de negocios de las culturas innovadoras en Estados Unidos y quizá de todo el mundo.

Durante algo más de cien años, las empresas estadounidenses han estado condicionadas por expertos líderes en administración, comenzando desde finales de la década de 1890, con las enseñanzas de Frederick W. Taylor sobre eficiencia industrial científica; con los procesos de líneas de ensamblaje de Henry Ford en 1913 para construir las piezas con mayor rapidez y a menor costo; y las lecciones de administración de la calidad de la década de 1950 de Edward Deming, cuyo énfasis consistía en cómo eliminar la fluctuación en el proceso de fabricación. El mensaje, con el paso de los años, ha sido constante: reducir costos y eliminar las fluctuaciones.

Hoy día esperamos que las compañías sean disciplinadas, pero también se les pide que sean innovadoras, condición que por su misma naturaleza aumenta los costos y la fluctuación. Una vez que desarrollaron el más novedoso iPod, la pantalla ultraplana de TV o el computador de escritorio, se ignora el empuje por la creatividad y la innovación, y el enfoque vuelve a centrarse en la reducción de costos. La innovación puede ser costosa; la clave consiste en ser innovador *y a la vez* rentable. Pero las prioridades cambian constantemente y las organizaciones deben adaptarse en esa misma medida. La mayoría encuentra difícil, si no imposible, hacer énfasis en la creatividad y en la innovación mientras controlan los costos a largo plazo.

Entonces, ¿de qué manera puede construirse una organización que adopte el cambio y genere un producto innovador, a buen precio, de gran calidad y que sea rentable? ¿Cómo construir una cultura basada en la creatividad, en la cual el talento y las capacidades de todos se cultiven y afinen con devoción? ¿Cómo dar rienda suelta al genio creativo de los empleados y al mismo tiempo cumplir con los presupuestos y plazos de entrega? ¿Cómo generar un ambiente donde se despierten los sueños?

Muy pocas organizaciones de hoy mantienen el equilibrio entre el soñador infantil y el hacedor orientado a las tareas. Cuando aparece la innovación, al igual que Walt Disney, Pixar se constituye en la organización que impone el ritmo en la industria. En este libro intentamos revelar cómo Pixar volvió a despertar el espíritu innovador de Walt Disney. El lector no solo conocerá cómo los líderes Ed Catmull y John Lasseter han dado luz a una cultura única que es innovadora y rentable, sino también cómo puede llegar a crear su propio campo de juego innovador.

Afortunados nosotros, Walt Disney, Ed Catmull y John Lasseter, que nunca perdimos esa inocencia infantil. Ellos supieron cómo Soñar, Creer, Atreverse y Hacer. Pero primero que todo, un consejo: “¡Innovar, no imitar!” Es necesario definir una cultura que sea exclusivamente propia y, también, la apropiada para la organización: toma tiempo y mucho trabajo hacerla realidad.

---

*¡No existe pudín instantáneo!*

---

### Tablero de Bill y Lynn

Gracias a nuestra experiencia en consultoría, hemos descubierto que la creatividad abunda en todas las organizaciones...;Simplemente, hay que darle rienda suelta!

## Oigan, niños, ¡que comience la función!

**KENNY ORTEGA, CREADOR** del último furor y gran éxito de taquilla de Disney —*High School Musical*—, declaró que su fuente de inspiración fueron los antiguos musicales de Judy Garland y Mickey Rooney de las décadas de 1930 y 1940, de los cuales pudo aprender dos lecciones. La primera, pensar como director, y la segunda, evitar la sobreexposición, es decir, no saturar lo bueno.

Comencemos con la lección número dos: evitar la sobreexposición. A finales de la década de 1990, Disney comenzó a producir filmes que los críticos denominaron “formulaicos”, muy parecidos a la línea de Garland-Rooney de las variaciones musicales de “¡Oigan, niños, que comience la función!: *Strike Up the Band* (1940), *Babes on Broadway* (1940) y *Girl Crazy*

(1943). La línea de Disney comenzó con *El segundo libro de la selva: Mowgli y Baloo* (1997) y *El Rey León II* (1998), filmes seguidos por *102 dálmatas* (2000). La lista continúa con otras once producciones no muy creativas.

Walt Disney mismo se mostraba renuente a producir segundas partes de películas exitosas. No quería perder dinero y talento creativo en ideas viejas. Él quería utilizar sus recursos para crear, no simplemente copiar una producción pasada exitosa. Ed Catmull, presidente de Pixar, dice:

En vida, Walt Disney cambiaba y adaptaba permanentemente. Nada seguía igual. Y cuando falleció, se congelaron las cosas. Entonces la gente empezó a decir: ‘¿Qué haría Walt?’ Pues cuando él estaba vivo... seguía haciendo cosas. [En Pixar]... continuamos con ese legado de cambiar a medida que se transforma la tecnología... Seguiremos haciendo cosas que sean nuevas y diferentes.

Randy Nelson, decano de la Universidad Pixar, hace énfasis en lo siguiente: “Aquí todos adoran las viejas películas de Disney, pero nunca querríamos hacer aquellos filmes en los que el público pudiera deducir el momento en que debe haber una canción o ‘Él es un pobre huérfano, entonces ahora va a llegarle un compinche gordito’”. Tal como dice Andrew Slabin, analista del entretenimiento en Merrill Lynch, “Lo que hace una película exitosa no es únicamente la tecnología, sino la historia que hace que la gente la vea una y otra vez: es algo que en verdad llega al corazón. Y eso, precisamente, es lo que hacen las películas de Pixar”. La única segunda parte de una película exitosa ha sido *Toy Story 2* (1999), y eso fue antes de la adquisición de Pixar por parte de Disney. Ésta había estado distribuyendo y cofinanciando sus filmes y había animado a Pixar para que hiciera *Toy Story 2* como una película “directa para vídeo” de menor costo y calidad. John Lasseter comentó:

Esas personas son las que harían *La Cenicienta II*. Creemos que la única razón para hacer una segunda parte de una película exitosa sería si tuviéramos una muy buena historia, punto... Queremos que estos filmes [de Pixar] estén al mismo nivel de los producidos por Disney. Lo que quiero decir es que, dense cuenta: hicimos *Blanca Nieves y los siete enanitos*, *Pinocho*, *Fantasia*, *Dumbo*, *Bambi* y *Peter Pan*, y todas estas películas... vivirán para siempre.

*Toy Story 2* surgió como una historia propia nueva, de estreno para salas de cine, y se convirtió en un gran éxito comercial, consolidando la obsesión de Pixar que debe haber solo una forma de medir la calidad de todos los filmes: comienza y termina alrededor de *la historia*. (Mientras este libro sale a impresión, *Toy Story 3* y *Cars 2* estarán exhibiéndose —¡y creemos que la historia seguirá “siendo el rey”!).

Entonces no hay que limitarse a copiar el viejo y aburridor producto o servicio ¡hay que destruirlo, demolerlo, erradicarlo, bombardearlo, evaporarlo y borrarlo! Una vez eliminado todo lo viejo, puede aplicarse la primera lección de los ejemplos de la historia musical: pensar como director. Hay que pensar en el equipo o en la empresa como si uno fuera el director de una gran obra de Broadway. Hay que sentarse en la silla del director y visualizar las piezas más importantes de la producción y la dirección de la obra: la historia, el escenario, los roles y los procesos detrás de cámaras.

## Comenzar con la historia

---

¿Qué sueño tenemos? ¿Cuáles son los sueños de los clientes? ¿Qué historia podría contárseles? ¿Qué atmósfera intenta crearse? ¿Cómo quiere

que los clientes piensen después de tener una experiencia con nuestra empresa?

### **Redefinir el producto o servicio**

Walt Disney World no es solamente un parque temático o un sitio de lujo para descansar. Es una *experiencia* que nos permite salir mucho más allá del mundo real y nos convierte en Peter Pan o Cenicienta: una fantasía tridimensional que sucede justo frente a nuestros ojos, una experiencia que va más allá de la vida. Lasseter, quien ahora invierte la mitad de su tiempo aconsejando a Disney acerca de cómo mantener viva la “magia” en sus parques temáticos, dice:

Lo más difícil de lograr es una verdadera emoción. Siempre he creído que necesitamos ganarnos al público. Simplemente no podemos decirles: ‘Bueno, ahora pónganse tristes’... Incluso hasta el último momento, uno puede agregar pequeños toques de humor. Sin embargo, lograr verdadera emoción es algo que realmente hay que trabajar con habilidad.

No importa si estamos creando la próxima película de dibujos animados, diseñando una nueva nevera, inaugurando un nuevo restaurante o aplicando reingeniería al proceso de cuentas por cobrar, uno tiene que hacer realidad su propia visión, su historia, su sueño en una forma que sea emocionante y estimulante. Así lo explica Ed Catmull: “Nuestros directores deben ser maestros y saber cómo hacer una historia. Esto significa que deben tener una visión unificada, que dé coherencia a las miles de ideas que permean una película”. No solo hace que la historia se involucre en el equipo, también hace una conexión emocional con el cliente. Y en Pixar, la

“historia es el rey”: todo lo que ellos puedan integrar en el desarrollo de un filme de Pixar contribuye a contar la historia de la mejor manera posible.

### **Involucrarse en el negocio de realizar sueños**

Es necesario trabajar con habilidad una historia de manera que estimule la energía creativa del equipo y haga realidad los momentos mágicos soñados por los clientes.

En lugar de “satisfacer las expectativas de los clientes”, comenzar por realizar los propios sueños. Trabajar con habilidad la experiencia del cliente en cuanto a:

- ◆ Imágenes tridimensionales en tecnicolor
  - ◆ Sueños cumplidos
  - ◆ Momentos mágicos
  - ◆ Hacer lo imposible
  - ◆ Historia, argumento, tema
  - ◆ Momentos únicos, memorables y cautivadores
  - ◆ Convicción apasionada por los valores

### **Construir el escenario**

---

Si usted fuera director de una obra en Broadway, tendría un escenógrafo cuyo trabajo consiste en asegurar que el recorrido visual del público complemente toda la historia. Al igual que Walt Disney, John Lasseter es fanático de los pormenores:

Cada detalle debe ser pensado, diseñado, modelado, sombreado, montado e iluminado... Toma cuatro años hacer uno de estos filmes y no

hay excusas después de hacer la película. Siempre ha sido así... Simplemente observemos otro filme de 1938 y comparémoslo con Blanca Nieves de hoy, o incluso con películas de hasta 1995 y *Toy Story*.

¿Cómo debería ser el escenario? Si uno está diseñando un nuevo programa de *software*, ¿de qué manera los colores, el empaque y la documentación contribuyen a la experiencia general *del cliente*? Al principio, cuando desarrollaron el programa de *software* contable personal, Quicken, los ingenieros de Intuit viajaron por todo el mundo para observar y entrevistar clientes que habían comprado el producto. Incluso concertaron visitas a las instalaciones de la clientela para ver y registrar la facilidad de instalación, desde la apertura del paquete hasta la comprensión de las instrucciones para hacer uso del programa para pagar facturas y crear sus propios presupuestos.

Un “escenario virtual” en el ambiente electrónico actual es inmenso e incluye todo: desde la zona de parqueo, la fachada de la tienda y la visualización del producto hasta el sitio web, tarjetas de negocios, sistemas telefónicos y bodegas. Tal como confirma Lasseter, cada detalle necesita ser “pensado, diseñado, modelado, iluminado”. El escenario hace parte de la experiencia creativa: no hay que pasar nada por alto o quedarse corto.

## Proceso de selección del reparto

---

Como director de una obra o película, es necesario buscar en la comunidad de actores a fin de identificar y escoger el reparto de actores perfectos para cada rol, seleccionando a quien le dé vida a ciertos papeles, alguien que sea dinámico, emotivo, alegre, interesante y creíble. ¿Por qué en el

mundo empresarial existe la tendencia a buscar los candidatos que tengan la mejor alcurnia, y no se buscan aquellos que sean interesantes o distintos o quizá tengan ideas que puedan ser consideradas excéntricas? Ahora nos damos cuenta de que si uno está en un equipo de investigación farmacéutica en desarrollo de nuevos productos, es necesario tener una parte equitativa de doctorados “aburridores”. Pero, ¿por qué no repartir el equipo con un tipo de marketing excéntrico o buscar uno de aquellos doctorados interesantes que se toman varios años para estudiar medicina alternativa en el Amazonas?

---

*¡Momentos llenos de color, únicos, memorables, mágicos rara vez serán creados por personas aburridoras, miopes y sin imaginación!*

---

Pixar contrató al director Brad Bird para reorganizar cosas porque después de tres éxitos —*Toy Story*, *Bichos* y *Toy Story 2*— había preocupación porque la compañía siguiera luchando y creando filmes nuevos e innovadores. El primer proyecto de Brad fue *Los increíbles*. Todo en esta película fue una pesadilla para la animación generada por computador: protagonistas humanos, cabello, agua, fuego y un gran número de escenarios. Lasseter y los líderes creativos quedaron atónitos con la película, mientras que los equipos técnicos estuvieron a punto de sufrir un colapso. Ellos le comentaron a Brad que terminar el proyecto tomaría diez años y un presupuesto descomunal, ante lo cual les respondió: “Quiero trabajar con la ‘oveja negra’. Deseo artistas que estén frustrados; deseo contar con aquellos que tengan una forma diferente de hacer las cosas, que nadie

escucha. Consígannos todos aquellos muchachos que probablemente hayan salido por la puerta trasera”. Las “ovejas negras” de Brad eran aquellos inconformes a los que se les había dado muy pocas oportunidades de intentar nuevas ideas, desde que los tres primeros filmes fueron grandes éxitos de taquilla. Las “ovejas negras” participaron en el reto, y al final, cada minuto de *Los increíbles* le costó menos a Pixar que sus anteriores películas que tenían tres veces el número de escenarios. El filme ganó los Premios de la Academia en 2005 por la Mejor Caracterización Animada y la Mejor Edición de Sonido y, asimismo, fue el DVD más vendido de ese año. Brad dijo: “Todo esto porque los directivos de Pixar nos dieron libertad para intentar ideas locas”.

---

*¡Busque su propio equipo de hacedores de sueños: inconformes,  
lunáticos, marginales, excéntricos, “ovejas negras”!*

---

## **Diseñar los procesos detrás de cámaras**

---

Imaginémonos que llega la noche del estreno de la obra en Broadway. Se trata de una historia cautivadora, conmovedora y sentimental. El director cuenta con un escenógrafo que ha ganado varios galardones y con un elenco de algunos de los mejores actores en el medio. Una y otra vez se han hecho ensayos. La crítica será benévola, ¿o no? Pero, ¿qué sucedería si vendieran boletos falsificados, si el telón se atascara y la iluminación del escenario principal se apagara durante el acto 3? Lo que pudo ser un gran éxito escasamente podrá mantenerse.

Obtener apoyo “detrás de cámaras” y disciplina “en pleno escenario” para todo el trabajo y la obra en conjunto puede ser tan importante para el éxito de cualquier empresa como dar rienda suelta a la energía creativa en cada departamento. Catmull sostiene:

Siempre parece haber una función que se considera y es percibida por los demás como uno de los valores máspreciados de la organización. En un negocio creativo como el nuestro, estas barreras constituyen impedimentos para la producción de un gran trabajo, y por eso debemos hacer todo lo que está en nuestro poder para derribar esas barreras. Walt Disney comprendía esto. Él consideraba que cuando el cambio o la reinención es la norma —y [cuando] la tecnología y el arte se fusionan— suceden cosas mágicas.

¡Oigan, niños, que comience la función! Hay que hacer que el equipo creativo destruya ese viejo castillo de arena y construya uno nuevo donde todos los días puedan hacerse realidad los momentos mágicos de los sueños de los clientes.

---

*¡Elimine las barreras entre los procesos “detrás de cámaras” y el espectáculo en el “escenario”, y verá cómo surge la magia!*

---

## Tablero de Bill y Lynn

Recuerde: ¡Todo negocio  
es un negocio del entretenimiento!  
Y comienza con una historia...

# SUEÑA COMO NIÑO

ESO LO INTENTAMOS ANTES...

¿Qué sucedería si...?

**¡EL PERSONAL NUNCA  
LO COMPRARÁ!**

¿Por qué no?

**VOLVAMOS A LA REALIDAD.**

Intentémoslo...

**ES IMPOSIBLE...**

Quisiera  
poder...

**¡DEJEN DE  
SOÑAR!**



# SECCIÓN 1



# Soñar para ir más allá del infinito

## Los comienzos de Pixar

**CUANDO ESTÁBAMOS EN LA ESCUELA** en primer grado, soñábamos con llegar a quinto, y en secundaria soñábamos con estar en la universidad. Siendo niños, soñamos mucho sobre nuestro futuro. Aunque, por lo general, algo pasa con nuestros sueños infantiles a medida que crecemos. Llega un día en que nos encontramos inmersos en estrategias a corto plazo, probando tácticas que sean rentables de inmediato: de hecho, los sueños y los soñadores parecen desaparecer. ¿Dónde están los Walt Disney, los Sam Walton, los Steve Jobs: aquellos personajes que perseguían y lograban hacer realidad sus sueños? ¿Por qué hay tan pocos ejemplos de organizaciones innovadoras como Disney, Wal-Mart y Apple? ¿Por qué, en su lugar, parece que acumulamos una creciente lista de empresas

escandalosas, como AIG, Enron, WorldCom? Incluso, en este momento, todavía nos preguntamos cuál será el destino de General Motors y del sistema bancario de Estados Unidos.

Gran parte de este caos es porque la mentalidad a corto plazo se ha convertido en una forma de vida. El negocio de comidas rápidas no fue suficientemente vertiginoso, entonces fue necesario crear el servicio directo al automóvil. Pagar en efectivo o con tarjetas débito o crédito simplemente era un proceso muy lento, entonces fue necesario tener Speedpass. Sin duda, ahora se requieren soluciones y satisfacción inmediatas, para invertir en el mercado accionario, perder peso, obtener préstamos, aprender un idioma. El estilo de vida raudo y fácil constituye la norma.

Esto no difiere del mundo empresarial. Hace una década, el tiempo promedio que duraba un CEO en su cargo era de doce años; en la actualidad es menor de cinco años. Wall Street espera que un CEO en su nuevo cargo haya implementado una nueva estrategia en los primeros cien días. Así que, en lugar de adoptar una visión a largo plazo para invertir en el futuro de una compañía, un nuevo CEO comienza por manipular costos, eliminar puestos de trabajo y capacitación, ignorar nuevos mercados y al cliente, y comprometer la calidad, todo en pos del próximo reporte trimestral de ganancias.

La búsqueda de resultados a largo plazo implica tiempo, determinación y compromiso. *El compromiso* puede definirse como “estar intelectual y emocionalmente ligado a un curso de acción”. Como organización, Pixar ha experimentado verdaderamente esta definición y sigue en su derrotero, cumpliendo sueños infantiles a largo plazo, no solo mediante búsquedas intelectuales, sino también con pasión, espíritu y perseverancia. Tal como reflexiona Ed Catmull: “Construir una organización toma mucho tiempo.

Toma mucho tiempo aprender a hacer bien las cosas y asimismo escoger el personal apropiado. De hecho, una de las razones por las cuales Pixar ha tenido éxito es que nos tomamos nuestro tiempo construyéndola”.

En Granite High School, en la ciudad de Salt Lake, a comienzos de la década de 1960, el sueño de Ed era formar parte del equipo de animación de Disney. Para él fue emocionante ver a los artistas mientras dibujaban en sus escritorios el *Maravilloso Mundo de Disney*. Pero pronto se dio cuenta de que él carecía de habilidades para dibujar y que nunca sería animador. Años después, cuando estaba en la universidad, admitió que era mejor artista de lo que había intuido y pudiera haber sido en realidad como animador —pero en esa época no había escuelas que enseñaran animación—. Sin embargo, con gran aptitud para matemáticas y ciencias, Ed volcó su pasión al naciente mundo de las gráficas por computador y reorientó su sueño: hacer el primer filme de dibujos animados por computador. Ed narra: “Cuando tomé el primer curso de diseño gráfico por computador, ¡pum!... sentí que algo me había impactado... y dije: aquí está el arte y la tecnología, y reorienté todo alrededor de esto, y el objetivo fue hacer la primera producción animada [por computador]”. Cuando se estrenó *Toy Story* en 1995, su sueño se hizo realidad.

Él es un hombre que, a pesar de no tener quién le enseñara animación, no fue inconveniente para tener que olvidar su sueño de usar gráficas por computador en un campo de juego teatral, donde el arte, la ciencia y la programación pueden fusionarse en forma simétrica y armoniosa. A finales de la década de 1960, Ed llegó a uno de los semilleros más importantes del mundo de la computación gráfica, la Universidad de Utah, donde se graduaría en informática y física y más adelante obtendría un posgrado en informática.

Posteriormente, mientras trabajaba en su doctorado, Ed descubrió y desarrolló tecnologías fundamentales para el futuro de la animación computarizada. Una de sus primeras contribuciones a la industria del cine se generó a partir de un proyecto de clase cuando produjo en computador una animación de su mano izquierda. Hollywood tomó nota. La mano parecía tan real y el movimiento tan natural que fue utilizada en la película de ciencia ficción *Futureworld* de 1976, la primera en utilizar gráficas computarizadas tridimensionales.

Y el resto es historia. Escaló de director del laboratorio de diseño gráfico en el Instituto de Tecnología de Nueva York (1974-1979) a vicepresidente de la división de informática de LucasFilms (1979-1986), de ahí a presidente de Estudios de Animación Pixar (1986-2006), y ahora presidente de Pixar y Estudios de Animación Disney (desde 2006). Interrogado por el logro que más lo enorgullecía, Ed responde: “Que hemos hecho la transición de investigadores a narradores de historias”.

A Ed le tomó muchos años alcanzar su sueño: “Durante veinte años perseguí la visión de hacer la primera película en computador. Para ser honesto, después de conseguir ese objetivo –cuando finalizamos *Toy Story*– me sentí un poco confundido, pero luego me di cuenta de que lo más emocionante que había hecho era ayudar a crear el ambiente único que permitió hacer ese tipo de filme”. Casi todos los pasos sobre el camino constituyeron un reto, para estar seguro, pero Ed nunca declinó sus inquietudes intelectuales y emocionales. El genio de Ed va mucho más allá de la tecnología y la innovación en la creación de cine. También es un maestro para descubrir grandes talentos. Dos de estas estrellas determinantes para realizar el sueño de producir películas computarizadas fueron Alvy Ray Smith y John Lasseter.

Al describir su persona a comienzos de la década de 1960, Alvy se describe como un “hippie frenético” que estaba emocionado ante la idea de producir imágenes en computador y fue cuestión de esperar por una oportunidad nueva y creativa para seducir con su fantasía. (Alvy, en realidad, es un brillante matemático y economista que hizo su tesis de doctorado sobre teoría robótica). En ese entonces, los computadores solo podían generar imágenes monocromáticas. Luego, en 1974, Alvy hizo una visita a su viejo amigo y colega Dick Shoup, quien inventó SuperPaint, el primer programa y sistema computarizado de gráficas para almacenamiento transitorio de fotogramas que podría manejar imágenes en color, gracias al cual ganó un Emmy en 1983. Dick mostró a Alvy el laboratorio de informática en el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto (PARC), donde desarrolló SuperPaint. Alvy nos dijo: “El momento en que vi la maravillosa máquina de Dick Shoup, supe cómo iba a pasar el resto de mi vida”. Sin poder convencer al departamento de recursos humanos en PARC para que contratara a Alvy (después de todo, para su mentalidad, ¡él era apenas un artista!), Dick se las arregló para obtener una orden de adquisición a fin de asegurar a Alvy como una parte del equipo. Pronto a Alvy estaría pagándosele por un desarrollo mayor de las características de SuperPaint y comenzaría a generar algunas de las primerísimas imágenes en color por computador. No obstante, la alegría entre los colegas llegaría a su fin. A comienzos de 1975, Xerox anunció que el “color no formaba parte del oficio del futuro”. Repentinamente, Alvy se encontraría de nuevo en la calle buscando la posibilidad de perseguir su sueño de producir animación computarizada en color. Poco después de ser despedido, habló con su amigo Martin Newell, de la Universidad de Utah, quien le dijo: “Quizá te interese

saber que un loco de Long Island estuvo rondando por el laboratorio y compró unos grandes equipos, entre otras cosas un sistema de almacenamiento transitorio de fotogramas para hacer películas”. (Ese dispositivo es el ancestro directo de lo que ahora conocemos como tarjeta gráfica, pero como decía Alvy, “Eran dos armatostes, tamaño nevera, llenos de aparatos y accesorios y, pues bien, en dinero actual, probablemente costarían medio millón de dólares”). Alvy recuerda que Martin le dijo: “Si yo fuera tú, saldría en el próximo vuelo. Ese tipo tiene de todo y necesita ayuda”.

Ed Catmull ya estaba trabajando para ese “loco” de Long Island: Alexander Shure, fundador del Instituto de Tecnología de Nueva York. Alvy describió su primer encuentro con Ed: “Vi a este tipo detrás de un pequeño escritorio metálico dando vueltas y con *una pinta...* detrás de su barba corta y lentes... y era tan evidente que su rostro decía, ‘Dios mío, sí necesito ayuda’”. Alvy describe el pequeño equipo que llegó junto a la Playa Norte de Long Island como “un grupo de chicos y chicas que vieron que un día de estos serían capaces de hacer películas y que serían los primeros. Éramos universitarios. No era dinero lo que nos movía. Era la fama académica”. Y ese fue el comienzo de Pixar.

A comienzos de la década de 1980, Ed y Alvy se reunieron con un joven animador que trabajaba en Estudios Disney, John Lasseter, quien impresionó a Alvy por ser un muchacho brillante que no temía a los computadores. En 1984, para sorpresa de Alvy, Ed lo llamó por teléfono, mientras estaba en una conferencia sobre gráficas computarizadas a bordo del Queen Mary en Long Beach, California, para contarle que John ya no trabajaba para Disney. Alvy recuerda sus palabras: “Cuelga y contrátalo en seguida”. Y eso fue precisamente lo que hizo.

---

*¡No hay accidentes en el universo!*

---

Ya estaba la pieza final necesaria para cumplir el sueño de crear la primera película animada por computador. Alvy nos dijo:

Podría mover cosas [en el computador], pero no podría convencerlos de que tienen vida y que piensan. Los animadores son actores; te hacen creer en algo que no es verdad. Los he visto durante años y no comprendo nada. John fue la mejor contratación de mi vida. Como puedes ver, estamos poniendo todas las piezas en su lugar.

Durante su infancia, más que cualquier otra cosa, a John Lasseter le encantaban las caricaturas. Durante su año como novato en Whittier High School, California, encontró una copia de *The Art of Animation* de Bob Thomas, obra que ilustra las facetas de hacer películas de dibujos animados. Este libro cambiaría la vida de John. Ya como talentoso artista joven que amaba dibujar cuadros, hacer esculturas y crear cosas de yeso, John se dio cuenta de que en verdad podría vivir de las caricaturas. Desde entonces comenzó a cultivar su sueño de convertirse en animador de Disney.

John envió cartas y bocetos a los Estudios Disney en un esfuerzo porque reconocieran su talento, y funcionó. Ed Hansen, gerente del departamento de animación de Disney, lo invitó a recorrer el estudio y animó al joven para que se concentrara en obtener una buena y sólida formación artística. Cuando estaba en su último año de universidad, John abrió una carta que catapultaría a su gran sueño. CalArts, una escuela de arte

fundada en 1961 por Walt y Ron Disney, estaba comenzando un nuevo programa de animación de caricaturas. Al poco tiempo, John presentó su portafolio y fue aceptado como el segundo matriculado, y se convertiría en el asistente de verano de Jack Hannah, el legendario director de programas (director del dibujo animado *Pato Donald*). Él tendría acceso ilimitado a los archivos de Disney, que poseían todos los tesoros de animación: los que él y sus compañeros utilizarían para estudiar. John se convirtió en un maestro de conformación de equipos creativos, compartiendo ideas para historias y proyectos y desempeñando el papel de evaluador crítico de compañeros de estudio (entre los que se incluirían Chris Buck y Brad Bird, futuros directores de filmes en Pixar), un regalo que a la postre lo ayudaría a hacerse animador profesional y líder inspirador. En CalArts fue afortunado por tener tales modelos icónicos de roles de creatividad y liderazgo, como Eric Larson, Frank Thomas y Ollie Johnston: tres de los famosos “nueve veteranos de la animación en Disney”, los animadores originales que trabajaron directamente con Walt Disney al comenzar en 1937 *Blanca Nieves y los siete enanitos*. ¡Al fin y al cabo, constructores de sueños!

Pero el mismo John también era un constructor de sueños. Ya había comenzado a establecer récords; fue el primer estudiante en recibir dos Galardones de la Academia Estudiantil por hacer cortometrajes. Uno de estos, *The Lady and the Lamp*, sirvió de vitrina para mostrar el maravilloso regalo de John al crear historias animadas y conmovedoras protagonizadas por objetos inanimados que pueden hacer que la gente ría y lllore.

En el momento de la graduación de John en CalArts en 1979, en los Estudios Disney estaban ansiosos por contratar su talento creativo y él inmediatamente aceptó el desafío. En su nuevo cargo, comenzó a trabajar

en un proyecto caracterizado por personajes animados elaborados a mano con escenarios de fondo creados en computador. Él creía que el computador sería la próxima gran herramienta —después de la cámara multiplanos de Walt Disney— para crear un efecto tridimensional. Pero conseguir que la gran mayoría de animadores veteranos de Disney aceptara el verdadero potencial de los computadores fue casi imposible. Ellos creían que esa máquina destruiría sus carreras.

Con la esperanza de que los ejecutivos de Disney se dieran cuenta, John les vendió la idea de desarrollar una pequeña caracterización animada (cortometraje) llamada *The Brave Little Toaster*. Después de completar las ilustraciones que acompañan el texto, Ron Miller, director de los Estudios Disney, le preguntó a John cuánto costaría el proyecto. Cuando éste le respondió que sería el mismo costo de cualquier otra película de Disney, Miller le replicó que no valía la pena utilizar tecnología de animación tridimensional si no haría las cosas más rápidamente o a menor costo. Ese mismo día, el jefe de John, Ed Hansen, le dijo: “tu proyecto ya está completo, de modo que hoy termina tu contrato con Estudios Disney”. Una vez más, en vez de invertir en el futuro y estimular la creatividad, la gerencia de Disney, movida exclusivamente por resultados a corto plazo, ignoraba la próxima ola de tecnología de películas de dibujos animados y perdió en grande.

Devastado por la mala noticia de ser despedido de Disney, John se dio cuenta de que a pesar de haber tenido como respaldo mentores de los restantes “nueve veteranos de la animación en Disney”, el mayor liderazgo creativo en la era posterior a Walt no era nada creativo. ¿Qué le había sucedido al Disney, del cual John se había enamorado como un niño? ¿Dónde estaba la energía de Walt Disney para “agregar valor” a todo lo que tocaba:

transformar una escena o una atracción de buena a sobresaliente? Walt no estaba allí para salvar los asuntos microadministrativos de su incesante obsesión con los costos y el afán por entregar un proyecto. La calidad, tal como la definen Walt Disney y John Lasseter, había muerto. Increíble para su parecer. En apenas cinco años, el romance de John con Disney había sido un fracaso. Pero la pérdida de Disney pronto sería la ganancia para la división de informática de LucasFilms.

La sociedad entre Ed Catmull y John Lasseter se convertiría en una de las más simbióticas desde la época de Walt Disney y su hermano Roy, quienes en 1923 inauguraron su propio estudio, Disney Brothers Studio. Al igual que Walt y Roy, Ed y John tendrían muchos más logros de los que hubieran alcanzado por su propia cuenta. Tenían todo lo que se necesita para hacer realidad los sueños: en síntesis, convicciones firmes y perdurables, sin importarles las probabilidades. En palabras de Ed Catmull:

Quando terminamos Toy Story... mi nueva meta, con John, sería construir un estudio que tuviera profundidad y solidez y tener la suficiente voluntad para seguir en la búsqueda de construir verdades consolidadas que preservaran la confluencia de fuerzas necesarias para crear magia... Hemos tenido la gran fortuna de ampliar ese objetivo para incluir el renacimiento de los Estudios de Animación Disney... Aunque la última prueba de si John y yo hemos logrado lo que queremos es ver si Pixar y Disney todavía producirán películas animadas que impacten en la cultura del mundo en forma positiva mucho tiempo después de que nosotros... nos hayamos ido.

Finalmente, sus sueños se hicieron realidad. Ed Catmull y John Lasseter ahora son los pilares que sostienen el imperio que produce los

filmes de dibujos animados más célebres de nuestra época. La misión del Estudio de Animación Pixar evidencia sus destinos cruzados, sueños que se hacen realidad para dos hombres: “Combinar tecnología patentada y talento creativo de clase mundial para desarrollar películas de dibujos animados mediante computador con protagonistas e historias memorables que llegan al corazón y cautivan la atención de públicos de todas las edades”. Los sueños pueden hacerse realidad cuando se mantiene una visión a largo plazo.

---

*¡La imaginación es el puente a la realidad cuando  
los sueños van más allá del infinito!*

---

## Tablero de Bill y Lynn

Nunca, pero nunca, comprometa  
sus sueños a largo plazo por  
obtener ganancias a corto plazo.

## Una nueva forma de jugar “Sigue al líder”

**RECORDEMOS CUANDO ÉRAMOS NIÑOS Y JUGÁBAMOS “SIGUE al líder”.** El líder comienza por hacer algo: caminar, correr, bailar, cantar o cualquier otra actividad que desee y en el orden que quiera, y el resto de jugadores le siguen haciendo exactamente lo que aquél propone. Quien no haga justamente lo del líder, sale del juego. El juego termina cuando solo queda un niño imitando al líder. Por supuesto, el propósito del líder es engañar a los integrantes del grupo, de tal manera que sean eliminados. Infortunadamente, muchos gerentes de empresas siguen este juego muy bien. En vez de estimular un ambiente de pensadores creativos automotivados, asumen el papel del flautista de Hamelín y llevan a sus seguidores a ahogarse en un mar de reglas, regulaciones y procesos corporativos.

Walt Disney nunca se atribuyó el manual de instrucciones para “seguir al líder”. Algunos historiadores han malinterpretado la pasión de Walt Disney cuando este requería que sus animadores ejecutaran sus ideas osadas como una forma de microadministración. De hecho, alguna vez dijo: “De ninguna manera me acomodo a la palabra de gran artista, ni siquiera de gran animador. Siempre he tenido personas que trabajan para mí cuyas habilidades son mayores que las mías. Soy un hombre de ideas”. Es cierto que los sueños de Walt Disney eran audaces —algunos, incluso, imposibles— y sus estándares de excelencia exigentes. Tal como describimos en nuestro libro *The Disney Way*, la única definición de liderazgo de Walt Disney se hizo posible para inyectar energía creativa a su organización: “La capacidad de *establecer y manejar un ambiente creativo donde individuos y equipos estén automotivados* a lograr con éxito *metas a largo plazo* en un ambiente de *respeto y confianza mutuos*”. En todos nuestros años de consultoría, todavía no hemos descubierto una definición más clara y consistente de liderazgo ejemplar. Actualmente, Pixar constituye la personificación del nuevo sentimiento de “seguir al líder” de Walt Disney.

## **Establecimiento de una visión clara**

---

Ed Catmull y Alvy Ray Smith en realidad fueron los primeros en establecer en Pixar una visión clara y en comunicarla a sus empleados. Los mejores líderes son excelentes comunicadores. Comprometen a sus equipos al suministrarles las herramientas y la información necesarias para llegar al éxito, y así confían en ellos para que hagan su trabajo. Alvy dice: “Uno puede establecer una compañía basada en el temor o establecer una

jerarquía, esa es la opción. Uno dice: ‘Está bien, usted es bueno en ese rol. Puede interpretarlo’. No obstante, no hay por qué tomar decisiones arbitrarias. Hay que consultar [comunicar] a todos los colegas y cuando se considere que están convencidos, todos sentirán que se ha tomado la decisión correcta, y es el momento de hacer las cosas”.

## **Ambiente creativo**

---

Administrar un ambiente creativo implica más que solo hacer que la gente haga su trabajo. Los ambientes creativos necesitan liderazgo y un estilo administrativo que los ayude a desarrollar y crecer y les permita divertirse en el proceso. Examinemos los conceptos de “desarrollo” y “diversión”. Pixar evidentemente se encuentra en el negocio de desarrollo de las personas: no escatimar esfuerzos para alimentar y apoyar a sus empleados (conocidos como *pixarianos*). Como resultado, muy pocos *pixarianos* consideran la posibilidad de abandonar la compañía, pues ésta constituye la verdadera antítesis del modelo de contrato de trabajo en Hollywood. Randy Nelson, decano de la Universidad Pixar, renuncia tajantemente a la mentalidad de tener empleados a corto plazo en la industria: “Por lo general, el día en que se concluye una producción es cuando uno finalmente puede concluir cómo se trabajó en equipo... En lugar de invertir en ideas, invertimos en la gente. Estamos intentando crear una cultura orientada al aprendizaje, llena de aprendices para toda la vida”.

De hecho, tal como ilustraremos en detalle más adelante, todos los empleados en Pixar —administrativos, técnicos, gerenciales, de servicios generales y de seguridad— están permanentemente animados a perseguir objetivos educativos en la Universidad Pixar, específicamente en el pro-

grama interno de desarrollo para los empleados. En la Universidad Pixar, ¡uno puede encontrarse incluso al mismo presidente Ed Catmull tomando una clase!

Se ha comprobado que los entornos físicos cumplen un papel vital en el bienestar, la felicidad y la creatividad de una persona, y Pixar se ha tomado muy a pecho esta realidad. Desde el momento en que uno da un vistazo al exterior del campus de casi siete hectáreas, de la Universidad Pixar, en Emeryville, de California –denominado “el Hábitat”– es evidente que “construir y manejar un ambiente creativo” fue un plan cuidadosamente forjado. Y posiblemente es uno de los testimonios más brillantes para que un espíritu infantil se mantenga vivo y sano en el mundo empresarial estadounidense. Incluso artistas independientes que trabajan para Pixar reciben inspiración del diseño de las instalaciones. Michel Gagné, quien ha trabajado en diversos proyectos para Pixar en los últimos años, nos dice: “Me encanta el ambiente amistoso entre artistas desprendido del carácter corporativo. Encuentro la arquitectura del estudio muy propicia para la creatividad”. El escenario del techo metálico curvado está inspirado en el diseño de Steve Jobs parecido a un hangar, y el atrio de un “tamaño descomunal” al aire libre que sirve como “plazoleta de pueblo” para reuniones improvisadas, celebraciones de la compañía o simplemente para divertirse. Es similar a Walt Disney World en miniatura, donde las únicas moradas de los empleados, desde cabañas para polinesios hasta castillos, encajan en la inspiración para desarrollar sus habilidades. Uno no encontrará pasillos improductivos atiborrados de trabajadores con semblante impasible que susurran nerviosamente lo que sucedió en la reunión de personal el lunes por la mañana. Eso no se ve en Pixar. Los pixarianos se encuentran muy ensimismados contándose

sus historias, y cuando sus estados de ánimo chocan, toman un receso para salir un momento al atrio e incorporarse a cualquier otro grupo de compañeros y jugar “fuchi” o disfrutar un vaso de leche en medio de los personajes de Pixar elaborados en tamaño natural. A un costado puede verse cuando algunos se dan una zambullida en una piscina olímpica u otros que simplemente dan una vuelta por el bello campo similar a un parque. Y, por supuesto, existe una sala de juegos, donde aparece en curso una nueva construcción de cuatro pisos. Cuando a Randy Nelson se le pregunta: “¿Por qué es importante tener una sala de juegos para las personas que viven de hacer películas?”, él responde: “John Lasseter dice que la cantidad de diversión que tenga el equipo que hace una película revelará en qué medida se divertirá el público cuando la vea. Por eso jugar es parte de nuestro trabajo”.

## Individuos y equipos

---

En la actualidad existe toda una cultura exclusivamente creativa que simplemente se encarga de erigir una zona de fantasía infantil. Ed Catmull sabe muy bien que la creatividad es un proceso mental y social que llega a individuos y equipos. Asimismo, hace énfasis en la importancia de “consolidar personal para el éxito al darles toda la información que necesitan para que hagan bien su trabajo sin decirles cómo tienen que hacerlo. A cada persona en la película se le da propiedad creativa, incluso de la tarea más pequeña”.

Pixar tiene éxito con el trabajo en equipo. Los equipos de producción fijan sus propios cronogramas y hacen seguimiento a todos los aspectos del proceso de hacer cine, incluidos los propios presupuestos. Evidentemente,

existe una enorme presión para producir historias frescas y motivadoras: hay una historia sólida en el corazón de cada proyecto de Pixar, que toma cerca de cuatro años para llegar a la gran pantalla. Se trata de un proceso muy disciplinado con plazos y fechas de entrega finales de proyecto, pero la creatividad nunca se trunca.

El nivel de cooperación en Pixar es maravilloso. El equipo creativo de ocho directores (Andrew Stanton, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee Unkrich, Gary Rydstrom y Brad Lewis) y otros integrantes de equipos que por lo regular proporcionan valor pueden entrar en acción repentinamente ante la noticia de que hay un proyecto listo para retroalimentar. El codirector Pete Docter comparte la manera en que funcionó el proceso de revisión en la gran película taquillera de 2009 *Up, una aventura de altura* y otras: “La forma en que trabajamos en Pixar consiste en que tenemos el equipo que hace la película, nos reunimos casi cada cuatro meses y la mostramos a otros directores. Entonces invito a John Lasseter, Andrew Stanton y Brad Bird para que vean el filme en las condiciones en que se encuentra. Por lo general, los primeros comentarios son acerca de los protagonistas. Carl, el principal personaje de *Up, una aventura de altura*, era divertido porque podía ser tonto y agradable al mismo tiempo. Podía tirarle la puerta a la cara al niño y a uno le agradaba, ‘Pues sí, uno sabe, se lo ganó’”. Resulta difícil imaginar que un grupo con todo este potencial creativo se vea restringido a que solo se le den consejos. De hecho, a los únicos que les compete decidir cuál será el final de una película de Pixar es al director y al propio equipo.

La práctica de dar retroalimentación honesta no se limita exclusivamente a directores y productores. En la mayoría de los estudios de cine, las revisiones diarias de obras en proceso, denominadas “jornadas de depura-

ción”, se reservan sólo a un grupo de personal senior. En Pixar, el equipo completo comparte su trabajo no finalizado todos los días con cualquier pixariano que desee asistir. Ed Catmull cree que existen varios beneficios a partir de esta práctica. Primero, una vez que los miembros del equipo superan la vergüenza de presentar un producto no finalizado, se hacen más creativos. Segundo, el director tiene la oportunidad de comunicar importantes conceptos de la historia a toda la compañía. Tercero, el personal se siente inspirado y motivado ante el trabajo creativo de otros. Y, por último, al final no hay sorpresas. Este nivel de autonomía y control responsable no puede suceder nunca en una cultura basada en el miedo. Tal como afirma Ed: “La creatividad no proviene de títulos, simplemente surge de donde tiene que venir”.

## **Personal automotivado**

---

Los grandes líderes saben que el personal automotivado es esencial para desarrollar una cultura creativa. Peter Drucker, el extinto gurú de la administración, alguna vez escribió: “El 90% de lo que llamamos administrar consiste en complicar a las personas para que hagan las cosas”. Hagamos una reflexión en esta parte. Si uno no escatima en contratar a la persona ideal para un trabajo, proporciona la suficiente información sobre la cultura de la organización mediante un proceso de orientación que explique la visión y los valores de la compañía, y suministra permanentes oportunidades educativas y de capacitación en el cargo para todos los empleados, ¿por qué se necesitaría controlar a alguien hasta el mínimo? Disney, Google y otras organizaciones de alto desempeño, con tanto personal automotivado, tienen rangos de control mayores de 20 a 1, lo que significa un

gerente para más de 20 empleados. En la mayoría de las compañías de Estados Unidos, el rango de control es menor de 8 a 1.

En Pixar, resulta difícil calcular ese rango de control. En principio, ningún organigrama es consultado cuando se trata de solucionar problemas, y algo más importante, todos se encuentran en un ambiente totalmente accesible. Los pixarianos tienen la libertad de comunicarse con cualquiera en la organización, independientemente del nivel o cargo. Ed explica:

Esto significa reconocer que la jerarquía de toma de decisiones y la estructura de comunicación en las organizaciones son dos aspectos diferentes. Los integrantes de cualquier departamento deben tener la posibilidad de aproximarse a cualquiera en otra área para solucionar problemas sin tener que pasar por los canales ‘apropiados’. Esto también significa que los gerentes necesitan aprender que no siempre tienen que ser los primeros en saber lo que sucede en su campo, y está bien que lleguen a cualquier reunión y se sientan sorprendidos.

Ed continuamente explora en búsqueda de nuevo talento que pueda florecer en la cultura única de Pixar, y tiene una gran habilidad para hallar los mejores. Ed recuerda: “Una de mis primeras contrataciones [en el Instituto de Tecnología de Nueva York] fue Alvy Ray Smith, quien hizo importantísimos desarrollos para la producción del dibujo en computador. Esa experiencia me hizo caer en cuenta que está bien contratar personas que sean más brillantes que uno”. Contratar al personal apropiado es definitivo para el éxito de cualquier organización, pero pocos líderes se sienten cómodos al contratar personas que quizá sean más brillantes que ellos. Al comienzo de su carrera, Ed estaba convencido de que la creatividad podría fluir en todas las direcciones cuando las personas no están pendientes

de quién es más brillante o quién tiene la mejor idea. Los pixarianos se encuentran 100% automotivados para ser tan creativos como puedan y de hacer las mejores películas a su alcance. Punto.

## Metas a largo plazo

---

Los muchachos en Pixar están concentrados en objetivos a largo plazo. Tal como afirma el director Brad Bird: “Nunca hay nada más económico [ni] más rápido en Pixar. Se está creando a largo plazo. El personal aquí adora a los personajes, y ellos son conscientes de que estas películas, si se hacen en forma correcta, son seres con vida propia”. Al igual que en Walt Disney, Pixar tiene una definición de la expresión “a largo plazo”, la cual revela en gran medida su cultura: ellos no escatiman para asegurar que su cultura pueda soportar nuevas aventuras empresariales y sigan siendo leales a sus valores.

## Respeto y confianza mutuos

---

Los empleados de Pixar se han embarcado en una aventura en equipo, apoyándose entre sí en un ambiente de respeto y confianza mutuos, quizás el aspecto más importante de nuestra definición de liderazgo.

El *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* define respeto como “miramiento, consideración, deferencia”, y confianza como “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”. Los grandes líderes buscan individuos con talentos únicos que estén dispuestos a trabajar con ellos, no para ellos. Tal como explica Catmull: “Lo que es igualmente difícil, por supuesto, es conseguir

personal talentoso que trabaje entre sí con eficiencia. Esto requiere respeto y confianza, aspectos que como gerentes no podemos imponer. Esto debe ganarse con el tiempo”. Cuando los líderes muestran este nivel de respeto y confianza, eso es exactamente lo que recibirán de los demás.

En realidad, Catmull y Lasseter son ante todo un “equipo de corazón”, más que un “equipo de creativos”. Su estilo gerencial de “compartir el reflector” ha creado un paraíso seguro donde los empleados se hacen responsables entre sí. Tal como nos decía en alguna ocasión Alvy Ray Smith, ellos dos constituyen una forma de “colaboración técnica y artística de primer orden... Porque ambos tienen gran respeto por el otro. Ambos saben que no podrían hacer lo que el otro hace, y no podrían hacerlo sin lo que el otro hace”.

El poder del espíritu de cooperación en Pixar no puede sobreestimarse. E indiscutiblemente, la creencia de Ed en su equipo se evidencia en sus palabras: “Si a un equipo mediocre se le entrega una buena idea, le harán el feo. Pero si a un gran equipo se le presenta una idea mediocre, éste hará que funcione”. También demuestra su confianza en los empleados al negarse a imponer contratos laborales, puesto que considera que tal demostración de control y poder empresarial constituye la antítesis de una cultura donde son imprescindibles los canales de comunicación.

Pixar es un lugar donde las historias cobran vida, una a la vez, y los protagonistas y las relaciones se hacen realidad. Este es un enfoque de constante batalla para crear historias, mediante el cual la emoción vibrante colma un ambiente donde todo el mundo bromea y hay risas, y donde individuos y equipos tienen injerencia entre sus procesos para ayudar a consolidar las ideas de los demás. Ese es un ambiente de respeto y confianza mutuos.

En Pixar no existe el juego taimado de “sigue al líder”. El manual de juegos simplemente exige que haya un campo de juego honesto donde el liderazgo sirva como agente catalizador para la búsqueda de grandes sueños.

---

*“Las cosas que vivimos y enseñamos a nuestros hijos se verán preservadas o disminuidas por la manera en que libremente intercambiamos ideas y sentimientos”.*

—Walt Disney

---

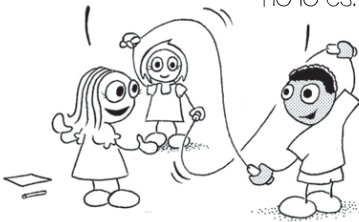
### Tablero de Bill y Lynn

El liderazgo puede concretarse a la regla de oro:  
“Hacer a los demás lo que nos gustaría que nos hicieran a nosotros”. Hagamos una lista de las cosas que detestamos que los líderes hagan con nosotros: ¡No se las hagamos a los demás!

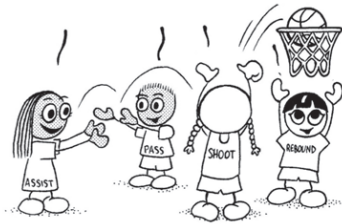


# CREER EN LOS COMPAÑEROS DE JUEGO

¡Me gusta aprender cosas nuevas! Parece difícil, pero no lo es.



¡Este equipo es imbatible!



¡Apretar el paso con otros compañeros y crear algo que sea de gran valor para todos!

LA CAPACITACIÓN ADICIONAL **TOMA** MUCHO TIEMPO, **CUESTA** MUCHO DINERO Y **ESTRESA** A LOS DEMÁS.

CURSOS DE DESARROLLO PARA EMPLEADOS

• Gestión de Recursos Humanos  
• Marketing  
• Negociación  
• Liderazgo



¡TARADOS!  
¡ESTE EQUIPO APESTA!

¡GRANDIOSO! TIPOS CREATIVOS **NUNCA** ENTIENDEN LO BÁSICO.



¡PONTE DE ACUERDO CON EL **JEFE**, NO IMPORTA EN QUÉ!! TÚ DESEAS SER **PROMOVIDO!**



## SECCIÓN 2



## Colaboración en la zona de arena

¿**ALGUNA VEZ** ha visto cómo interactúan los niños cuando juegan en la zona de arena? Los más pequeños observan con curiosidad cómo los mayorcitos construyen sus castillos de arena. En ocasiones, estos aconsejan a los más pequeños, sugiriéndoles ideas y dándoles instrucciones de cómo usar las herramientas básicas de construcción (palas y baldes). En realidad, los niños no necesitan leer ningún “manual de construcción de castillos de arena” para aprender a hacer el suyo. Sencillamente, asimilan a partir de hacer una aguda observación y por ensayo y error en un ambiente cooperativo.

En 1887, después de solo dos semestres, el legendario arquitecto Frank Lloyd Wright abandonó la Universidad de Wisconsin-Madison. No pasó

mucho tiempo antes de que fuera a Chicago a encontrarse con Louis Sullivan, padre del moderno rascacielos, y le dijo que quería ser arquitecto. Sullivan se sintió impresionado con el joven y lo contrató. El primer día de trabajo, Wright le preguntó: “¿Qué tengo que hacer?” Entonces, Sullivan le dijo que se sentara a observar. Años después, Wright fundó su propia institución donde los estudiantes aprenderían observando a otros arquitectos y colaborándoles en proyectos reales, de la misma manera en que Sullivan instruyó a Wright y de la misma forma en que hacen los niños cuando juegan en la zona de arena.

Walt Disney alguna vez dijo: “Todos los niños nacen bendecidos con una imaginación vívida. Pero así como un músculo se hace flácido por no usarlo, la poderosa imaginación de un niño se apaga años después si deja de ejercitarla”. El personal verdaderamente creativo muestra un nivel de entusiasmo por la imaginación y el descubrimiento que tiene su origen en la niñez. De hecho, la innovación comienza en la mente de un principiante y a menudo es estimulada por un catalizador.

El *Merrian-Webster's* define *catalizador* como “un agente que provoca o acelera un cambio o una acción significativa”. Para Frank Lloyd Wright, ese agente fue Louis Sullivan. Para Ed Catmull fueron los dos grandes ídolos de su niñez: Walt Disney y Albert Einstein. Para John Lasseter fue el libro de Bob Thomas, *The Art of Animation*, acerca de la historia de los Estudios Disney. Para Randy Nelson fueron Ed Catmull y un memorando escrito por Walt Disney que le inspiró la creación de la Universidad Pixar. Y para los chicos en el Distrito Escolar Unificado de Tucson (TUSD), el programa ahora reconocido en todo el país como Opening Minds Through the Arts (OMA).

La Universidad Pixar y el programa OMA del Distrito Escolar Unificado de Tucson son catalizadores que estimulan el cambio educativo en

el mundo empresarial estadounidense y en el sistema de escuelas públicas del país, respectivamente. En apariencia mundos aparte, pero comparten un compromiso a largo plazo con el proceso de aprendizaje que estimula la creatividad cooperativa. Ambos tienen “campeones” de sus respectivos modelos de aprendizaje y, en sus estilos muy exclusivos, hacen del arte un deporte de equipo.

Al finalizar la película *Toy Story*, Ed Catmull y John Lasseter iniciaron conversaciones acerca de la importancia de la educación continuada en la construcción de un estudio de primera, uno en el cual no solo nuevos empleados pudieran aprender las habilidades que necesitan, sino que también personal veterano pudiera ampliar sus horizontes de aprendizaje más allá de sus campos de experticia, y un lugar donde todos pudieran aprender en forma cooperativa. Al igual que Walt Disney antes que ellos, Ed y John planearon una escuela basada en estudios de grabación, y comenzaron a buscar un líder que no fuera un artista en el sentido tradicional de la palabra. La Universidad Pixar (dice John, “Escogimos el nombre justamente por sus iniciales, U.P.”) muy pronto estaría bajo la dirección de Randy Nelson, un ex capacitador técnico de NeXT (empresa fundada en 1985 por Steve Jobs) y uno de los fundadores de la mundialmente famosa compañía malabarista Flying Karamazov Brothers. Y es lógico, si uno va a ofrecer una amplia variedad de cursos, ¿por qué no contratar como líder a alguien que tenga una formación bastante diversa? Tal como afirma Ed: “Él tenía una combinación peculiar de habilidades, que yo consideré un activo. Me imaginé que más bien sería un malabarista de clase mundial desarrollando el programa, en vez de un artista mediocre. Las personas que tienen experiencia haciendo grandes obras comprenden algo que puede aplicarse a otras cosas”.

La escuela basada en estudios de grabación de Walt Disney de la década de 1930 fue la inspiración para la Universidad Pixar casi medio siglo después. Walt alguna vez dijo: “Considero que no debemos rendirnos hasta que hayamos descubierto todo lo que podamos hacer para enseñar a estos jóvenes... Hay varias ideas que podríamos proponer en estas discusiones para estimular la [su] imaginación, de tal manera que cuando hagan animación real, no sean solo técnicos, sino en verdad gente creativa”. Este fue el mensaje clave en el memorando de ocho páginas que Walt Disney escribió a Don Graham (el legendario instructor de arte en el Instituto de Arte Chouinard en el centro de Los Ángeles y autor de *Composing Pictures*, una obra clásica descontinuada codiciada por estudiantes de arte y animadores) justo antes de Navidad en 1935. En ese entonces, Walt estaba planeando la producción de *Blanca Nieves y los siete enanitos*, y pronto necesitaba contratar y capacitar nuevos animadores. En su memorando, proponía “un curso de capacitación bastante sistemático para los animadores jóvenes”, y asimismo esbozó “un plan de orientación para [nuestros] animadores experimentados”. Con el plan detallado de Walt para desarrollar los mejores artistas de la industria, Don Graham llevó a cabo la creación de un currículo que incluía cursos sobre dibujo, comedia, música, diálogos y movimientos, interrelacionados en forma holística, tal como describía Walt, “para estimular aún más la imaginación de las personas”.

El ahora famoso memorando de Walt Disney permanecería durante décadas en Disney, para llegar finalmente a manos de Ed Catmull, John Lasseter y Randy Nelson. La misiva de Walt los inspiró y motivó. Desde que fue nombrado decano de la Universidad Pixar en 1997 (Randy asegura que él es un decano “impostor” y que se encuentra “al mismo nivel de cualquier empleado en la Universidad McDonald’s), Randy Nelson ha

pasado desde el malabarismo con cuchillos en Broadway hasta el malabarismo de armar un currículum (y todavía está haciendo malabares con cuchillos en los pies en una clase de dibujar gestos en la U.P.) que rivaliza con algunas de las más prestigiosas instituciones públicas que ofrecen títulos de arte. Con más de 110 cursos, desde improvisar hasta el sistema de autodefensa israelí Krav Maga, el “Gran Arte” —la edificación de ladrillo que alberga la U.P.— está siempre en actividad febril. Y nadie se sorprenda de que una persona carismática como Randy nos juegue una broma. Se trata de una persona divertida, seguro, aunque verdaderamente serio en cuanto a integrar oportunidades en la vida laboral de cerca de 1000 empleados de Pixar. “Todos aquí hacemos cine”, afirma Randy. “Todos tenemos acceso al mismo currículum. En clase, personas de todos los niveles se sientan y comparten silla con nuestros directores y el presidente de la compañía”. Hay tanta pasión en construir una base sólida de personas “interesadas”, que Pixar desafía a que los empleados dediquen hasta cuatro horas de cada semana a su educación. La Universidad Pixar ha sido un catalizador vital para que los empleados se animen a asumir un gran nivel de responsabilidad de su propio aprendizaje y se colaboren entre sí. Randy sostiene que:

Las habilidades que desarrollamos son las que necesitamos en cualquier lugar en el seno de la organización. ¿Por qué enseñar dibujo a los contadores? Porque en la clase de dibujo no solo se enseña a dibujar, también se enseña a ser más observadores. No hay compañía sobre la Tierra que se beneficie más de tener personas que sean más observadoras”.

Walt Disney sentía que cada persona en su compañía debería “agregar” ideas a otro para hacerlas más grandes e incluso mejores. Pixar indu-

dablemente ha “agregado ese valor adicional” a la idea de Walt Disney para una “pequeña” escuela de arte. Desde su concepción en 1995, la Universidad Pixar en realidad se ha mantenido leal a su reputación como un “arma secreta” —aquella que desafía, en palabras de Steve Jobs, “el grupo más compacto de personal realmente brillante que jamás había visto en mi vida” para continuar superando las barreras de su arte.

Si uno se pone en la tarea de desarrollar un plan para crear un ambiente de aprendizaje con el fin de que los niños se preparen para trabajar en un ambiente como el de Pixar, seguramente el mayor punto de referencia sería el proyecto OMA en Tucson, Arizona. En menos de una década, lo que comenzó como el sueño de un hombre de integrar el arte en toda la experiencia de aprendizaje en un solo distrito escolar, ahora se constituye en el modelo de vanguardia de un nuevo paradigma en la educación pública.

OMA se creó alrededor de las teorías sobre desarrollo neurológico de los niños y aprendizaje basado en el cerebro. El programa emplea artistas profesores —profesionales de instituciones culturales de Tucson— que hacen uso de la música, la danza y las artes visuales para enseñar conceptos y habilidades aplicadas en materias académicas como lectura, escritura, matemáticas y ciencias. Carroll Reinhart, fundador de OMA, dice: “Lo que más me emociona del proyecto OMA es que veo artistas que ayudan a los profesores que, a su vez, ayudan a los directores a comprender la verdadera esencia de lo que es el arte”. El currículo se ha diseñado para incluir habilidades específicas dirigidas a cada grado, y los resultados han sido sorprendentes. Desde 2001, OMA ha estado trabajando con WestEd, una firma nacionalmente reconocida por su investigación educativa, para desarrollar un estudio en el que se comparan tres escuelas de

“investigación” que estuvieron implementando por completo el modelo OMA y tres escuelas de “control” que estuvieron aplicando metodología de enseñanza estándar. La investigación de WestEd se centró en dar respuesta a dos interrogantes básicos: ¿Tiene OMA un efecto positivo en los resultados de las pruebas de lectura, escritura y matemáticas? ¿Mejora OMA la eficiencia del profesor? La respuesta a ambas preguntas fue un “sí” categórico.

Cuando Bill observó el programa OMA, se sintió muy impresionado por la experiencia de las óperas producidas por estudiantes de primer grado. Durante la primera parte del año escolar, los estudiantes aprenden ópera observando a los miembros de Tucson Opera en la ejecución de una pequeña ópera y luego ellos interpretan las mismas partes. Durante la segunda parte del año escolar, los estudiantes escriben su propia ópera y la presentan como proyecto final de clase. ¡Y esto es lo que hacen niños de primer grado! Uno de los planes de lección de *primer grado* en OMA, al igual que la descripción de un curso de la Universidad Pixar, reza: “Utilice la sonata ‘El monarca poderoso’, de Beethoven, para enseñar a los estudiantes formas de secuenciación en dos medios —primero, para explicar el proceso de escritura (poesía, composición y ejecución); luego, para utilizar los personajes y la secuencia de la historia”. ¡Vaya forma de comenzar una jornada educativa!

No solo los estudiantes de OMA están expuestos a la forma artística de la ópera, estos niños también aprenden vocabulario, construcción de historias, cooperación y “recuperarse del fracaso” mientras se divierten. En realidad se parece bastante al juego de la zona de arena o al ejemplo de Frank Lloyd Wright: observar, intentar, aprender e intentar de nuevo en un equipo que dé mucho apoyo. Según Rick Wamer, coordinador del

programa, “OMA crea un ambiente en la escuela donde los niños se sienten seguros de arriesgarse a cometer errores y recuperarse de los yerros en el proceso de búsqueda y exploración. Comprenden que no es atroz, sino que en cierta medida las cosas se construyen poco a poco”. Los niños de OMA exploran con mucho ánimo y comparten nuevas ideas con sus compañeros, con la convicción de que las ideas de los demás constituyen verdaderos activos en el proceso de exploración. En resumen, aprenden que mayor conocimiento, creatividad e ideas pueden encontrarse, que dos cabezas piensan más que una e incluso puede haber mucho más en cinco o diez. Rick lo explica de la siguiente manera: “Lo que considero tan valioso en OMA tiene que ver con los valores esenciales... Esto se opone por completo a la evaluación y calificación típicas de los niños cuando se les pide cómo responder a estos interrogantes en un modelo de opción múltiple sobre una hoja de papel”.

Steve Seidel, director del Proyecto Cero en la Universidad de Harvard (cuya misión consiste en “comprender y mejorar el aprendizaje, la forma de pensar y la creatividad en las artes, al igual que en las disciplinas humanistas y científicas, en los niveles individual e institucional”), recientemente dijo: “OMA debe estar lista para crecer porque, en unos cuantos años, este será el estándar mediante el cual se evaluarán los demás programas, y será el modelo para todo el país”. Él dijo estas palabras a J. Eugene “Gene” Jones, el “soñador” fundador y gran impulsador de OMA, quien ahora está jubilado como empresario después de capitalizar una gran fortuna al revolucionar compañías con grandes dificultades. Gene, de 93 años, concentra su energía en dos de sus grandes pasiones de toda la vida: música y educación. Como presidente electo de la Sinfonía Tucson en 2000, Gene asistió a una convención anual de liderazgo de sinfonías en

Carolina del Norte y ocurrió algo, se encontró en una clase en la cual el director musical utilizaba música como herramienta educativa. Después de pasar la puerta y observar la creatividad y la energía desplegadas por los niños, se dijo: “Si eso es lo que hace la música, eso es lo que haremos y seguramente va a ser mucho mejor”. Su pasión por crear un programa innovador de educación de las artes en su propia comunidad fue tan grande que donó más de US\$1 millón de su propio dinero para el lanzamiento de OMA, el cual funciona en la actualidad en más de la mitad de las escuelas primarias de Tucson y en una cuarta parte de las entidades donde se enseña bachillerato.

Joan Ashcraft, directora de bellas artes y actuación en TUSD y cofundadora de OMA, declara: “Estoy muy agradecida de que Gene Jones me haya dicho, ‘Simplemente hazlo... Busca gente que apoye tus sueños’”. Roger Pfeuffer, ex superintendente de TUSD, dijo que era imprescindible que el equipo “soñador” desafiara a las personas negativistas de la comunidad que temían “transformar un modelo de Cadillac en un modelo Chevrolet para la ciudad”. Roger —quien sin duda comprendía el inmenso valor de un currículo de integración de las artes para desarrollar individuos completamente funcionales— explicó: “El modelo OMA no se trata de un accesorio más; será parte esencial. También hemos tenido una perspectiva a largo plazo, la cual es necesaria para la educación superior e incluso más allá”. Y tal como agrega el cofundador de OMA, Jan Vesely, “Integramos arte y música en el aprendizaje porque consideramos que el pensamiento de orden superior aparece cuando uno se integra”.

En la actualidad, los cofundadores y campeones de OMA (Gene Jones, Joan Ashcraft, Carroll Rinehart, Jan Vesely y John Snavely) siguen muy comprometidos con la construcción de un escenario educativo de

clase mundial donde una cultura del “arte como deporte de equipo” posibilite logros estudiantiles y crecimiento social. “Nuestro distrito está asumiendo el desafío maravilloso de llevar a OMA al próximo nivel... diseñando el aprendizaje que satisfará las futuras necesidades de nuestros estudiantes ‘nativo-digitales’”, afirma la superintendente Elizabeth Fagen. Y, ¿quién sabe? ¡Quizás ellos están preparando la futura generación de pixarianos!

En Pixar, el “arte como deporte de equipo” constituye la misma esencia de aprendizaje y trabajo en términos cooperativos. Pixar estimula a los empleados a compartir sus ideas y arte en proceso, y a aceptar retroalimentación de los demás sin temor a ser etiquetados como un fracaso. Tal como corresponde, el emblema de la Universidad Pixar tiene la inscripción latina *Alienus Non Diutius*, que significa “solo no más”. “Constituye el núcleo de nuestro modelo”, agrega Randy Nelson, “pues le da oportunidades a la gente de fracasar en grupo y, asimismo, de recuperarse de los errores en equipo”. Recordemos que este es un ambiente de respeto y confianza mutuos, dos ingredientes vitales requeridos para la innovación en los equipos. Tal como declara Ed Catmull, cuyo liderazgo impone la tónica para la cultura de Pixar de asumir riesgos con seguridad: “Cualquiera en la compañía dirá que en Pixar no hay ideas malas, incluso si no se concretan en una película”. Y cuando estas sirvan para desarrollar nuevas historias y tecnologías, Ed humildemente admite: “Constantemente estamos solucionando cosas. No tenemos todas las respuestas”. Pero, con una fuerza laboral de gente verdaderamente interesada que se congrega y explora de modo permanente nuevas maneras de realizar sus sueños, indudablemente uno se da cuenta de por qué Pixar continúa en el sendero del éxito.

Pixar no escatima en contratar personal al que le interese trabajar en equipo como una “red... resolviendo problemas, construyendo y apoyándose entre sí”, tal como lo describe Ed. Cuatro competencias comunes (profundidad, amplitud, comunicación y colaboración) son vitales para hacer del “arte un trabajo de equipo”.

A continuación las definiciones de estas competencias, según Randy Nelson:

- ◆ **Profundidad:** demostrar dominio de un tema o habilidad principal; por ejemplo, pintar o programar; tener disciplina para perseguir sueños en todo momento hasta alcanzarlos.
- ◆ **Amplitud:** poseer amplia variedad de experiencias e intereses, tener empatía con los demás, tener capacidad para explorar perspectivas desde muchos ángulos y poder generar con eficiencia nuevas ideas al colaborar con un equipo completo. Randy describe a las personas que tienen amplitud de la siguiente manera: “Ellos te amplifican. Desean saber qué es lo que quieres saber”. En la solución de problemas, son en quienes uno puede apoyarse, en vez de dedicarse a presionar.
- ◆ **Comunicación:** concentrarse en el receptor, recibir retroalimentación para asegurarse de si el mensaje enviado fue comprendido. Según Randy, “La comunicación no es algo que el emisor pueda medir”. Solo quien escucha puede decir: “Entiendo”.
- ◆ **Colaboración:** fusionar las habilidades (profundidad, amplitud y comunicación), las ideas y las personalidades de un equipo completo para lograr una visión compartida. Decir “Sí, y...” (en vez de “No, esto es mejor”) forma parte del léxico común de Pixar que estimula la creatividad colectiva y sostiene la buena vibra y la energía en el ámbito en forma optimista y vital.

La colaboración es decisiva para la generación de ideas y solución de problemas en cualquier organización. En Pixar, literalmente existen miles de ideas que son consideradas durante la creación de una película. Como explica Catmull: “Todos contribuyen a solucionar estos problemas y muchas ideas son desechadas porque no funcionan... Uno llega a un grupo de personas, ellos lo observan, uno recibe ideas... y regresa y mejora el rendimiento... Si uno lo piensa, es una forma creativa de solucionar problemas”.

Aquellos que tienen dominio en alguna materia se han sentido cómodos con el proceso de recuperación de un fracaso. Desde técnicos hasta artistas, estos miembros de equipo con dones y talentos tienen necesidades y preocupaciones que surgen a partir de los “errores” en su trabajo independiente: los cuales los motivan a buscar soluciones. No obstante, el hecho de compartir amplitud los conduce a colaborar con otros para actuar de la misma manera. En la vida real el mantra de la Universidad Pixar de “solo no más”, los empleados no luchan en forma aislada. Cuando los miembros del equipo se congregan para encontrar una solución a un problema, se sienten con suficiente energía y luchan por descubrir opciones creativas para cumplir sus metas. No se sienten atrapados en la idea de que hay una *única* respuesta.

Los pixarianos que trabajan en un ambiente de equipo (procedimiento operativo estándar en Pixar) están abiertos a respuestas alternativas que los ayuden a enfocar su atención. Comprenden que enfocar su atención es un requerimiento para la búsqueda y la aceptación de nuevos estímulos e ideas en un campo de juego donde el “arte es un deporte de equipo”. John Lasseter lo plantea de la siguiente manera: “Pixar está ampliando activamente su base de talentos. Contamos con cineastas jóvenes que experimentan con ideas y tecnología. La siguiente cuestión, es cuando se les pide que produz-

can ideas esenciales”. Cuando se le preguntó sobre el proceso de hacer la película *Up, una aventura de altura*, el codirector Pete Docter respondió:

Se trata de una película muy personal, aunque es producto de intensa colaboración. Ninguna persona podría hacer esto... Por eso, como director... [no] les digo muy específicamente qué quiero. ‘En el cuadro siete, quiero que él agarre la botella’. Es más el sentimiento, ‘Recuerden, acaba de correr más de diez kilómetros. Está exhausto y enojado’. Simplemente les digo [a los animadores] detalles como esos y pienso en ellos más como actor. Hay que dejar que ellos apliquen sus ideas dónde y cómo se debe.

Los empleados de Pixar se preocupan mucho por los demás y se sienten emocionalmente muy seguros, como explica Randy Nelson, para hacer “sentir bien a sus compañeros”. Los miembros de equipo todo el tiempo “agregan” algo al trabajo del otro: todos con el ánimo de revisar y mejorar una multitud de ideas que les cristalice para producir, en palabras de Ed Catmull, un “todo maravilloso y mágico”.

Las historias realmente mágicas de Pixar adquieren vida gracias a las manos hábiles de personas *interesadas*: cualidad que Randy reconoce como más valiosa que simplemente ser interesante. ¿De qué manera, surge la pregunta, podríamos cultivar el don de ser personas verdaderamente *interesadas*: individuos abiertos a nuevas ideas y posibilidades, en la búsqueda constante de respuestas a interrogantes y profundizando para encontrar las mejores soluciones a los problemas? Precisamente, el modelo de educación de la Universidad Pixar permite que los empleados hagan eso.

Ahora surge el interrogante acerca de qué se necesitará para cambiar la cultura de la educación formal que muy a menudo reprime la imaginación

de niños y adultos. Debemos dejar atrás la cultura de responder preguntas *en forma correcta* y adoptar una cultura segura de investigación, exploración y descubrimiento. Rick Wamer, de OMA, está sintonizado con el presidente de Pixar, Ed Catmull, en el sentido de construir una cultura donde tratar, aprender e intentar de nuevo —recuperarse del fracaso— es un modo integral de hacer del “arte un deporte de equipo”. Rick explica:

El proceso de investigación artística es la exploración y el descubrimiento, y se cometen errores millones de veces y en determinado momento se desechan millones de cosas a las que se llega... para finalmente salvar y valorar cosas específicas de este mar de cosas que se descubren. Eso es lo que sostiene a un artista y [lo que] a la postre queda en el contenido de cualquier tipo de producto que se cree.

Como principio para Pixar, la ventaja en este mundo siempre se proyectará a personas *interesadas* que puedan colaborar e innovar más allá de sus competidores, y los niños de OMA comprometidos por completo algún día estarán listos para hacer esa tarea! Entonces, hay que escoger la propia zona de arena. ¿Servirá para construir un escenario de mentes abiertas mediante oportunidades de aprendizaje cooperativo y experiencial o simplemente para abrir la mente y verterlo en los hechos?

---

*“Sucede que soy una persona inquieta y cuando me doy cuenta de cosas que no me gustan, comienzo a pensar por qué son así y pienso en la manera de mejorarlas”.*

—Walt Disney

---

## Tablero de Bill y Lynn

La innovación no surge de una  
revelación milagrosa en el camino a  
Damasco. ¡Surge de la colaboración  
cotidiana y permanente!



## Permanecer unidos contra los bravucones

**PIDAN A CUALQUIER GRUPO** de niños que digan quiénes son los compañeros que los hostigan en la escuela, y no tendrán necesidad de adivinar. La mayoría puede señalar a los chicos malos sin vacilar. Siempre hay alguien más grande y más fuerte, más rudo y malgeniado, que disfruta ser el consabido líder del grupo. A los bravucones normalmente les gusta calcular la mejor manera de ejercer su poder e infligir dolor a los demás. Cualquiera que sea víctima de tales abusos corre el riesgo de desarrollar baja autoestima, tener malas calificaciones y quizá tener una vida insatisfecha.

¿Recuerdan el viejo adagio “la unión hace la fuerza”? Los bravucones saben muy bien que es mucho más difícil pelear contra todo un grupo que

contra un solo rezagado. Los muchachos listos rápidamente se dan cuenta de que es mejor formar una coalición y permanecer unidos.

Cuando finalmente llegamos al mundo empresarial, a menudo descubrimos que algunas de estas primeras lecciones en la vida todavía se aplican. En muchas organizaciones, la bravuconería aparece en la forma de un gran puntapié y adopta nombres como manejar el poder y tener el control. Y el resultado para los empleados casi siempre puede ser el mismo que vivían los niños tiempo atrás en el patio de recreo de la escuela: depresión, bajo rendimiento y simplemente sufrir las consecuencias de un trabajo ingrato. Todos, en algún momento de la vida, hemos conocido a aquellos gerentes intimidatorios buscadores de títulos que hacen exigencias no realistas y cambian repentinamente las reglas sin justificación racional.

Hay lecciones por aprender de los líderes de animación de Pixar sobre cómo tratar a tales bravucones. En la década de 1990, Pixar dio su mejor golpe cuando firmó una negociación de tres películas con los Estudios Walt Disney, siendo *Toy Story* la primera. Sin embargo, John Lasseter, el finado Joe Ranft, Pete Docter y Andrew Stanton se vieron sometidos por uno de los bravucones más reconocidos de Hollywood, el voluble Jeffery Katzenberg, en ese entonces director de los Estudios Walt Disney.

El equipo de *Toy Story* se sentía inspirado para hacer realidad una historia de grandes amigos, muchachos que podrían haber tenido un inicio incierto en cuanto a su relación, pero se hicieron verdaderos amigos por una causa mayor. Después de sufrir varias transformaciones, los guionistas finalmente modelaron al personaje principal (Woody) en honor a Woody Strode, un actor que coprotagonizó papeles de vaquero en varias películas con John Wayne.

No obstante, Lasseter y su equipo tuvieron que soportar la constante búsqueda de defectos de parte de Katzenberg sobre la historia y se vieron forzados a plegarse a un cronograma apretado, independientemente de la calidad que resultara. Ni siquiera Peter Schneider, entonces vicepresidente senior de la División de Animación Disney y responsable de observar todo el proyecto hasta su terminación, podía proteger al equipo del líder bravucon de grupo. Katzenberg, quien dio instrucciones precisas sobre la historia sin título todavía, se enojó ante la personalidad “pueril” de Woody y exigió que el protagonista tuviera un mayor “perfil”. Esto significaría que el equipo tendría que liquidar su idea original y transformar a Woody en un personaje cruel que no llegaría a tocar las fibras del corazón de quienes vieran la película. Seguramente nadie aplaudiría a ese estúpido al final de la función.

Varias semanas muy penosas siguieron durante las cuales el equipo se vio forzado a continuar un derrotero cercano a destruir la idea de su historia original. Cuando Lasseter hizo una revisión rigurosa de la película original y fue testigo de lo sombrío que se había convertido el personaje de Woody, se estremeció al ver en lo que él mismo se había transformado. Había permitido que otra persona lo sacara de su camino de crear una película realmente grandiosa con protagonistas encantadores (y mucho más que eso) para robarle su pasión. John estuvo a punto de destruir la película que él y sus compiches habían creado hasta el momento.

Cuando Katzenberg descubrió la indignación justificada del equipo de Lasseter, exigió que la producción de la película fuese detenida de inmediato. Además, insistió en que Pixar redujera el tamaño de su grupo de trabajo y ordenó al equipo de la historia que empacara sus maletas y se trastearan a la dirección general de Disney de tal manera que él pudiera manejar el proceso en su propio terreno.

El equipo sabía que su batalla había llegado a la etapa final. Entonces, hubo negativa ante la idea de trastearse con el “enemigo”, y ahora se trataba de ver si estaban dispuestos a hacer una película que en realidad no les gustaba. En palabras del director Andrew Stanton (*Buscando a Nemo*, *Wall-E*, *John Carter of Mars* [2012]): “En verdad atravesamos el campo de batalla para aprender la manera de hacer *Toy Story* bajo el régimen de Katzenberg... Con esto quiero decir lo que se nos comunicó, ‘Esta es la manera exacta en que ustedes deben hacerlo’ y tácitamente fuimos lanzados al agua y forzados a aprender a nadar. Sin embargo, el perjuicio fue que cada pequeña decisión se viera forzada sobre nosotros, desde los tipos de bromas que debíamos hacer y la manera en que algo debería suceder en todo momento hasta las partes más sustanciales. Esta fue la nueva forma de hacer una película, por eso delegamos a los grandes muchachos, pero en el proceso, en cierta medida dejamos que el personaje de Woody se equivocara”.

¿Cómo permitir que esto sucediera, acabar con los sueños ante las exigencias de un cualquiera? El equipo entonces decidió presentar su caso para desarrollar la idea de la historia original. “Solo necesitamos dos semanas”, fue el ruego de John, “y transformaremos las cosas”. Para sorpresa de todos, su petición fue concedida.

Al final, los ejecutivos de Disney se vieron deslumbrados por la forma en que trabajó el equipo día y noche para construir de nuevo la película en la cual Woody surgiría como un líder más simpático. Incluso la frívola arrogancia de Katzenberg se evaporó cuando asistió a la revisión del filme transformado. Estuvo afablemente sorprendido porque el equipo en realidad le dio nueva vitalidad a la historia con algunas de las ideas dadas por él. (Katzenberg más tarde haría sociedad con Steven Spielberg y David Geffen para crear *DreamWorks*).

La creación de *Toy Story* fue un proceso que tomó muchos giros y reveses angustiosos, no solo en el desarrollo de la misma película, sino también en la dinámica de equipo del círculo interno del genio creativo de Pixar. John Lasseter y su equipo llegaron a darse cuenta de que se habían probado frente a un gran contrincante, y también aprendieron que no había límites para lo que pudieran lograr en conjunto. Simplemente, véase qué tan diferente podría ser hoy Pixar si el equipo hubiera permitido la intimidación de Katzenberg para acabar con su sueño.

Los valores cardinales de Pixar en cuanto a la colaboración y el respeto mutuos se consolidaron durante el proceso de creación de *Toy Story*. Como explica el cofundador Alvy Ray Smith, “Si uno va a tener un grupo de personas realmente talentosas, en verdad es importante tener respeto mutuo y dignidad en las fronteras técnica y gráfica”.

El personal creativo florece cuando se siente unido para forjar nuevas fronteras y cuando se rehúsa a comprometer sus valores, incluso si esto significa oponerse a los ejecutivos bravucones. Para evitar constantes interferencias de estos personajes en pleitos, resulta importante establecer puntos significativos específicos dentro de sus proyectos e invitar a los “opositores” a una o dos revisiones. Estos puntos significativos tienen tres propósitos: primero, presentar las condiciones actuales y los resultados logrados hasta el momento; segundo, continuar vendiendo el “sueño”; y tercero, obtener estímulo de la gerencia. Recuérdese que hay que tratar a la gerencia como si fuera un cliente: centrarse en hacer que ellos adopten el sueño de uno.

Ahora, podría pensarse en lo siguiente: “Pero podríamos perder el trabajo”. Y, quizá para algunos, la recompensa potencial es que no valga la pena el riesgo; pero la otra cara de la moneda podría ser incluso mayor: podría arriesgarse el sueño de toda una vida.

---

*“No tengo ningún interés en complacer a la crítica.  
Aprovecharé las oportunidades de darles gusto a los públicos.”*

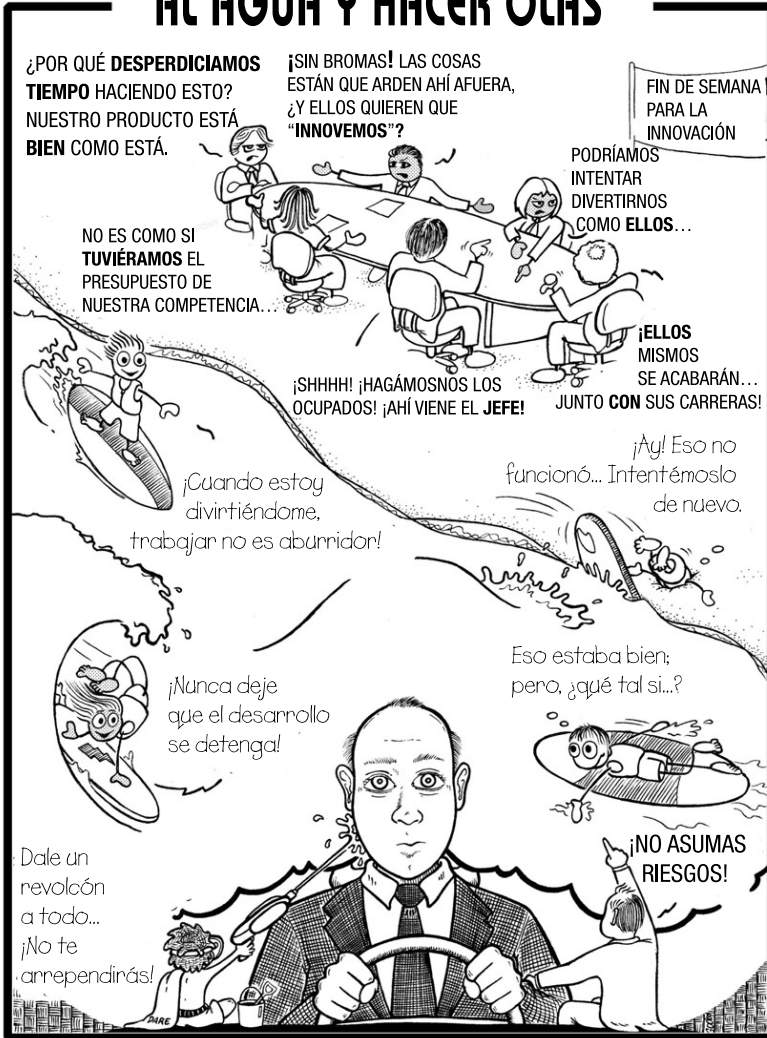
Walt Disney

---

### Tablero de Bill y Lynn

Recuerde: lo correcto no siempre  
es aceptado, y lo aceptado no  
siempre es lo correcto. ¡Deje  
que sus valores lo guíen!

# ATREVERSE A LANZARSE AL AGUA Y HACER OLAS



## SECCIÓN 3



## El patinador que nunca se cae, *inunca* ganará la medalla de oro!

**HACE MUCHOS AÑOS** cuando Tony, el hijo menor de Bill, tenía cuatro años, comenzó a tomar lecciones de patinaje sobre hielo. Bill recuerda que entonces lo observó al tomar la primera lección cuando los demás de su misma edad daban cuidadosamente sus primeros pasos e intentaban patinar desde un extremo de la pista hasta la otra sin caerse, pero no sucedía lo mismo con Tony. Él era arriesgado, siempre daba un gran resbalón y sus patines quedaban mirando al cielo y su trasero contra el hielo. Rápidamente se levantaba e intentaba de nuevo, y en esta ocasión daba dos o tres grandes deslizamientos para quedar mirando al cielo de nuevo. Esta sesión de ensayo y error continuó durante cerca de 15 minutos, y Tony

comenzó a estar poco más tiempo sobre sus patines cada vez más antes de volver a caer. Al final de la lección, los otros niños de su misma edad apenas daban pequeños pasos, y Tony ya comenzaba a patinar con una caída ocasionalmente. Con el paso del tiempo, cuando llegó a los 18, Tony llegó a ser tan bueno sobre los patines que participó profesionalmente en Six Flags Magic Mountain en Valencia, California.

Recordemos que cuando éramos muy jóvenes, por iniciativa propia, *intentaríamos, aprenderíamos e intentaríamos de nuevo*. Tristemente, la capacidad innata de hacer esto —deslizarse y caer sin temor a la crítica— se termina en un santiamén. El temor al fracaso puede acabar con el éxito justo sobre sus rieles.

En la escuela, a menudo somos formados con la convicción de que debemos tener éxito, que deben evitarse los errores. Sin embargo, para llegar al éxito, necesitamos aprender a fracasar y cómo responder al fracaso. En realidad lo que llamamos fracaso es un proceso de aprendizaje. Randy Nelson, decano de la Universidad Pixar, comparte esta perspectiva saludable del fracaso con sus estudiantes: “Uno debe resaltar el fracaso, puesto que este es justamente el espacio negativo alrededor del éxito”. Las personas exitosas conciben el fracaso como una forma de aprender para impulsarse hacia el éxito.

### ¿Fracasos?

- ◆ La máquina fax fue un invento fallido en la década de 1840.
- ◆ La fotocopidora fue rechazada por GE e IBM en 1937, antes de que saliera al mercado en 1947.
- ◆ La primera novela de John Grisham fue rechazada por doce editoriales.

- ◆ Henry Ford cayó en bancarrota en cinco ocasiones.
- ◆ Vincent van Gogh vendió solo una pintura durante toda su vida.
- ◆ Orville Wright fue expulsado de la escuela primaria.
- ◆ Los Cachorros de Chicago no han ganado la Serie Mundial desde 1908. (A algunos les tomará más tiempo que a otros).
- ◆ Michael Jordan falló al organizar el equipo de baloncesto.
- ◆ Oprah Winfrey fracasó como presentadora de noticias.
- ◆ Winston Churchill terminó de último en su clase.

J. K. Rowling, la primera autora en acaudalar US\$1000 millones, era madre soltera y desempleada que vivía del bienestar social cuando escribió su primer libro de Harry Potter. Según la autora, “Resulta imposible vivir sin fracasar en algo, a menos que uno viva con tanta precaución que no pueda vivir las cosas como son —en cuyo caso se fracasa por omisión—”. Aprender de los errores indudablemente es aprender de los propios traspies: examinar los fracasos e ir más allá para llegar al éxito. En el mundo empresarial de hoy, las compañías necesitan aprender rápidamente de los errores, y ese aprendizaje a un ritmo mayor requiere cometer errores a una velocidad incluso mayor. No obstante, no siempre es fácil cuando un equipo completo o incluso toda una compañía se salen de los rieles y pierden, sin duda, una “ganancia grande” porque no aprendieron suficientemente rápido.

Ed Catmull, presidente de Pixar, ha hecho de la asunción de riesgos un eslabón clave para la cadena de valores más perdurables de la compañía.

Nosotros, como ejecutivos, debemos resistir a la tendencia natural de evitar o minimizar riesgos, lo cual, por supuesto, es mucho más fácil

decirlo que hacerlo: este instinto lleva a los ejecutivos a copiar otros modelos de éxito en vez de intentar crear una marca nueva. Por esta razón uno ve muchas películas que se parecen y también explica por qué muchas de estas no son tan buenas. Si uno quiere ser original, debe aceptar la incertidumbre, aunque no sea cómodo, y tener la capacidad de recuperarse cuando la organización asuma un gran riesgo y fracase”.

La creatividad exige sensatez: atención para manejar los fracasos que sucedan en el camino hacia el éxito. La razón es que tal tarea intimidante para la mayoría de las organizaciones las conduce a empantanarse en medio de la burocracia, esperando y rezando para que un problema no se convierta en una crisis o se genera una cacería de brujas para echarle la culpa a alguien. El personal creativo aprende que el fracaso en realidad es, como afirma Randy Nelson, “ese espacio negativo alrededor del éxito”.

A continuación se presentan diez ideas para estimular la asunción de riesgos y construir una cultura de “intentar, aprender e intentar de nuevo”:

1. Celebrar el fracaso con la misma intensidad con que se celebra el éxito.
2. Convertirse en un chatarrero: no hay proyecto demasiado grande que no pueda someterse a una prueba en el mundo real durante unas cuantas semanas.
3. Desarrollar las propias “obras usurpadas”: a los equipos se les da un alto nivel de autonomía y desembarazos de burocracia. (*Obras usurpadas*, expresión acuñada por Ben Rich y Kelly Johnson cuando trabajaban en Lockheed en 1943). No depender de los recursos empresariales

para completar su prototipo; pedir, tomar en préstamo o robar material, herramientas y experticia para completarlo.

4. Soñar en GRANDE. Pedirle a cada integrante del equipo que piense en diez ideas extravagantes, estafalarias, excéntricas, arriesgadas, chifladas, inauditas, no ortodoxas para el proyecto. Si ese grupo no puede, entonces reclutar otros pensadores idiosincrásicos que continúen proponiendo ideas que se salgan de lo cotidiano. Y si fracasan, entonces aprender e intentar de nuevo.
5. No lloriquear. Muchos descubrimientos innovadores no han surgido de “potentados” formales en los departamentos de I&D, sino de operaciones de campo que se gorrean intentando algo nuevo, aprendiendo y reintentando una vez más. ¡No tener presupuesto es una excusa, no una barrera!
6. Planear está bien, pero no hay que esclavizarse con un plan. El General George Patton alguna vez dijo: “Un buen plan hoy es mejor que un plan perfecto la próxima semana”. Un plan debe ser suficientemente flexible para permitir muchos intentos y reintentos.
7. Utilizar un enfoque de “centro de planeación” para rastrear los planes. En este lugar se visualizan y rastrean los planes y los prototipos del equipo.
8. Olvidarse de prolongadas reuniones y reportes de planeación. Darse un paseo por el centro de planeación debe darles a los integrantes del equipo y a la gerencia las condiciones actuales del proyecto.

9. Es más fácil disculparse que pedir permiso. Asumir la autoridad. Rápidamente revisar y registrar los fracasos, y luego intentarlo de nuevo dentro de las 48 horas posteriores. En la mayoría de las organizaciones, obtener permiso para intentarlo de nuevo toma incontables reuniones, reportes, aprobaciones y, a menudo, investigaciones para encontrar la persona responsable del “fracaso”.
10. Tener un alma gemela. Buscar un cliente o proveedor que sea tan estrafalario y arriesgado como el equipo para ayudar a probar y mejorar los prototipos e ideas.

Ed Catmull sabe bien que la innovación tiene que ver ante todo con la asunción de riesgos, como se evidencia en un comentario suyo: “Cuando alguien se equivoca, la respuesta es que eso está mal, pero no podemos evitar una equivocación si no nos arriesgamos primero. Entonces nos intimidamos y así seguimos hasta quedar agotados”. Por eso hay que salir a la pista de hielo y deslizarse al máximo: uno puede caer, pero tarde o temprano estará dando saltos triples.

---

*Hacia adelante a toda velocidad, lo más rápido que pueda: intentar, aprender e intentar de nuevo.*

---

### Tablero de Bill y Lynn

El fracaso puede ser emocionante.  
Captura la imaginación, pero... uno  
tiene que fracasar al ritmo del cambio.  
Y si sucede, ¡relajarse y aprender!



# Recreo

**¡Salgan a jugar!**

**LA RISA DE LOS NIÑOS, EL REBOTE DE LOS BALONES**, las celdas de la rayuela, el diamante de béisbol, en fin, son sonidos e imágenes comunes de un parque infantil. Todos recordamos escenas como ésta, pero, ¿por qué estos recuerdos infantiles tienen el mismo destino de las fuentes de soda y las viejas droguerías y los antiguos discos de 45 rpm? ¿Qué sucedió entonces con la hora de jugar? El sindicato nacional de la Asociación Internacional de Juego (IPA/USA) promueve decididamente el derecho a jugar. De hecho, el propósito de esta organización es “proteger, preservar y promover el juego como un derecho fundamental para todos los seres humanos”, establecido en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, Artículo 31. No obstante, la misma entidad

afirma que “en Estados Unidos 40% de las escuelas no proporciona a los niños un tiempo de recreo”. Esta estadística es terrible y nos sentimos intranquilos al saber que existe la necesidad de una asociación internacional para que proteja el derecho a jugar. Justamente es un milagro que una compañía sea innovadora cuando podría decirse que muchas de las instituciones educativas han eliminado el mayor impulsador de mejoramiento de la enseñanza en el sistema escolar público: el RECREO.

Desde 1926, la Asociación Nacional para la Educación de Niños (NAEYC) se ha dedicado a mejorar la vida de los niños. Esta entidad cita varias razones por las cuales las directivas escolares deberían considerar cuidadosamente los beneficios de jugar antes de eliminar el recreo:

- ◆ Jugar es una forma activa de aprendizaje que vigoriza mente, cuerpo y espíritu. Por lo menos hasta los nueve años, el aprendizaje en los niños ocurre mejor cuando involucra todo su yo.
- ◆ Jugar reduce la tensión que a menudo se presenta cuando es obligatorio o necesario aprender. En el juego, los adultos no interfieren y los niños se relajan. Ellos vuelven al salón de clase listos para aprender y ser productivos.
- ◆ En un juego espontáneo los niños expresan y desarrollan aspectos emocionales de las experiencias cotidianas.
- ◆ A los niños que se les permite jugar libremente con sus pares, desarrollan habilidades para considerar el punto de vista de otra persona: cooperar, ayudar, compartir y solucionar problemas.
- ◆ El desarrollo de las capacidades perceptuales de los niños puede sufrir cuando se invierte la mayor parte de su experiencia en televisión, computadores, libros, hojas de cálculo y medios que

solo requieren usar dos sentidos. Los sentidos de oler, tocar, probar y moverse a través de un espacio son formas poderosas de aprendizaje.

- ◆ Los niños que tienen menos restricciones para disfrutar al aire libre desarrollan competitividad para desenvolverse en un mundo más grande. En términos de desarrollo, consolidan la capacidad de navegar en sus ambientes inmediatos (en seguridad) y establecen bases para tener suficiente valor que a la postre les posibilite manejar su propia vida.

Cuando a los niños se les niega la posibilidad de montar en columpio y sentir como si estuviesen volando o colgarse de las piernas como si estuvieran encima de una multitud en la carpa de un circo, seguramente estaríamos robándoles la posibilidad de soñar. Impedirles que jueguen espontáneamente un partido de béisbol, baloncesto o el juego de la lleva sin la intervención “apropiada” del adulto, les niega la experiencia de compartir espontáneamente en equipo y de creer en sus compañeros de juego. Si les prohibimos que tengan actividades “riesgosas”, desde subirse a las barras hasta subir a lo más alto de una escalera, ¿cómo desarrollarán su capacidad de “atreverse”? Y si no los animamos a experimentar el placer de construir un castillo o una aldea en la zona de arena, ¿cómo aprenderán a desarrollar habilidades sólidas de planear y “crear”? Diversión y juego son actividades imprescindibles para fortalecer la imaginación, las capacidades creativas y, lo mejor de todo, el pensamiento innovador.

Para que no nos comamos el cuento que jugar y divertirse no son ingredientes esenciales que puedan conducir a una vida adulta saludable y productiva, tengamos en cuenta lo siguiente: con una gran carcajada

pueden quemarse hasta 3.5 calorías; un preescolar ríe 400 veces al día, mientras que personas con edad promedio de 35 solo lo hacen si acaso 15 veces al día; la risa libera endorfinas, proteínas opiáceas con la capacidad de aliviar dolores diez veces más que la morfina; jugar desarrolla el pensamiento creativo y divertirse libera del aburrimiento y la fatiga, y asimismo mejora la comunicación.

Entonces, ¿por qué divertirse es una “mala palabra” para la mayoría de las compañías? La razón es que la mayoría se manejan mediante procedimientos operativos estándar (SOP), y la diversión no forma parte de este ritual ubicuo. Asimismo, existe una superabundancia de “despachurradores” empresariales que tienen temor ante la interrupción y el desorden, lo cual desde su visión miope, se compara con una pérdida espantosa de productividad. No obstante, el nivel de diversión y juego en una organización tiene influencia directa en la motivación, la mejor fórmula para que una compañía llegue a su mejor desempeño. El director Brad Bird de Pixar (*Los Increíbles, Ratatouille*) dice: “El impacto más importante en el presupuesto de una película, que nunca se verá en el presupuesto, es la motivación. Si uno está desmotivado, por cada cifra invertida, escasamente se obtiene una cuarta parte de su valor. Si uno tiene la moral en alto, cada dinero invertido puede triplicarse. Las compañías deberían prestar mucha mayor atención a la motivación”. George Zimmer, CEO y fundador de Men’s Wearhouse, nos dice: “La mayoría de las empresas reprimen nuestra tendencia espontánea a divertirnos y a socializarnos. La idea parece ser que con el fin de tener éxito, uno tiene que sufrir. Pero pienso que uno hace su mejor trabajo cuando siente entusiasmo por las cosas”. Simplemente recordemos lo siguiente: uno de los mejores efectos inmediatos de estimular la diversión en el trabajo es que inspira a los empleados a pensar

por fuera del encasillamiento y a ser más innovador, ¿e indudablemente no es la forma de perder tiempo ni energía! Más importante aún, ¿podemos darnos el lujo de permitir que el recurso máspreciado —los empleados— se sientan reprimidos, no valorados y apagados?

¡Jugar es cosa seria! Vayamos al patio de recreo de cualquier escuela y observemos cómo juegan los niños de cinco y seis años. Observemos su creatividad, tenacidad, concentración, determinación y perseverancia. En su libro de 1938, *Homo Ludens*, el historiador cultural holandés Johan Huizinga, da crédito al potencial de jugar, describiéndolo como el elemento formativo primario en la cultura humana. Según él, “La modalidad de juego es de arrebatoy entusiasmo... Una sensación de exaltación y tensión acompaña a la acción”.

Evidentemente nos encantan sus palabras cuando describe el juego en términos significativos: *arrebato*: júbilo, pasión, satisfacción; *entusiasmo*: energía, frenesí, ímpetu; *exaltación*: euforia, esplendor, magnificación. La innovación significativa *requiere* jugar con sentido.

¿Qué tanto se divierte y juega una organización?

- ◆ ¿Es común escuchar carcajadas de los empleados?
- ◆ ¿Las risas se acaban o disminuyen cuando alguien de la gerencia está cerca?
- ◆ ¿En el espacio de trabajo se respira buen humor en vez de crítica sarcástica destructiva?
- ◆ ¿Su jefe por lo general tiene una actitud optimista y feliz?
- ◆ Cuando alguien está en dificultades, ¿los miembros del equipo se hacen a un lado y se burlan de su equivocación?
- ◆ ¿En la empresa regularmente hay celebraciones divertidas?

- ◆ ¿El lugar de trabajo físico es propicio para divertirse?
- ◆ ¿Los clientes (internos o externos) encuentran un ambiente divertido?

Si las respuestas son “no” a dos o más de estas preguntas, la organización podría estar sufriendo de una “displigencia terminal” (abstinencia de humor).

El empleado promedio trabaja 40 horas a la semana, o 1920 horas al año (sin incluir vacaciones ni festivos) u 86 400 horas en una vida laboral promedio. Esto corresponde a más de una tercera parte de sus horas de vida activa. La vida, simplemente, es demasiado corta como para no disfrutar el trabajo. Uno de nuestros clientes nos dijo: “No siempre me agrada mi trabajo cuando llego a casa en la noche, pero siempre me siento muy motivado en la mañana para regresar a trabajar”.

A continuación siete estrategias para infundir entusiasmo en el lugar de trabajo:

**1. Generar un campo de juego único.** Al ingresar en el atrio del tamaño de un estadio de fútbol en Pixar, uno podría exclamar, “¡Qué pérdida de espacio!” No obstante, la visión de Steve Jobs fue diseñar una construcción donde las personas interactuaran en forma espontánea. Steve ubicó los buzones, las salas de juntas, el restaurante y, lo más importante, los baños en el atrio central. Él se dio cuenta de que cuando la gente interactúa casualmente y se divierte, suceden cosas interesantes y se intercambian ideas constructivas. Entonces, en vez de salir a los departamentos de codificación de *software*, animación o producción, y pasar todo el día con poca o ninguna interacción con los muchachos de otras áreas de la organización, es casi imposible no

tropezarse con empleados de otros departamentos durante el curso de un día.

La decoración también contribuye a un ambiente de juego y diversión. El atrio en Pixar está decorado con estatuas de tamaño mayor al normal de personajes de Pixar y pinturas conceptuales en paredes, con textos de historias y guiones a color desde una perspectiva muy clara. El campus rodante de casi siete hectáreas de Pixar también incluye oficinas, salas de grabación y sonido, salas de proyección, una piscina olímpica, canchas de voleibol y una cancha de fútbol (la cual sería sacrificada por una nueva construcción de cuatro niveles para proporcionar mayor espacio de trabajo/juego), todo esto un escape bienvenido para el arduo trabajo diario. Como nos comenta el artista de Pixar, Nate Wragg: “Es la libertad y el entusiasmo de relajarse entre las fechas de entrega y tomar recesos divertidos cuando uno se siente cansado y cuando en realidad se experimenta que se crea una atmósfera divertida en el trabajo de la cual carecen la mayoría de las empresas”.

¿Qué sucedería si uno forma parte de una compañía en dificultades que no tiene los recursos financieros para asignar a grandes pasillos y piscinas? Antes del éxito de *Toy Story*, los Estudios Pixar estaban instalados en lo que Ed Catmull llamaba un ramillete “desordenado” de edificaciones en Point Richmond, California. La compañía no tenía cómo comprar sillas de teatro para la sala de proyecciones, entonces John Lasseter puso a funcionar su ingenio creativo. Inspirado por la decoración hippie contracultural del Red Vic Movie Theater en el distrito Haight-Ashbury de San Francisco, John buscó apoyo en toda la compañía para la búsqueda de mobiliario de segunda y, en su propio tiempo, se las

arregló y alquiló una camioneta para recuperar desechos. Cuando todo se había dicho y hecho, John comentaría que Pixar entonces tendría la “colección más horrible de sofás de la década de 1970 que alguien haya visto” y que el “espacio se convertiría en el alma de Pixar”.

¿Sería eso lo que una organización necesita descubrir que impulsa el espíritu creativo de un individuo? No tiene por qué ser un espacio extravagantemente decorado o una colección de “fruslerías” sumamente costosas; justamente debe ser lo que los empleados sienten que representa lo que ellos son.

Cuando Pixar se mudó a sus nuevos y rutilantes estudios en Emeryville, hubo cierto remordimiento por abandonar el “viejo” hábitat de Point Richmond. El director Lee Unkrich (*Toy Story 3*) comentó: “Cuando nos mudamos, hubo cierta preocupación en que el lugar no se nos acomodara, pues era demasiado exquisito para todos”. Lasseter recuerda cuando le dijo a Steve Jobs, “Puedes crear un diseño minimalista elegante, pero tan pronto los animadores estén allí, seguramente lo llenarán de basura por lo menos con 80% de latas traídas de Kmart”. Uno podría pensar que John tiene una bola de cristal entre sus muchos juguetes del oficio, pues parecía predecir algo: una tienda local de Kmart tenía una venta de remate, y la venta con 90% de rebaja se presentó justamente después del trasteo. ¡Los pixarianos tenían un día de campo! Lee reveló que “en el momento en que los animadores comenzaron a traer sus cosas y a organizar sus oficinas, se dio cuenta de que las cosas no iban a cambiar mucho”.

Aunque Steve Jobs inicialmente carecía de entusiasmo frente a las decoraciones chifladas de los animadores, se dio cuenta de que “si alguien llega a nuestras nuevas instalaciones y dice, ‘Son las mejores

oficinas para una dirección corporativa en el mundo’, seguramente nos hubiéramos equivocado. El nuevo estudio tendría que ser un hogar, no unas oficinas”.

¡Si queremos ser innovadores, hay que hacer del lugar de trabajo un *hogar* en todo lugar, y recordar que uno va a pasar allí una tercera parte de su vida!

**2. Pensar en el juego.** Cada mes, asignar un “equipo de recreo” para crear una experiencia divertida (para consultar más ideas, véase “Cuarenta y una estrategias para dar rienda suelta a la imaginación”). Un ejemplo favorito en Pixar son las competencias en patineta. Un día, John Lasseter trajo la patineta de su hijo al trabajo y comenzó a recorrer la empresa, montado en ella. Pronto otros empleados aparecieron con patinetas, y poco tiempo después había una pequeña flota de patinetas. El director Pete Docter cuenta: “Comenzamos a tener competencias en patineta, había una pista trazada, una especie de circuito y teníamos personas que cronometraban y escribían los tiempos en la pared. Entonces comenzamos una fiera competencia sobre quién podría registrar el mejor tiempo”. Hoy, la “tradicción de la patineta” todavía está viva en Pixar; es común escuchar el ruido de alguien que transita en su patineta.

**3. Permitir espacios de trabajo personalizados.** Animar a que los empleados demuestren su creatividad en la decoración de sus oficinas, cubículos, escritorios o áreas de trabajo. El departamento de animación de Pixar tiene el espacio de trabajo más fabulosamente engalanado que cualquiera pudiese imaginar: la cabaña de un polinesio, una litera de pagoda y un paracaídas que cubre una fila de cubículos que se parece a la carpa de un circo. Simplemente cualquier estructura

absurda, extravagante o interesante que uno pueda imaginarse, quizá puede encontrarse en las instalaciones de Pixar: una cantina de la época del Oeste, una taberna de los sesenta, un kiosko de comidas en forma de U, una silla de barbero, un par de sillas para secado de cabello de un salón de belleza. Asimismo, existe una cantidad enorme de rarezas y cosas extravagantes por doquier en las oficinas de los empleados. Uno de los animadores tiene esta frase de Ed Catmull, clavada en la puerta de su oficina: “Cada vez que piense que va a suceder algo estúpido, quizá así será”. Simplemente recordar que hay que permitir que la gente cree su propio eslogan, que refleje su personalidad y trascienda para estimular un ambiente de respeto y confianza mutuos.

**4. Celebrar.** Hay que tomarse el tiempo para celebrar momentos importantes en la vida: un cumpleaños, un aniversario, una graduación. Tomarse el tiempo para salir en todos los descansos y mostrar el talento y logros de un equipo. Cuando se presenta una nueva película animada de Pixar, se programa una celebración del estreno: un almuerzo con corbata negra en el cual los empleados ofrecen lo mejor para conmemorar la finalización de la película y celebrar que hizo realidad otro sueño. Sus celebraciones no tienen que ser con la gran pompa de Pixar. Simplemente hay que darle al personal una razón para salir de sus oficinas para celebrar y entrar en contacto con los demás en una forma única y especial que pueda sorprenderlos y darles motivación.

**5. Dar autorización a los empleados para que su trabajo tenga reconocimiento por parte de personas “externas” a la organización.** Animar a los empleados para que se vinculen a asociaciones profesionales donde tengan la oportunidad de mostrar su trabajo, obtener reconocimiento de colegas y de la industria por sus logros, y lo mejor

de todo, que se diviertan. Alvy Ray Smith, cofundador de Pixar, dice: “Muchas compañías mantienen todo en absoluto secreto. Comprendíamos que una de las razones por la que teníamos algunos de los talentos más brillantes en el negocio, no era sólo porque era fascinante y permitíamos que estas personas se hicieran a su propia fama. Publicar en los diarios académicos y darles su reconocimiento: eso es más importante para nuestro tipo de gente que el mismo dinero”. El ex empleado de Pixar Lou Romano compartió con nosotros lo que considera trabajar en proyectos y trabajos artísticos por fuera del estudio como “probablemente el elemento más importante que mantiene la creatividad y la productividad de la gente en el lugar de trabajo”.

**6. Ser ejemplo de respeto y confianza mutuos.** El nivel de respeto y confianza mutuos en el lugar de trabajo es directamente proporcional a la actitud de los trabajadores con relación al juego y a la diversión. Cuando el espacio de trabajo es dominado por el temor, se pueden generar y alimentar emociones de desdén, aversión y apatía, todas contraproducentes para crear un ambiente de juego y diversión. *Fish!* —la historia de Pike Place Fish Market en Seattle, Washington— es una de las más exitosas historias de diversión en el lugar de trabajo. Nuestro amigo John Christensen, coautor de *Fish!* (quien también hizo el prefacio para la edición revisada de *The Disney Way*), sostiene que uno simplemente no puede repetir lo que hacen los pescaderos en las playas del Océano Pacífico, y agrega: “Si no tiene un compromiso compartido ni confianza en lo que hace posible la naturaleza juguetona en el trabajo, esto no sucede”. Fuimos testigos de un director de una compañía que intenta imponer la diversión, y tras sus espaldas, los empleados lo califican como “TDO” (tiempo de diversión obliga-

toria). Los pensadores innovadores se enfadan cuando se ven forzados a divertirse, y por esa razón, más que cualquier otra cosa. Evidentemente, la diversión y el juego no son herramientas para sacar de la gaveta una vez al mes. Son actitudes que deben adoptarse y sin el componente implícito de respeto y confianza mutuos, nunca podrán interiorizarse en ninguna cultura.

**7. Reírse de sí mismo.** Los líderes que demuestran humor con auto-crítica establecen el tono para jugar y divertirse en el lugar de trabajo. ¿Por qué para los líderes es importante hacer bromas y no tomarse tan en serio a sí mismos? Ellos necesitan que se les vea como seres humanos auténticos, lo que nos conduce, una vez más, a los valores de respeto y confianza mutuos. Cuando los líderes se toman a sí mismos con mucha seriedad, crean una barrera, una distancia emocional que genera sentimientos de desconfianza entre los empleados. El liderazgo requiere una conexión emocional y no surge de la rigidez, el temor y la intimidación.

---

*Cuando uno se toma muy en serio, la vida deja de ser divertida.*

---

En un reciente estudio conducido en Estados Unidos por Gallup se identificaron tres tipos de empleados: “comprometidos”, “no comprometidos” y “desligados”. Los comprometidos son aquellos que se sienten felices y apasionados por su trabajo, además de tener un fuerte vínculo con la compañía. Ellos mueven la innovación. Los trabajadores no comprometidos son aquellos que han sido “vigilados” y parecen caminar dormidos

durante el día poniendo su tiempo sin energía ni pasión. Finalmente, los desligados son aquellos que se sienten infelices y muestran abiertamente esa infelicidad.

La buena noticia es que la investigación, a partir de la encuesta de Gallup, indica que los “empleados comprometidos son más productivos, rentables y seguros, generan fuertes relaciones con los clientes y permanecen más tiempo con su compañía que aquellos menos comprometidos” y que el “compromiso en el lugar de trabajo también constituye un poderoso factor para catalizar ideas ‘por fuera de los parámetros’ que contribuye a mejorar los procesos administrativos y comerciales al igual que el servicio para la clientela”. La mala noticia es que entre toda la muestra de 1,000 empleados, sólo 29% se consideró “comprometido”, 56% respondió “no comprometido” y 15% respondió “activamente desligado”.

Los líderes deben permanecer expectantes y establecer el tono de la organización al facilitar tiempo para jugar o para el recreo. Recapitalicemos los beneficios de un juego significativo, citados por la Asociación Nacional para la Educación de Niños y, por supuesto, ¡estos también se aplican al lugar de trabajo del “adulto”!

- ◆ Vigorizar mente, cuerpo y espíritu.
- ◆ Reducir la tensión.
- ◆ Expresar y desarrollar dificultades emocionales.
- ◆ Desarrollar con objetividad, observar las cosas desde el punto de vista de otras personas: cooperar, ayudar, compartir y solucionar problemas.
- ◆ Mejorar las capacidades perceptuales de alguien que sufre cuando gran parte de su experiencia se percibe a través de la televisión, los

computadores, los libros, las hojas de cálculo y medios que requieren solo dos sentidos.

- ◆ Inspirar ánimo para asumir riesgos apropiados.

A continuación el consejo de Andrew Stanton, director de Pixar, para evitar el cansancio emocional: “Reír a mandíbula suelta dos veces al día”. Él dice: “Algo está terriblemente mal si por lo menos no colapsamos dos veces al día”.

---

*¡Hora de recreo: A jugar!*

---

### Tablero de Bill y Lynn

Equipo que juega unido,  
permanece unido... y suceden  
cosas emocionantes.

# Cuarenta y una estrategias para dar rienda suelta a la imaginación

**JOHN LASSETER CREE** que las ideas creativas pueden surgir de cualquier lugar. Así lo explica Pete Docter: “Creo que John es un ejemplo realmente grandioso... Él puede ver el potencial en todo lo que se le ofrece... Creo que ha revolucionado todo y se ha convertido en parte de lo que hace de Pixar un buen lugar. Simplemente se respira gozo por la vida, hay una receptividad a la inspiración de cualquier cosa, de cualquier persona y de cualquier lugar”. Aquí están cuarenta y una estrategias que ayudarán a la compañía o al equipo a mejorar su proceso innovador:

**1. Hacer un viaje por carretera.** En la preparación de la película de dibujos animados *Cars*, Lasseter contactó al historiador Michael Wallis de la Ruta 66. Lasseter, Wallis y once animadores alquilaron Cadillacs blancos y recorrieron la autopista. David Overton, cofundador de The Cheesecake Factory, a menudo hace “viajes de placer por carretera” acompañado de su equipo, con quienes comparte tres almuerzos y tres comidas cada vez que salen. Hacer un viaje por carretera hace que el equipo tenga una experiencia directa con el producto o servicio.

**2. Coleccionar artefactos que inspiren un buen trabajo.** Durante los viajes por carretera de *Cars*, Lasseter y su equipo recogieron cosas que encontraron al borde de la carretera, como tazas, trigo, pieles de serpiente e incluso un “roadkill”. Un amigo consultor de Bill conserva un artefacto de cada uno de sus clientes y los exhibe en su oficina. En nuestra oficina tenemos una colección de fotografías e ilustraciones artísticas de Walt Disney. ¿Qué artefactos podrían inspirar a un equipo?

**3. Escudriñar hechos.** Para obtener ideas para el diseño de los personajes de la película *Cars*, Lasseter visitó los estudios reales de diseño de diversas compañías automotrices. Con el paso de los años, hemos asesorado las cuentas de clientes cuando hacen diversos tipos de salidas de campo. Ellos visitaron proveedores para conocer la manera de prestar un servicio con eficiencia, fueron a Walt Disney World para experimentar el servicio de clase mundial para el cliente o pasaron por expendios minoristas para escuchar los comentarios de potenciales clientes y observar sus reacciones sobre los productos. Considérense las salidas de campo que parecen completamente desconec-

tadas. Visitar una tienda de ropa cuando se busca un nuevo modelo de tractores, Menard's Hardware cuando se diseña una nueva línea de ropa para niños o mujeres, una tienda de abarrotes para obtener ideas de cómo mejorar los iPod. ¡Hay que ser incongruente! ¿Qué salidas de campo ampliarían la imaginación del equipo?

**4. Salir al parque y jugar.** Planear una salida en la tarde con el equipo para jugar juntos en un parque local: columpios, jugar a la lleva, improvisar un partido de fútbol, etc. Después de un par de horas, tomarse un descanso y disfrutar el resto de la tarde. ¿Cómo sería volver a jugar como lo hace un pequeño? ¿Cómo comparar esa sensación con las cosas cotidianas que ocurren en el trabajo? ¿Cómo capturar ese entusiasmo infantil en la vida laboral?

**5. Visitar un museo de arte.** Dedicar un día para llevar al equipo a un museo. Dividir el equipo en pequeños grupos de dos o tres personas y asignarles a cada uno un género de arte distinto (abstracto, contemporáneo, impresionismo, surrealismo, etc.) Hacer que cada grupo presente sus ideas de cómo ese estilo de arte podría complementar o mejorar su producto o servicio. Al final del día o a la mañana siguiente, compartir las ideas con todo el equipo.

**6. Estimular espacios de trabajo creativo individual.** El departamento de animación de Pixar se parece bastante al escenario de los Munchkin en El mago de Oz. Los animadores querían espacios de trabajo diferentes de los típicos e incómodos cubículos que hay en muchas empresas. Pixar encontró pequeñas cabañas, y cada animador decoró su cabaña/oficina como mejor le pareció. Estimular la creatividad para el espacio de trabajo: proponer un concurso para el “espacio de trabajo más creativo del mes”.

**7. Visitar la estación de bomberos de la comunidad.** Recordemos cuando estábamos en los primeros grados escolares y en una salida de campo nos llevaban a la estación de bomberos. Llevar al equipo y entrevistar al comandante y a la brigada. Preguntarles cómo son los procedimientos estándares y la creatividad para combatir un incendio. Al día siguiente, analizar cómo podría aplicarse esto a su proceso creativo. ¿Qué cosas siempre serán necesarias para llevar a cabo “con el manual” y qué otras necesitan ser permanentemente desafiadas, modificadas y mejoradas?

**8. Abrir un espacio para soñar.** Destinar una oficina o una pequeña sala de conferencias como espacio para soñar. Pegar alrededor de la sala carteles con ideas creativas acerca de guiones e historias. Animar a que todos pasen por un momento a la sala por lo menos una vez a la semana y contribuyan con ideas y comentarios a las propuestas existentes de historias o que comiencen una nueva. Incluir fotos, frases/palabras llamativas y los sentimientos de los personajes sobre la “idea de la historia”. Difundir todas las historias y guiones en la red interna de la compañía.

**9. Declarar un día de “No hacer nada y no a la tecnología”.** Cada vez con mayor frecuencia el equipo creativo necesita recargar sus baterías. Durante un día completo, cancelar todas las reuniones, recibir solo llamadas telefónicas importantes e insistir en no utilizar el celular ni el Blackberry, ni consultar el correo electrónico u otro tipo de tecnología. Pasar el día leyendo, durmiendo, escribiendo o dibujando a mano. Recargar baterías.

**10. Tomarse una hora de silencio.** Destinar una hora cada día para estar en silencio. Esto significa ninguna reunión, llamadas telefónicas,

correo electrónico ni mensajes de textos, simplemente tiempo para estar en silencio, pensando y planeando.

**11. Equipos de marketing de producto: no olvidar su primer nombre.** Demasiados equipos de marketing concentran la mayor parte de sus esfuerzos creativos en comunicación y publicidad, ¡olvidando que su “primer nombre” es el producto! Hay que ponerse en los zapatos de los clientes. Si uno intenta crear un nuevo servicio para los clientes, hay que salir al mercado y participar como cliente. Si se está creando el diseño de un nuevo producto, usar el de la competencia para descubrir qué le gusta y qué no le gusta a la gente. Cada mes, Frank Lloyd Wright, uno de los arquitectos más famosos de todos los tiempos, hacía que sus estudiantes por turnos prepararan una cena formal para sus compañeros de clase. Wright sentía que muchos arquitectos nunca habían preparado nada en la cocina y no tenían la menor idea de cómo el diseño de la cocina ayudaría o complicaría la preparación de una cena. Usar el producto propio y observar cuando otros lo usan.

**12. Armar un “equipo creativo junior”.** Seleccionar un grupo de niños entre siete y doce años para que actúen como consejeros del equipo. Observar los problemas a través de los ojos de un niño puede ser esclarecedor. Existe una anécdota de un gran camión que, al tratar de pasar por el túnel Holland en la ciudad de Nueva York, se atascó en la entrada. Ingenieros y otros expertos debatieron durante horas la mejor forma de sacar el vehículo con el mínimo daño. Por supuesto, el tráfico se bloqueó por varios kilómetros. Luego, después de observar la situación, desde la ventanilla de un carro cercano, al parecer una niña les dijo a los ingenieros: “Oiga, señor, ¿por qué no desinflan las llantas?” Leonardo da Vinci tenía razón cuando se dio cuenta de que

“lo simple es la última sofisticación”. Hay que obtener una perspectiva fresca, y la perspectiva de un niño puede ser justamente lo que necesitamos.

**13. Armar un “equipo creativo de veteranos”.** Para 2015, más de 25% de la población estadounidense tendrá 65 años o más, y para 2025 será casi 30%. Al igual que los niños, los mayores tendrán una perspectiva nueva y diferente sobre una jornada creativa.

**14. Celebrar el fracaso del mes.** Infortunadamente, la mayoría de los proyectos fallidos pasan por estas seis fases: 1. entusiasmo, 2. desilusión, 3. pánico, 4. búsqueda de culpables, 5. castigo al inocente, 6. elogio y honra a los no participantes. Compañías y equipos innovadores aprenden de sus errores. Pixar desarrolló un proceso posmortem que se utiliza para todos los proyectos. (Y en el momento de redactar este libro, seguramente ya han hecho el estreno de una película de dibujos animados sin éxito). Iniciar un “Premio para el Fiasco del Mes” y aprender de los errores. Este galardón resaltarán los beneficios de aprender de los errores; no es un castigo.

**15. Invitar a un conferencista externo.** Hacer que el equipo pase una tarde aprendiendo la manera de cultivar bonsáis o cómo preparar una cena italiana o cómo hacer música clásica para la juventud de hoy. Contratar funcionarios del consejo de arte local para una “arremetida artística”, una lección de arte/creatividad en las instalaciones de la compañía. La clave consiste en hacer que el equipo amplíe su forma de pensar por fuera de su zona de comodidad de pensamiento “normal”.

**16. Ampliar los límites de la zona de comodidad.** Preparar una noche de karaoke. Planear una cena con el equipo, pero no comentar nada del karaoke. Antes de la cena, conformar subgrupos de cuatro o

cinco integrantes y entregarles una lista preelaborada de canciones; luego, pedirles que seleccionen la que mejor describe su equipo. En la cena, pedirles que expliquen por qué su selección. Después de que el primer equipo presente sus argumentos, solicitar que enciendan el equipo de karaoke y pedirles que interpreten la canción. Cuando todos los grupos se hayan presentado, continuar con el karaoke tradicional. La sorpresa es ver que las barreras se derrumban dentro del equipo. Utilizar la imaginación para preparar otras actividades que den mayor flexibilidad a la zona de comodidad. Algunas otras sugerencias incluyen carros chocones, una carrera de obstáculos, diversas actividades al aire libre con sogas y otras pruebas con ventajas para quienes tienen algún impedimento.

**17. Asignar un nombre simpático al proyecto o al equipo.** ¿Cómo se espera que el equipo sea creativo si los miembros son del “equipo de mejoramiento de proceso de cuentas por cobrar”? Aburridor. ¿Qué tal si se inventa algo así: “El chanchito (banco) para el equipo más rápido del mercado bancario”? Hacer que uno de los muchachos del grupo dibuje una mascota que represente el nuevo nombre del equipo. Cambiar el diseño cada mes para que otros chicos tengan la oportunidad de dibujar su mascota. Hacerlo emocionante y divertido.

**18. Dar a todos los miembros del equipo una grabadora.** Por poco dinero puede comprarse una grabadora digital de voz del tamaño de una cajita de gomas de mascar. Pedirles a los miembros del equipo que se acostumbren a grabar experiencias ingeniosas por fuera del horario de trabajo. Quizá les llegue una idea mientras estén en una tienda cualquiera, en un concierto de rock u otra presentación musical o en la fiesta de alguno de sus hijos. Recordemos que John Lasseter dijo

que la inspiración podría provenir de “cualquier cosa, de cualquier persona y de cualquier lugar”. Hay que estar preparado para capturar la inspiración con la grabadora.

**19. No permitir gente amargada.** ¿Alguna vez en la calle se han tropezado con aquellos perritos bulliciosos cuyo hocico no alcanza a cubrir el tobillo? Si uno los ignora, por lo general se alejan sin causar ningún daño, pues su boca es muy pequeña para lastimar el tobillo. Pero si uno se detiene y se inclina a tratar de calmarlos, seguramente podría perder un dedo de la mano. Estos personajes molestos en el lugar de trabajo no son diferentes; son los negativistas de siempre: “Eso nunca funcionará”, “No podemos darnos el lujo de intentar esto” o “La gerencia nunca lo aprobará”. No hay que permitir que se salgan con la suya. Si uno se baja a su nivel, seguramente destruirán el ímpetu, la creatividad y la actitud del equipo. Hay que ignorar a los negativistas.

**20. Preguntar “¿Qué sucedería si...?” y “¿Por qué no hacer tal cosa...?”** Walt Disney dijo: “Es divertido hacer lo imposible”. Animar al equipo a soñar acerca de cómo hacer lo imposible y desafiar todo el tiempo la sabiduría convencional.

21. Llevar a todos a la “zona de arena”: ¡Todos para uno y uno para todos! Los integrantes transitorios de un grupo pueden acabar con la actitud y la creatividad del equipo. Si necesitan ideas creativas decisivas e importantes del departamento de marketing, compras, contabilidad o cualquier otra “función especializada”, intente darles presupuesto para su compromiso de tiempo completo. Si el presupuesto no alcanza para cubrir los gastos agregados, hay que ser creativo. Quizás el personal de compras puede rastrear el presupuesto, o quizás el gurú

de marketing puede coordinar a los subcontratistas. Lo importante es hacer que los integrantes de tiempo completo sean los primeros y los más comprometidos con el resultado de un equipo exitoso, no con los objetivos del departamento.

**22. Hacer algo audaz cada día.** Es más fácil estancarse en la rutina haciendo lo mismo día tras día. Hay que hacer algo realmente audaz todos los días —por ejemplo, escribir el reporte de ventas semanal con crayones, traer un pote de helado para el almuerzo, llegar a trabajar en pijama, programar una fiesta a las cinco de la tarde en la cual el equipo debe lucir guantes blancos—; el punto es salirse de la rutina. Hay que mantenerse alegre, sin restricciones y sin inhibiciones.

**23. Aprovechar el caos y la confusión.** No hay que esperar que aparezcan todas las respuestas. La innovación, por su misma definición, trae consigo cierta incertidumbre. Intentar, fallar, aprender e intentar de nuevo. Si uno lo logra por primera vez, probablemente no sea muy innovador.

**24. Contratar a alguien que sea su opuesto completo.** La creatividad requiere diversidad de ideas. Hemos ayudado a las cuentas de clientes para que implementen el indicador tipo Myers-Briggs e instrumentos de estilos comportamentales para que los miembros de equipo comprendan sus cualidades únicas. Lo diferente es bueno.

**25. Compartir.** Compartir los éxitos, los fracasos, las experiencias y las ideas. Pueden ser catalizadores que impulsan la cultura innovadora. Compartir estos éxitos a menudo y no solo en las reuniones semanales o mensuales del personal.

**26. Hacer benchmarking “inteligente”.** Hacer benchmarking “lerdo” implica más de un año estudiando al líder de la industria, y

tres años intentando ser como ellos. Entre tanto, el líder se encuentra lejos haciendo algo aún más notable. Hacer benchmarking “inteligente” es observar lo que uno puede aprender de alguien totalmente ajeno a la industria. Por ejemplo, si se trata de un contratista de fontanería, ¿qué podría aprender de los hoteles y resorts de Four Seasons, de Disney World o de Starbucks? ¡Innovar, no imitar!

**27. Comprometerse.** Esto implica conectarse, interesarse, involucrarse, sumergirse, engancharse, unirse, mezclarse, con otros departamentos, proveedores, clientes (actuales, perdidos, enojados, potenciales) y con los empleados de línea frontal (la mejor fuente de ideas “extraordinarias”). Salir de la oficina o departamento y escuchar ideas vigorizantes. Comprometer al personal = innovaciones frescas. No comprometer al personal = innovaciones leerdas.

**28. La innovación comienza en los recursos humanos.** Una cultura innovadora es un factor más importante en el departamento de recursos humanos que en las áreas de ingeniería, desarrollo de nuevo producto o marketing. Pensar en esto: si RH solo contrata personal torpe, solo crea programas de capacitación sobre desarrollo de habilidades para el manejo de hardware y conduce sesiones de inducción orientadas a las políticas, el resultado será una cultura pobre y no imaginativa. Motivar al personal y estimular la capacitación son “tareas obligatorias” para una cultura motivadora e innovadora.

**29. Celebrar todo.** Conmemorar momentos importantes, cumpleaños, “grandes” fracasos, tremendos éxitos: cualquier día está bien. Celebraciones = Diversión = Gente que disfruta estar en compañía = Cultura innovadora.

**30. “¡Pum! Dar el toque personal”.** A muchos nos agradan las expresiones del chef Emeril Lagasse cuando dice “Dar el toque personal” y “¡Pum!”. Estas son dos de sus frases favoritas y cautivadoras que usualmente pronuncia justo antes o después de agregar alguna especia a una de sus creaciones culinarias para hacerla más interesante o llamativa. Cuando uno cree que algo es suficientemente bueno, entonces ¡pum, dar el toque personal y subir el nivel!

**31. Hacer sociedad con la academia.** Las universidades dedicadas a la investigación son decisivas para la innovación permanente. Es importante establecer sociedades pequeñas o grandes, formales e informales.

**32. Los equipos de innovación transdisciplinarios tienen impacto.** Con el paso de los años, hemos sido testigos de que el éxito de la innovación es directamente proporcional a la transdisciplinariedad de un equipo. A menudo, las mejores ideas innovadoras provienen de integrantes de equipos de soporte, en vez de miembros de equipos operacionales.

**33. Crear una organización subsidiaria para la innovación.** Cuando las compañías tienen éxito y se amplían, a menudo pierden agilidad y se vuelven conformistas. Lo que alguna vez fue un gran descubrimiento ahora se da por hecho: poseen el mercado y la necesidad de innovar se pierde hasta que otra compañía crea el próximo producto notablemente nuevo. Recordemos el caso de Sony, que alguna vez fue propietaria del mercado de música portátil. En las décadas de 1980 y 1990, un “Walkman” significaba un gran dispositivo de música portátil y estos aparatos estaban prácticamente en todas partes. Luego, en 2001, el iPod redefinió el mercado. Crear una organización subsi-

diaria para la innovación con su propio personal y cultura para evitar caer en el conformismo. Walt Disney hizo esto con su Empresa WED (Walter Elias Disney) en 1952 para desarrollar su parque temático. Y en cierta forma, Pixar continuó operando como una cultura tipo subsidiaria dentro de los muros de su gigantesco pariente, la Compañía Walt Disney.

**34. Descentralizar.** Unidades que sean pequeñas, descentralizadas, autónomas y de confianza estarán más cerca del cliente; la fuerza laboral resultante será más íntima, y el compromiso con la innovación es más fácil de cultivar. En mayo de 2009, Pixar anunció que abriría un estudio en Vancouver, British Columbia, para producir principalmente animación por computador de calidad en formato de cortometraje. Una vez que la compañía aumenta y tiene más de 500 empleados, hay que considerar la posibilidad de descentralizar. No se trata “simplemente” de descentralizar permitiendo que producción y ventas sean independientes, sino de evitar que operaciones de campo intenten ideas descabelladas de nuevos productos o servicios. Hay que tener mucho cuidado para que la dirección general controle cosas inesperadas que se escudan exclusivamente en la descentralización.

**35. Apoyar la innovación en el sistema escolar local.** Los niños son la fuerza laboral del futuro. El sistema educativo debe estimular la innovación, no aplastarla. Definitivamente, hay que involucrarse. Albergar sesiones de creación de historias en las escuelas locales y luego regalar una parte de las utilidades del nuevo producto o servicio creado. Hacer de los chicos y la escuela sus socios de innovación. ¿Cuántos productos o experiencias nuevas agradables pueden tenerse en la escuela? Hay que hacer la diferencia.

**36. Programar trimestralmente “espectáculos de gong”.** Hace varios años, la organización Disney tenía algo conocido como “espectáculos de gong” y era la oportunidad para que cualquiera en la compañía montara nuevas ideas de películas. Hay que atreverse y lanzar el propio “espectáculo de gong”.

**37. Convertir a cualquiera en innovador.** Walt Disney creía que todos somos seres creativos. Aunque no todos podemos aparecer con el próximo iPod, Blackberry o microchip, casi todos vemos oportunidades innovadoras en la forma en que la gente trabaja en su puesto o atiende a los clientes. Animar, retribuir y confiar en los empleados para que innoven la forma de hacer su trabajo. Los resultados serán sorprendentes.

**38. Solucionar problemas, no solo hacer mejores productos.** A finales de la década de 1990, el problema con el reproductor portátil de CD era la necesidad de cargar con una gran cantidad de discos compactos bastante frágiles y tener cuidado con ellos. Apple apareció y solucionó el problema con el iPod. El problema del circo tradicional era cuidar animales salvajes y transportarlos además de tener artistas cirqueros bastante reconocidos. Pero apareció el Cirque du Soleil. Reinventó la experiencia cirquera sin artistas de renombre ni animales salvajes. Pensar en “solucionar problemas”, no en “rediseñar el producto”.

**39. Hacer preguntas innovadoras: ¿qué, quién, cómo y dónde?** ¿Qué valor se agrega al problema que se pretende solucionar? ¿Quién es el cliente? ¿Cómo hacer el producto? ¿Dónde están los mercados y los canales de distribución para el nuevo producto o servicio?

**40. Asesorar a los innovadores.** Pedir a los empleados más experimentados e innovadores de libre pensamiento que asesoren las nue-

vas contrataciones. Generar debates y análisis abiertos con las nuevas contrataciones para descubrir sus primeras impresiones de la cultura. Si no experimentan, sienten o identifican una verdadera pasión por la innovación, es necesario hacer algo para mejorar la cultura. Hasta que se sienta en todos el compromiso emocionado e inquebrantable por la cultura innovadora, en especial en las nuevas contrataciones, los resultados serán menores que los deseados. Utilizar la asesoría para consolidar y probar el espíritu de innovación en la organización.

**41. Establecer un departamento de emprendimiento interno.** Este departamento debe ser un equipo de empresarios capitalistas internos. Permitir que empleados propongan ideas y planes de negocios para iniciar una nueva empresa. Recordar que hay que premiar los grandes éxitos y los excelentes fracasos (intentos rápidos y buenos y lecciones aprendidas).

**Cultura imaginativa  
emocionante**

*Empleados afectivamente vinculados*

*Búsqueda de ideas mediante  
la colaboración*

*Comprometer a los demás = poder*

*Enseñanza de habilidades  
blandas y duras*

*Vivir en la ambigüedad*

*Tomar decisiones intuitivas*

*Flexibles y rápidos para actuar*

*Bastante diversificados*

*Hacer del trabajo un juego*

**Cultura no imaginativa  
aburridora**

*Empleados en fila*

*Ideas de arriba abajo*

*Decirles a los demás = poder*

*Enseñanza sólo de habilidades  
duras*

*Solo hechos pragmáticos*

*Decisiones racionales únicamente*

*Inflexibles y lentos para actuar*

*Poca diversidad*

*Trabajar exige sufrimiento*

¿La compañía creará productos y experiencias tan innovadoras como la creación artística de películas de dibujos animados de Walt Disney, el iPod de Steve Jobs, el proceso de filmes generados por computador de Pixar o el nuevo espectáculo del Cirque du Soleil? ¿O seguirá aferrada a viejos productos como discos de vinilo, cintas de casete o videograbadoras? Convertir los discos de vinilo en manteles individuales para comedor, joyeros, adornos o imanes; utilizar la cinta de las videograbadoras para envolver el carro del jefe o hacer pelucas para todos los empleados, construir una casa de juguete con casetes y disco de vinilo viejos para crear “el último centro de entretenimiento”.

---

*“En realidad trabajamos fuertemente, pero también nos divertimos mucho, y esto se refleja en nuestro trabajo.*

*A veces nos pifiamos, reímos, trabajamos juntos y buscamos la manera de retroalimentarnos entre todos.*

*Y la creatividad de cualquier manera se desborda”.*

John Lasseter

---

### El tablero de Bill y Lynn

Dé rienda suelta a la imaginación:  
innovar o morir. Uno tiene la decisión.







## ¿Cómo medir los sueños?

“**NO COLOREES** por fuera de las líneas”. “Haz esto. No hagas aquello”. “Está correcto”. “No es la forma en que te mostré”. “¡Mira cómo debe quedar tu hoja!”. Así es, existen estándares rígidos de desempeño que los adultos utilizan para medir y evaluar el trabajo. Aprendemos esto muy temprano en la vida. (Créase o no, algunas escuelas en realidad *gradúan* a sus estudiantes de jardín al ver qué tan bien colorean sin salirse de las líneas). El reconocido educador musical Carroll Rinehart, integrante del equipo de diseño inicial de OMA (Opening Minds Through the Arts), explica que esta práctica es predominante incluso en la educación de bellas artes: “Parte del problema que enfrentamos en este país es que algunos de los modelos son muy restrictivos. Uno puede ir a casi cual-

quier lugar y ver exactamente la misma lección reproducida, y de eso no se trata el arte”. En los primeros años de escuela primaria, parece que nos dijeran qué es la creatividad y qué no es. Cuando Walt Disney era un chico de escuela, alguna vez le pidieron que dibujara flores en la clase de artes. Walt embelleció sus flores esbozando un rostro en el centro de cada una. La profesora estuvo menos que impresionada por salirse de la norma. Por fortuna para nosotros, ella fracasó en sofocar este genio creativo cuyo mundo de sueños lo convertiría en uno de los artistas más famosos de la historia.

Evidentemente, la escuela sería mucho más emocionante si no tuviéramos que preocuparnos por las notas o los reportes de calificaciones o se nos califique de “charlatanes” o “ilusos”. Todo el sistema educativo puede ser un gran distractor para nuestra libertad de aprender y descubrir qué amamos hacer, para qué somos buenos y, más importante aún, simplemente cómo ser lo mejor que podemos ser.

Al final de la formación escolar formal, cuando comenzamos nuestro recorrido profesional hacia el éxito, nos enfrentamos con algunos de los mismos estándares de desempeño de antes: “haz esto”, “no hagas aquello”, entre otros. Conceptos como “medición de las ganancias derivadas de la productividad” y “análisis costo-beneficio” entonces se relacionan directamente con la manera en que el trabajo afecta los resultados de la compañía. Durante décadas, el mundo empresarial se ha obsesionado con las mediciones como la forma primaria de medir el éxito. Éstas destruyen la creatividad, la innovación y la motivación en el sitio de trabajo de hoy. A comienzos de 1980, a W. Edwards Deming —padre del movimiento de la gerencia de la calidad total y autoridad en prácticas gerenciales modernas— a menudo se le cita incorrectamente cuando afirma: “Uno no puede

administrar lo que no puede medir”. De hecho, Deming hacía la advertencia de “dirigir una compañía solo con base en cifras visibles”, una de las que él denominó “las siete enfermedades fatales” de la administración. En su libro *Out of the Crisis* (1989), Deming dice: “Las cifras más importantes que uno necesita para la administración son desconocidas o no reconocibles, pero indudablemente la gerencia exitosa debe tenerlas en cuenta”.

El hecho más triste es que en muchas compañías, los empleados de línea frontal se sienten condicionados y presionados ante los pobres resultados, los cuales se deben a un liderazgo descuidado o mal informado. Los empleados están sujetos a sistemas y procesos ineficaces, que producen valoraciones negativas del desempeño. “Culpable hasta que se pruebe su inocencia” parece ser el código judicial operativo. Esto es trágico porque los empleados muy a menudo son las víctimas, no los victimarios, de la disfunción en el lugar de trabajo. Son apabullados por fuerzas que van más allá de su control. Esta práctica la demuestra Deming en su infausto ejercicio de la “Fábrica de abalorios”. En este ejercicio a los trabajadores se les dice que los abalorios blancos son un producto de buena calidad, y los rojos, de mala calidad. Se les entrega una paleta para escoger los abalorios utilizando solo una mano de un contenedor donde hay abalorios blancos y rojos. Aproximadamente 20% de las abalorios en el contenedor son rojos, pero a los trabajadores se les dice que su meta debe ser “cero defectos”. Los trabajadores son evaluados con base en su producción, aunque los resultados se deban completamente al azar. El número de abalorios rojos defectuosos es resultado del proceso, no del trabajador. El liderazgo sensato debería utilizar la medición para determinar la capacidad del proceso. Deben aprender a atacar el proceso, no a las personas. (Para consultar instrucciones detalladas sobre cómo aplicar

el ejercicio “Fábrica de abalorios rojos”, véase la escena 36 de *The Disney Way Fieldbook*).

El asunto es que en muchas organizaciones la fijación en los resultados a corto plazo hace que la gerencia se centre en estándares de producción no realistas que generan una fuerza laboral desmoralizada, ocasionando a menudo mayores declinaciones en productividad. Después del éxito fenomenal de *Toy Story* en 1995, Steve Jobs decidió que llevar a la bolsa a Pixar favorecería los mejores intereses a largo plazo de la compañía. Pero Ed Catmull y John Lasseter se preocuparon bastante porque la mentalidad a corto plazo de Wall Street (abalorios rojos) cambiaría en gran medida la cultura innovadora por la cual ellos trabajaron tanto y construyeron con tanta entrega. John recuerda el momento en que habló con Steve: “El día que suceda eso será el día en que abandone la compañía”, y agrega, “Steve me miró y dijo, ‘Nunca te pediré que lo hagas’. Entonces hicimos una especie de trato. Era una filosofía sencilla: seguiremos haciendo películas, divirtiéndonos con nuestro trabajo y no preocuparnos por el último precio en la bolsa”.

Lowell L. Bryan, director de McKinsey & Company, aconseja que las compañías deberían concentrarse en medir las contribuciones “intangibles” de su gente y dice que “el capital más valioso que poseen las compañías de la actualidad precisamente es intangible, no financiero”. Los valores fuertemente consolidados del liderazgo de Pixar, los cuales se concentran en el respeto mutuo para todos los empleados y en la calidad de su forma artística, han contribuido a su gran bonanza financiera y al éxito artístico. Asimismo, hay que dar crédito a quien se lo merece: el CEO de Disney, Bob Iger merece crédito por prometer a Pixar la autonomía que estimula una creatividad sin límites. Bajo la dirección de

Bob, los empleados de Pixar no se sienten presionados a tomar diferentes rutas simplemente para perseguir utilidades y comprometer su deseo de permanecer fieles a lo que son. Doug Creutz, especialista en entretenimiento y vicepresidente de Cowen and Company Investment Bankers, comentó en abril de 2009 lo siguiente: “Siempre hay por qué preocuparse, a pesar de los éxitos seguidos de Pixar, pues cada película que produce parece ser menos comercial que la anterior”. La respuesta de Bob Iger a este comentario fue: “Primero buscamos hacer grandes películas. Si un filme abre la posibilidad de una franquicia, somos la primera compañía en apalancar ese éxito. Un enfoque de concentración exclusiva en la caja registradora para la creatividad posiblemente genere cosas desabridas y lleve al fracaso”.

---

*¡Tres vivas para Iger! Él sabe qué hay que hacer: ¡crear grandes películas y los resultados vienen por añadidura!*

---

La banda de Pixar de talento automotivado siempre se encuentra sintonizada en el “deseo”, hecho que contribuye a mejorar con entusiasmo todo lo que hacen. Su gran animador, el mismo Señor Creatividad, John Lasseter, tiene una gran pasión por la excelencia que se refleja en aquellas formas intangibles y muy a menudo soslayadas de medición cultural que permiten que la “banda” de Pixar siga jugando: lealtad, libertad, colaboración y una lista interminable de atributos de los empleados. Estas podrían ser una forma de medición confusa y fuera de lugar de meter “el rayo en una botella”, aunque los resultados tangibles hablen de volúmenes.

Veamos este reporte de medición financiera:

### Resultados de taquilla de Pixar (en miles de US\$)

Fecha de estreno	Película	Primera semana	Recaudo bruto en Estados Unidos	Recaudo bruto en todo el mundo	Presupuesto
22/11/1995	<i>Toy Story</i>	\$29 140	\$191 796	\$361 996	\$30 000
20/11/1998	<i>Bichos</i>	\$291	\$162 798	\$363 398	\$45 000
19/11/1999	<i>Toy Story 2</i>	\$300	\$245 852	\$485 752	\$90 000
2/1/2001	<i>Monsters, Inc.</i>	\$62 577	\$255 870	\$528 970	\$115 000
30/5/2003	<i>Buscando a Nemo</i>	\$70 251	\$339 714	\$866 592	\$94 000
5/11/2004	<i>Los Increíbles</i>	\$70 467	\$261 441	\$635 564	\$92 000
9/6/2006	<i>Cars</i>	\$60 119	\$244 082	\$461 982	\$70 000
29/6/2007	<i>Ratatouille</i>	\$47 027	\$206 445	\$624 445	\$150 000
27/6/2008	<i>WALL-E</i>	\$63 087	\$223 806	\$532 936	\$180 000
29/5/2009	<i>Up una aventura de altura</i>	\$68 200	—	—	\$175 000
Totales			\$2,131,804	\$4 861 635	\$1041000
Promedios			\$236,867	\$540182	\$104100

Fuente: Datos de taquilla cortesía de Nash Information Services, LLC  
(www.the-numbers.com).

Sólo “administrar por cifras” podría llamar la atención acerca de la preocupación de Creutz de que cada película de Pixar, después de *Buscando a Nemo* (2003) ha tenido menos éxito comercial. (*Wall-E* apenas tuvo recaudos brutos de tres veces su presupuesto, comparada con *Nemo*, que recaudó 9.2 veces su presupuesto). Sin embargo, cada una ha tenido un éxito *abrumador*, y es difícil predecir cuál será su éxito comercial a largo plazo. Por ejemplo, *Blanca Nieves* registró ingresos brutos por US\$66.6 millones en su estreno en 1937, y hasta 1977 llegó a US\$184.9 millones en reestrenos en salas y US\$10 millones más en vídeo y DVD (US\$74 millones solo en 2001). En 1940, *Pinocho* perdió dinero, al recaudar solamente US\$1.9 millones, cuyo costo de producción fue de US\$2.6 millones, aunque al igual que *Blanca Nieves* hasta 1977, los reestrenos de *Pinocho* en salas llegaron a US\$84.3 millones, y en su primera semana de estreno, el DVD de la edición en platino del septuagésimo aniversario vendió US\$23.8 millones.

Según John Lasseter el punto es el siguiente: “La calidad es el mejor plan de negocios”. Muchos críticos de películas históricas consideran a *Pinocho* como el mejor filme de dibujos animados jamás producido. No obstante, si alguien como Creutz hubiera convencido a Walt en 1940 de que él necesitaba administrar solo con mediciones a corto plazo y produjera películas “más comerciales”, seguramente habría una serie de películas no originales, absurdas, tontas y predecibles como *Blanca Nieves II, III* y *IV*, en vez de *Bambi* (1942), *La Cenicienta* (1950) y *Peter Pan* (1953). Lo bueno no era suficientemente bueno para Walt. La calidad de sus películas tenía que mostrar una maestría excepcional que superara las más extravagantes expectativas del público. Sus películas han trascendido los tiempos, cautivando por lo menos a siete generaciones de jovencitos y posiblemente lo hará con otras siete generaciones.

Pixar, al igual que Walt, se encuentra en perpetuo movimiento, explorando siempre el mundo a través de los ojos maravillados de un niño. La creatividad en su mejor expresión significa comenzar cada nuevo proyecto con una pizarra en limpio: no dormirse en los laureles de éxitos pasados. Indudablemente, es perseguir un sueño que es nuevo y emocionante —no orientado por ninguna fórmula— que lleva a la compañía a afirmarse en aquellas mediciones intangibles más importantes. Y es la entereza de permanecer luchando en todo el camino, hecho que expresa muy bien Mohammed Alí como “la tarea solitaria”: la parte del trabajo de la cual uno no recibe elogios, ni aplausos ni retribuciones. Esta adopta la firme creencia de que habrá algo maravilloso al final (en una jornada “solitaria” de cuatro años para cualquier película de Pixar).

Si no se juzga el esfuerzo creativo solo por cifras visibles y se desconocen las más importantes, entonces ¿cómo medir la innovación en una compañía?

El proceso innovador de cualquier organización exige tres tipos de medición:

1. Un liderazgo de las altas directivas que esté totalmente cautivado y encantado con la innovación y que espere lo mismo de todos en la organización, desde la sala de juntas hasta la tienda de ventas.
2. Liderazgo de línea frontal que facilite y estimule ideas creativas de todo el equipo; un ambiente laboral que permita a los empleados intentar rápidamente nuevas e innovadoras formas de trabajar en sus cargos, aprender de sus experiencias e intentarlo de nuevo.
3. Mediciones tangibles que sean significativas para el proceso de negocios.

El proceso innovador de Pixar satisface estos criterios ciento por ciento: las monumentales mediciones intangibles de liderazgo, calidad y respeto mutuo; y las mediciones tangibles de presupuesto y producción. ¡Así Pixar mide un sueño!

---

*Lo mejor de uno es tan bueno como lo que se logra. Pero lo mejor está por venir.*

---

### Tablero de Bill y Lynn

¡Administrar la innovación  
solo por cifras generará  
experiencias sin imaginación  
y trilladas con los clientes!



# Dejemos huella en el universo

Steve Jobs

“**EL CONCEPTO DE** calidad lo comprenden los niños solo en términos de lo que es real y significativo para ellos. Simplemente se trata de cosas sencillas (un cono de helado de dos sabores, una fiesta de cumpleaños agradable, un juguete favorito y, sin duda, la última película de Pixar) que les encantan. Con el estreno de *Toy Story* en 1995, Pixar simplemente redefinió la calidad para las películas de dibujos animados.

Disney evidentemente ya estaba pensando en el futuro después del éxito fenomenal de *Toy Story*, al convencer a Pixar de que hacer una segunda parte sería un movimiento inteligente. La clave sería crear otra gran historia. Afortunados nosotros, pues la inspiración, el estilo de John Lasseter, estaba en el proceso. Un día, John se fijó en la gran cantidad de

juguetes “intocables” que decoraban su oficina. Muchos de estos tesoros de calidad de museo eran regalos de personas famosas como Tom Hanks, quien hizo la voz de Woody. Ni siquiera a los propios hijos de John se les permitía jugar con estos juguetes. John pensó para sí, qué gran premisa: una historia acerca de juguetes únicos e invaluablees que a ningún niño se le permitiera mimar, arrullar o proteger. Junto con su compañero Pete Docter, integrante del “equipo creativo”, John consideró que la premisa tendría posibilidades reales; sin embargo, en ese momento, estaba entregado a *Bichos*, y Pete estaba atrincherado en el desarrollo de *Monsters, Inc.* Como ni siquiera se abrigó la idea de retomar la aventura amorosa del público con la película original, delegaron el proyecto a algunos empleados entusiastas pero novatos en animación y producción.

La emoción alrededor de la premisa de la historia para *Toy Story 2* estaba aumentando, y Disney mejoró rápidamente el proyecto, pues pasó de ser una producción en menor calidad y directa para vídeo (algo común para las segundas partes de películas exitosas) a un gran estreno para sala. No obstante, los altos ejecutivos no tenían las mismas altas expectativas de éxito para esta película que sí tenían para *Bichos*. Por eso Lasseter y los animadores más experimentados fueron nombrados para trabajar en *Bichos*, y una vez más, un equipo joven y menos experimentado fue asignado a *Toy Story 2*.

En aquellos días era difícil que volviera el gran talento. Grandes participantes como Disney y DreamWorks eran rápidos en abalanzarse sobre alguien que pudiera ser el próximo John Lasseter. En contraste, Pixar estaba con un presupuesto básico, y contratar nuevo personal para satisfacer las demandas de su proyecto no era justamente viable.

El joven equipo de animación de *Toy Story 2* comenzó a crear un guión para contar visualmente la historia cuadro por cuadro, como un libro de tiras cómicas. El guión para la construcción y montaje de historias ayuda a organizar los dibujos y esquemas y proporciona un formato visual para compartir ideas de la historia antes de que comiencen los gastos de producción de la animación. Una vez completos estos guiones, el equipo ensambla un rollo del guión mediante la combinación de estos bocetos con sonido, comenzando con diálogos y música provisional. Estos primeros rollos de guión usualmente son muy preliminares, muy diferentes del producto final, y por lo general pasan por muchas repeticiones de mejoramientos antes de comenzar el proceso real de animación. El joven equipo de proyecto encargado de *Toy Story 2* partió con una sólida idea inicial para la historia. Pero en el momento que comenzaron la animación, los rollos de guión no habían mejorado como se esperaba. Comenzaron a aumentar los problemas. La historia simplemente no avanzaba. Y para empeorar las cosas, cierta revuelta estaba gestándose en las filas.

Recapitulemos este momento en la historia de la compañía: *Toy Story* había sido el único éxito importante de sala de cine de Pixar. *Bichos* todavía se encontraba en posproducción y en planeación publicitaria, mientras que *Toy Story 2* necesitaba ser rescatada. El mismo éxito o fracaso de la compañía estaba en juego.

Una vez que se terminó *Bichos*, sonó ruidosamente una señal de angustia y John Lasseter corrió raudo a salvar al equipo en problemas. John recuerda: “Steve Jobs probablemente me dio el mejor de los consejos cuando me dijo, ‘En tiempos de crisis, uno no tiene tiempo para conseguir gente nueva. Simplemente hay que traer a la gente que uno conozca y sea de su confianza’. Y eso fue exactamente lo que hice”.

El desarrollo de la historia había sido un proceso agotador para el equipo del proyecto de *Toy Story 2*, y era obvio que la película debió atravesar un largo camino para llegar adonde John quería. Después de haberse enfrascado tanto tiempo con *Bichos*, decidió recuperar el “sentimiento” de *Toy Story* viendo de nuevo la película original con su familia. Atemorizado por lo maravilloso de esta película, John se dio cuenta de que *Toy Story 2* tenía que ser igualmente mágica.

Disney exigió las tomas para los plazos finales de producción de Pixar y se negó en forma categórica a cambiar el cronograma original acordado para *Toy Story 2*. El presidente Ed Catmull reveló: “Debido al estado en que se encontraba la producción, 18 meses hubieran constituido un cronograma asertivo, pero para entonces solo quedaban ocho para entregar el filme”. Entonces John convocó a su fiel e inicial “equipo de creativos”, y los reunió para que comenzaran a darle nueva vida a la historia trillada.

Y así fue, una vez más se reunió el equipo creativo básico que había sido tan decisivo para el éxito de la original *Toy Story*. John Lasseter y Lee Unkrich (editor de *Toy Story* y *Bichos*), junto con los ahora integrantes legendarios del “equipo creativo” de Pixar, Andrew Stanton, el finado Joe Ranft y Pete Docter, se sintieron en armonía para revivir con entusiasmo la pasión del guión, tal como la habían compartido en *Toy Story*. Ellos seguían convencidos de que el argumento original de *Toy Story 2* era sólido, pero todavía sentían la ausencia del factor “sorpresa”, el cual era más que evidente. Y en Pixar hay que tener cuidado, pues el factor “sorpresa” en realidad es lo que importa. “Durante años solía decir que la historia era lo más importante para nosotros”, dice Catmull. “Entonces me di cuenta de que en los demás estudios se decía lo mismo. Decían eso y entonces hay que ponerse a producir, así sea basura. Lo que uno diga

no siempre quiere decir lo mismo. Lo que importa es lo que uno hace”. (¡Hacer es la palabra operativa en este caso!)

Después de una noche de tomar el pelo, de muchas risas y de contribuir a las ideas de todos, el equipo creativo apareció con algo que consideraban deslumbraría a todos los compañeros. Simplemente no podían esperar a que todo el equipo en animación diera en el clavo y salieran levantando vuelo de nuevo, montados en el carro de la victoria. Y la victoria en realidad fue dulce. Con el estreno a finales de noviembre de 1999, *Toy Story 2*, la primera producción de una segunda parte para sala de cine de Pixar, llegó a registrar US\$120 millones más que la película original. Algunos dicen que esa segunda parte hizo lo imposible: mejorar el original casi, que era perfecto.

Entonces, uno podría preguntarse, ¿qué pasó con *aquello* de “intentar, aprender e intentar de nuevo”, o el parloteo empresarial acerca de que la función del “equipo creativo” era aconsejar, no imponer? Si se observa con atención la situación, Ed Catmull permitió que el equipo inicial de *Toy Story 2* “intentara, aprendiera e intentara de nuevo”. Algunos podrían argumentar que no intervino suficientemente para “imponer” el cambio en liderazgo. Pero resulta difícil criticar su oportunismo, en especial cuando este líder visionario había tenido tal récord maravilloso de éxitos. Como dijo Ed: “El trabajo de la gerencia no consiste en evitar los riesgos, sino en cimentar la capacidad de recuperarse cuando haya un fracaso”.

Hay dos lecciones por aprender con la creación de *Toy Story 2*. La primera, como ha dicho Lasseter en numerosas ocasiones, “La calidad es el mejor plan de negocios”. No hay diferencia si uno está haciendo una película que toma cuatro años o atendiendo a un cliente al cual hay que dedicarle cuatro minutos, sólo tiene una posibilidad de proporcionar esa

experiencia mágica, sugestiva y encantadora para el cliente. Después de seis meses en la producción de *Pinocho*, Walt Disney paró el proyecto. Su equipo de animadores estaba casi en la mitad desarrollando meticulosos bocetos que implicaban mucho tiempo cuando Walt decidió que *Pinocho* parecía muy inexpresivo y Jiminy Cricket se parecía bastante a un grillo. Disney ya tenía reconocimiento mundial y podría haber permitido que se estrenara el filme —probablemente sin experimentar ningún daño grave para la compañía o su prestigio— indudablemente con ahorros sustanciales. Pero Walt reconocía la diferencia entre adecuado y excelente. Y esto fue lo que hicieron precisamente Ed Catmull y John Lasseter. El original de *Toy Story* ya había sido un éxito sin precedentes, y había una buena señal en cuanto a que *Bichos* tendría por lo menos los mismos logros. Entonces, ¿por qué Pixar no asumió el riesgo de permitir que se estrenara *Toy Story 2* como una historia del montón? Después de todo, era sólo una segunda parte de una película exitosa. Sin duda, cuando se toca el tema de la calidad, al igual que Walt, Ed y John comprenden que no hay forma apropiada o correcta de hacer lo equivocado.

La segunda lección tiene que ver con el equipo: el equipo es todo. Como a menudo dice nuestro amigo Ken Blanchard, “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos juntos”. Esto puede parecer algo trillado y un cliché, pero es cierto. Durante años, hemos desarrollado cientos de ejercicios de construcción de equipos. En alguna ocasión, en un ejercicio, planteamos un problema y pedimos a los integrantes que trabajaran individualmente, y luego que lo desarrollaran en grupo, para evaluar el valor y priorizar una lista de aspectos en cuanto a la importancia para su supervivencia. Las respuestas en equipo fueron considerablemente mejores que el promedio de las respuestas individuales en más de 98% de los

casos. El otro 2%, en el cual las respuestas individuales promedio eran mejores, pudo identificarse un comportamiento de equipo disfuncional: barreras generadas entre los integrantes de equipo con actitudes pobres sobre la compañía, pasando por feudos individuales o departamentales, hasta prejuicios sexuales o raciales.

Pixar es un lugar donde funciona trabajar en equipo. “Los artistas y los exóticos” hacen equipo y colaboran. Alvy Ray Smith, cofundador de Pixar, dice:

La gente artísticamente creativa como John Lasseter y el personal de animación, se sienten desamparados sin la gente técnicamente creativa. No pueden hacerlo, y ellos lo saben. Entonces, lo único que funciona es hacer que aquellos dos grupos de personas trabajen hombro a hombro, casi literalmente codo a codo... y la única forma en que puede suceder esto es mediante el respeto mutuo y la dignidad de las partes. No había estado nunca en otra parte que lo hiciera.

A pesar de las diferencias en experticia y experiencia, Alvy y Ed descubrieron que había similitudes sorprendentes en el temperamento del personal técnico y el de animación, y que, por tanto, deberían manejarse en forma similar. Ed explicó: “Contamos con programadores y artistas de clase mundial. Al tener a ambos, percibo que cada vez más son menores las diferencias de lo que piensa la mayoría de la gente. De hecho, cuanto más pensamos en paralelos, más paralelos se ven”. Los grupos se encuentran en constante comunicación entre sí los (—productores de escenas comparten retroalimentación con animadores, y los tecnólogos comparten ideas para nuevos efectos visuales con los directores—): todos sin tener que preocuparse por pedir algún tipo de autorización. La dinámica entre colegas de

muchachos técnica y artísticamente creativos en Pixar agrega una nueva dimensión al credo de John Lasseter: “La tecnología inspira arte, y el arte desafía a la tecnología”. Hace algunos años, la estructura organizacional entre colegas incluso despertó interés en la Armada de Estados Unidos: expertos importantes en aspectos organizacionales llegaron a Pixar para obtener ideas sobre cómo mejorar la organización en la Marina. Equipos dedicados de Pixar continuaron llevándolos a incontables premios y nominaciones, lo que demuestra que “el todo indudablemente es mejor que la suma de sus partes”.

Siempre escogeremos un grupo —orientado a la calidad— conformado por ejecutantes promedio que se encuentren comprometidos con el esfuerzo en equipo, por encima de un grupo de personas arrogantes, egoístas y narcisistas que quizá se preocupan más por su grandeza individual. Al igual que Walt Disney, Ed Catmull y John Lasseter comprendieron que la calidad de su trabajo no durará un día, un mes o un año, sino una eternidad. Y eso no sucede solo. ¡Ed, John y su equipo pixariano sin duda están haciendo la diferencia en el universo!

---

*“Tenemos una cultura en la compañía que se precia de ser pionera”.*

John Lasseter

---

### Tablero de Bill y Lynn

Equipos conformistas producen resultados mediocres. Equipos completamente comprometidos e "interesados" producen resultados impresionantes.



## ¡En sus marcas, listos, ya!

**SI VAMOS A** cualquier parque de juegos infantiles, seguramente escucharemos las voces de los niños que gritan: “¡En sus marcas, listos, ya!”, para comenzar una carrera hacia la zona de columpios, subir a lo más alto de las barras o comenzar a jugar ponchados. Si pudiéramos canalizar la energía liberada cuando los niños pronuncian esas palabras, posiblemente nos liberaríamos de la dependencias desde hace mucho tiempo del combustible fósil.

Para esta etapa en cualquier libro de negocios, un autor de esta materia por lo general ha revelado las “Diez herramientas básicas para lograr...” o “Siete hábitos para una exitosa...” o “Cinco disciplinas para cultivar al cliente...” o “Tres reglas para...”. Nuestras primeras ideas para presentar

este capítulo era algo así como: “Diez pasos para transformar cualquier compañía en un gigante innovador”. Sin embargo, la premisa de este libro es “lecciones a partir de un campo de juego empresarial” y cómo podemos despertar y aplicar el espíritu innovador infantil que vive en nuestro interior.

Los niños que salen a recreo en la mañana no congregan a sus compañeros y les dicen: “Hagamos ejercicios aeróbicos esta mañana jugando ponchados y por la tarde vamos a ejercitar los músculos superiores del cuerpo haciendo barras”. Simplemente llegan a la zona de juegos y alguno dice: “¡Juguemos ponchados o a la pelota!” o cualquier juego que se les ocurra. Y así sucede. Nadie sigue un plan de 10, 7, 5 o 3 puntos para la innovación. El punto importante en este caso es que la escuela ha creado un ambiente que estimula la innovación: da tiempo libre para jugar, proporciona las instalaciones y, por supuesto, están los compañeros de clase. Si se eliminara el recreo o se remplazara por una serie muy estructurada de actividades; por ejemplo, jugar ponchados el lunes, el miércoles y el viernes, y jugar a la pelota los martes y los jueves, ese espíritu innovador —como sucede en muchos ámbitos empresariales— rápidamente se evaporaría.

Varias organizaciones aplican un proceso altamente estructurado a sus proyectos de innovación. Pixar, Disney y Whirlpool han utilizado planes estandarizados que tienen diversas estructuras, documentos requeridos y eventos significativos. (El proceso de nueve pasos de Disney y el proceso de cuatro pasos de Whirlpool se abordan en el libro *The Disney Way*). Los proyectos en estas compañías a menudo toman de uno a cuatro años para completarse y necesitan en cierta medida un enfoque estructurado. No obstante, es esencial que el proceso sea suficientemente flexible para

permitir ideas verdaderamente innovadoras. En 2001, si a los innovadores de Apple se les hubiera dicho simplemente que rediseñaran el reproductor portátil de CD, el iPod quizá nunca se hubiera desarrollado. En aquellos días, los reproductores de música digital eran muy grandes y poco prácticos, además de tener una interfaz computacional ineficaz. Apple lanzó su primer iPod portátil en octubre 23 de 2001 y reinventó toda la industria de la música.

El asunto es que incluso con apretadas fechas límite (el primer iPod fue desarrollado por Apple en menos de diez meses) y con un proceso de innovación estandarizado, debe adoptarse una cultura de respeto y confianza mutuos en la cual las personas tengan la libertad de interactuar mediante un diálogo abierto y creativo.

A continuación se presentan nuestros aspectos clave para generar el propio campo de juego empresarial. Recuérdese lo siguiente: innovar, no imitar... Este es justamente el punto de partida.

**1. La historia es el rey.** A cualquier empleado de Pixar puede preguntársele cuál es su secreto para el éxito y responderán: “La historia es el rey”. Craig Good de Pixar dice: “La historia es el rey, no es más. La historia desde el comienzo se desarrolla infinitamente con dibujos sencillos que orientan el guión, luego los diseñadores modelan en computador los escenarios, los accesorios y los personajes”. No importa si uno está haciendo una película, fabricando neveras o vendiendo perros calientes; cualquiera, desde la sala de juntas hasta la sala de ventas, debe ser ante todo un narrador y constructor de historias tridimensionales en technicolor. Primero desarrollar la historia, luego innovar a su alrededor.

**2. Visualizar las técnicas de ideas: el guión para la construcción de historias.** Generar ideas gráficamente, en lugar de solo expresarlas verbalmente, para ampliar las perspectivas de los miembros del equipo, agudizar su enfoque y animarlos para que vean, experimenten y sueñen, no solo pensar. Joe Ranft, el finado director ganador de premios de Pixar, alguna vez comentó sobre los guiones: “Nosotros [Pixar] estamos con la tradición de Disney al usar el guión. En los primeros días, ellos desarrollaban sus historias casi 100% con dibujos [guiones]. Algo que sucede cuando uno observa esto en un dibujo que sugiere nuevas posibilidades. Es algo concreto. Cuando este se lee en una página, la imaginación de cualquiera queda abierta a muchas posibilidades. O diez personas pueden estar en una reunión, leer un guión y acordar algo sobre él. Luego se dibuja, y surgen a escena todos los probables problemas y toda la riqueza potencial ocultos”. Jerry McColgin, ex gerente de proyecto de Whirlpool, comentó sobre el uso de los guiones para identificar potenciales barreras frente a un proyecto exitoso e innovador: “Ellos [los integrantes del equipo] no quieren argumentar y hablar de sus dudas, por eso los guiones son una manera de hacer que las personas den a conocer sus pensamientos a través de tarjetas en forma anónima. Se trata de una técnica bastante útil para eliminar barreras”. Aprender y utilizar los guiones.

**3. Improvisación.** Wikipedia define *improvisación* como “la práctica de actuar y reaccionar, de hacer y crear, en determinado momento y en respuesta al estímulo del entorno inmediato de alguien. Esto puede producir el invento de nuevos patrones de pensamiento, nuevas prácticas, nuevas estructuras o símbolos, y/o nuevas formas de actuar”. Entonces, no debe sorprender que la Universidad Pixar enseñe impro-

visación. Randy Nelson dice: “Si uno no crea una atmósfera donde pueda asumirse fácilmente el riesgo, donde puedan fluir ideas chifladas, posiblemente el trabajo que se produzca será carente de originalidad para el mercado. Aquellos cuestionamientos irracionales, como *¿Qué sucedería si...?*, a la postre harían decir: ‘Caramba, nunca lo hubiera imaginado’”. Animar, inspirar, incitar y enseñar improvisación.

**4. Valor agregado.** Walt Disney originalmente acuñó la expresión *valor agregado* como una forma de hacer mejor una película, una atracción o una idea. Él decía a los miembros del elenco que siguieran buscando formas de mejorar aunque consideraran que su trabajo fuera realmente bueno. Uno de nuestros ejemplos favoritos de valor agregado sucedió en Disneylandia al finalizar el año. Walt había decidido presentar un desfile de Navidad en su nuevo parque. Sabiendo que el evento costaría muchísimo dinero, su hermano Roy y los contadores intentaron convencerlo de no gastar todo ese dinero en ese evento tan extravagante. Su argumento era que los visitantes ya iban en camino al parque para la festividad de Navidad, y nadie sabía lo del desfile, a lo cual, Walt respondió:

Justamente ese es el punto, debemos hacer el desfile precisamente *porque* nadie lo espera. Nuestro objetivo en Disneylandia es siempre dar a la gente *más* de lo que esperan. Mientras sigamos sorprendiéndolos, ellos seguirán volviendo. Pero si dejan de venir, nos costará diez veces más hacer que vuelvan.

Al igual que Walt Disney, Pixar hace del valor agregado una forma de vida. Randy Nelson explica: “En Pixar lo que queremos decir por valor agregado es lo siguiente: uno toma el fragmento de una obra, algo en

lo que esté trabajando en equipo y cuando ellos se lo entreguen, uno no lo juzga. Uno se pregunta, ‘¿Cómo le doy valor agregado a esto, cómo aceptar la oferta y hacer que mi socio quede bien?’” Siempre hay que buscar formas de dar valor agregado al producto o servicio. Nunca, jamás aceptar algo “suficientemente bueno”.

**5. Colaboración interna.** Randy Nelson afirma: “La colaboración en Pixar significa amplificación, al enganchar a varios seres humanos para que se escuchen entre sí, tengan interés en todos, contribuyan con una perspectiva distinta para el problema, traigan amplitud que les lleve a interesarse en la solución completa, que les permita comunicarse en múltiples niveles, bien sea en forma verbal, escrita, expresando sentimientos, mediante acciones o imágenes. Y en todas estas formas, buscar la manera más articulada de obtener una noción de alta fidelidad a través de un amplio rango de personas de modo que cada uno pueda tirar de la palanca apropiada”. ¡Fantástico! ¡Qué definición! Simplemente nos encantan estas palabras, “noción de alta fidelidad a través de un amplio rango de personas”. Si el equipo de innovación no refleja su mercado, algo está mal. Muchos equipos de innovación de nuevo producto están conformados por aproximadamente veinte ingenieros cincuentones blancos, un contador afroamericano y sólo una especialista en marketing. No diversifique simplemente porque sea socialmente correcto; hágalo porque es un buen negocio. Las mujeres compran 83% de todos los productos de consumo, determinan 92% de los destinos vacacionales y toman 80% de las decisiones sobre la salud. Si las mujeres tienen este gran poder adquisitivo, sería lógico conformar los equipos con una mayor representación femenina. Entonces, no sólo se trata de colaborar; hay que diversificar.

**6. Colaboración externa.** Buscar al cliente exéntrico que diga “Intentaré lo que sea” para ayudar a desarrollar esa nueva noción de alta fidelidad innovadora. Buscar un proveedor igualmente exéntrico para vincularlo en la investigación de noción de alta fidelidad.

**7. Prototipo. Intentar, aprender e intentar de nuevo.** Un CEO de los reseñados en *Fortune 100* (cuyo nombre no se divulgará para protegerlo de la vergüenza) una vez gastó US\$50 000 millones en la compra de pequeñas compañías en todo el país que ofrecían un producto que complementaría su línea de productos. Una vez fusionadas las dos líneas de productos, un estudio de mercadeo reveló que sus clientes no las comprarían como paquete. El “experimento” de US\$50,000 millones fue vendido con una pérdida considerable. Entonces, le preguntamos al CEO por qué no intentó empaquetar los dos productos en un mercado pequeño para probar las reacciones de los clientes. ¡Caramba, él pudo haber desarrollado un prototipo por solo US\$1 000 millones! Su mirada se puso vidriosa. El problema fue que algunos de los ejecutivos de la compañía pensaban que sabían más que sus clientes. ¡Totalmente equivocados! Quien más se equivoca, gana. Este CEO falló solo una vez, y perdió. Pete Docter, director de Pixar, comenta lo siguiente: “Todas nuestras películas son fracasos en algún punto en el proceso”. Prototipo... Intentar... Aprender... Intentar de nuevo. Prototipo... Intentar... Aprender... Intentar de nuevo. Prototipo... Tratar... Aprender... Intentar de nuevo. ¿Aprendimos la lección?

**8. Trabajar en proyectos cool.** No hay nada como un proyecto aburridor, con equipos de proyectos aburridores. Supongamos que la compañía va a remodelar su área comercial. A un equipo se le asigna la tarea de rediseñar la zona de parqueo. El equipo podría considerar

esta tarea de dos formas. Primero, podrían decir, “Tarea aburridora. ¿Por qué no podemos trabajar en un área más interesante como el atrio de la compañía?” Con esta actitud, ellos seguramente terminarían diseñando una instalación aburridora y común como cualquier otra que hayamos visto. O podrían decir: “Fantástico, esto es realmente *cool*. Esta es la primera impresión que tendrán los clientes de nuestra compañía”. Con esta actitud el equipo aparecería con un diseño innovador en el cual pudiera incorporarse música ambiental, un panorama curioso, señalización agradable, colores vistosos, pantallas externas de vídeo. Equipos aburridores = productos aburridores. Equipos *cool* = productos *cool*. Hacer de cada proyecto innovador una experiencia estimulante, inspiradora y persuasiva.

**9. Capacitación.** Pixar considera que cada trabajador tiene potencial ilimitado. Para ayudar a dar rienda suelta a este potencial, ofrecen más de 100 clases en la Universidad Pixar. Como aseguramos antes, a los empleados se les anima para que asistan y tomen cuatro horas de educación permanente cada semana en el tiempo de la compañía. Diseñar el propio ambiente de aprendizaje que involucre todo el compromiso y la creatividad de todos los empleados.

**10. Divertirse, jugar.** El nivel de juego y diversión que tengamos en el lugar de trabajo está en función de la actitud. La *actitud* puede definirse como la conducta, la disposición mental, el estado anímico, la determinación o el temperamento personal. Escogemos nuestra disposición mental, ¿seremos felices, nos divertiremos y haremos del trabajo un juego, o seremos personas enojadas, infelices y haremos un trabajo aburrido y monótono? La vida es muy corta para no disfrutar lo que hacemos. ¡Divirtámonos, juguemos!

**11. Transparencia (demostrar y decir).** La transparencia en la innovación empresarial se refiere a eliminar todas las barreras existentes para la información, reglas, datos y personas. También significa que casi todas las decisiones se tomen en forma pública. Ed Catmull, presidente de Pixar, explica: “[En] nuestro proceso diario de revisión, las personas muestran el trabajo en condiciones incompletas a todo el equipo de innovación, y aunque el director tome las decisiones, todos se animan a comentar”. Las decisiones no se toman detrás del escenario según la indumentaria (o en el caso de John Lasseter, la camisa hawaiana). Si uno tiene que consultar con el organigrama para obtener autorización y poder hablar con alguien, no tiene transparencia. Como afirma Ed: “La jerarquía para la toma de decisiones y la estructura de comunicaciones en las organizaciones son dos cosas diferentes”. Eliminar las barreras para la información y la comunicación en la organización.

**12. Celebraciones.** Grandes sueños exigen grandes celebraciones. Aprovechar cada oportunidad para celebrar cumpleaños, grandes logros e incluso los fracasos. Phil Daniels, un exitoso empresario de Sidney, Australia, dijo: “Premiar los grandes fracasos. Castigar los éxitos mediocres”. Las celebraciones ayudan a crear y promover un ambiente que contribuya a la innovación.

**13. Equipo creativo.** Ed Catmull comentó sobre el equipo creativo de Pixar:

Cuando un director y un productor sienten la necesidad de recibir ayuda, convocan al grupo [ocho directores y alguien más que consideren valioso] y muestran la versión actual del trabajo en marcha seguido por una álgida discusión de dos horas de toma-y-da acerca

de todo lo que pudiera mejorar la película... Después de una sesión, al director de la película y al equipo les corresponde decidir qué hacer con los consejos; no hay notas obligatorias y el equipo creativo no tiene autoridad.

Si la compañía no tiene o no desea formar un equipo creativo formal, entonces conformar el propio. El equipo creativo debe ser un grupo de compañeros activistas “radicales” librepensadores que estén dispuestos a soñar en grande.

**14. Soñadores con fechas límite.** Warren Bennis, autor y experto administrativo, llama a los innovadores “soñadores con fechas límite”. A pesar de nuestras observaciones sobre los planes de procesos de innovación estándares que son muy rígidos, es importante adherirse a cronogramas y eventos significativos. Eso no debe constituir una excusa para sueños pequeños, un producto mediocre o un equipo infeliz. Al igual que los deportes profesionales, la innovación es un asunto serio, pues los grandes equipos deportivos sueñan en grande, trabajan con las fechas límite inflexibles, buscan formas innovadoras de ganar y divertirse al cumplir sus sueños. Cualquier equipo de innovación debería hacer lo mismo.

**15. Análisis posmortem.** Al final de cada proyecto, identificar cinco aspectos que pudieran hacerse en forma diferente y cinco que pudieran repetirse. Pixar hace uso de esta técnica posmortem al completar cada una de sus películas. Ed Catmull dice: “El equilibrio entre lo positivo y lo negativo ayuda a crear un ambiente más seguro... [Nosotros] empleamos muchos datos en la revisión. Puesto que somos una organización creativa, las personas tienden a suponer que gran parte de lo que hacemos no puede medirse ni analizarse. Están equivocados...”

Hacemos un seguimiento del ritmo al cual se mueven las cosas, con qué frecuencia se tiene que reelaborar algo, si un fragmento de obra está completamente terminado o no cuando se envía a otro departamento, etc. Los datos muestran aspectos en forma neutral, que pueden estimular la discusión y desafiar supuestos que se generan a partir de impresiones personales... Nuestro trabajo consiste en solucionar problemas incluso cuando somos exitosos. Si no es así, seguramente habrá fracaso". Aprender de todas las experiencias.

**16. La calidad es el mejor plan de negocios.** ¿Qué más puede decirse? Si uno compromete la calidad, se ahoga.

Si se adoptan estos 16 principios fundamentales, seguramente la empresa estará sobre rieles para generar una cultura con enfoque hacia la innovación. Para que cualquier nación compita en este nuevo siglo o hacia el infinito, es necesario movilizarse de la era actual caracterizada por una mentalidad de negocios cortoplacista y de aversión a los riesgos, a una era de experiencias de productos y servicios nuevos realmente interesantes e inteligentes.

Demos un paso atrás y analicemos el desarrollo económico de Estados Unidos: comenzó como una sociedad agrícola con 90% de la población dedicada a la agricultura. En la actualidad, menos de 2% se dedica a esta actividad, y no obstante exportamos casi US\$60,000 millones anuales en cultivos. La sociedad agraria fue remplazada por la sociedad industrial. El empleo en manufactura alcanzó su tope en la década de 1920. En 1950, comenzamos la era de los servicios, seguida en 1970 por la era de la información (con una mentalidad de negocios cortoplacista y de aversión a los riesgos como subconjunto de esta). Ahora estamos atravesando una era de rápida innovación.

Para ser competitivo en esta era, Estados Unidos debe revitalizar el espíritu de emprendimiento que alguna vez lo hizo grande. El viejo “Know now” se ha convertido en “No, ¿cómo?” Estados Unidos está en serio riesgo de perder su pasión por desarrollar experiencias de productos y servicios innovadores... Y creámoslo o no, la nueva “mentalidad de patentes” es el culpable clave! Desde 2007 hasta 2008, el número de patentes otorgadas de origen estadounidense descendió 1.8%, comparadas con las de origen extranjero que aumentaron 4.5%. En 2008, la cifra de patentes extranjeras excedió a las estadounidenses 9%. (Fue la primera vez que se presentó este registro en la historia de la oficina de patentes).

Si estas estadísticas no son tan malas, considérese lo siguiente. Muchas de las organizaciones innovadoras anteriores han pasado de procesos de investigación y desarrollo a solo investigación. Se han convertido en “fabricas de patentes” donde el resultado no es el producto o servicio exagerado que “deslumbra”, sino simplemente es la patente. En lugar de lanzarse al agua para desarrollar el producto, las organizaciones están obsesionadas con vender patentes, muy temerosas de asumir riesgos y llevar productos interesantes al mercado. IBM recibe más de US\$1000 millones al año por sus patentes; HP recibe más de US\$200 millones por vender patentes. En 1990, Microsoft tenía solo tres patentes; el 20 de enero de 2009, celebró su patente número 10,000; ellos tienen una división corporativa completa dedicada a la venta de patentes y a investigar la violación de patentes. En lugar de emplear los Walt Disney, Henry Ford, Ed Catmull, Alvy Ray Smith y John Lasseter, estas compañías contratan abogados de patentes y contadores públicos certificados formados en la Universidad de Harvard para vender y administrar patentes. En vez de desarrollar la próxima serie

de productos y experiencias “fantásticos”, estas compañías no revitalizan su espíritu innovador empresarial.

Consumidores de actitud abierta e imaginativa ahora exigen nuevos productos emocionantes. Los líderes del mañana serán aquellos que no se vendan por utilidades fáciles y rápidas de productos caracterizados por la aversión a los riesgos, sino aquellos que crearán la próxima ola de productos atractivos como GPS, Wii, iPhone o el lector electrónico Kindle.

Si todos pretendemos ser líderes creativos, continuamente debemos estar a la vanguardia, y Pixar y Disney son ejemplos brillantes precisamente de ese estilo de liderazgo. En 2008, anunciaron una colaboración importante de investigación y desarrollo con la Universidad Carnegie Mellon y el Instituto Federal Suizo de Tecnología. Ciencia y talento académico en tecnología de clase mundial se asociarán con casi todas las unidades clave de negocios —estudios, redes de medios, parques temáticos y centros turísticos— de esta compañía multinacional. Ed Catmull hizo el anuncio en la conferencia anual de gráficas por computador SIGGRAPH: “La creación de la próxima generación de tecnologías sofisticadas requiere visión a largo plazo y colaboración con innovadores de clase mundial”.

---

*“Pensar es fácil, obrar es difícil y poner en acción  
nuestros pensamientos es lo más difícil del mundo. Tener  
conocimientos no es suficiente; hay que ponerlos en  
práctica. Tener voluntad no es suficiente; hay que obrar”.*

Johann Wolfgang von Goethe, filósofo alemán

---

Nuestro sueño es que —como han hecho los amigos de Pixar y OMA— abramos la mente para crear formas innovadoras y motivadoras que enriquezcan la vida de los clientes y de toda la organización. Ed Catmull dice que él no se encuentra en el negocio del cine solo para hacer dinero u obtener galardones. Su pasión por el trabajo es evidente en esta emotiva declaración: “En realidad quiero hacer películas que lleguen a la gente y les hagan ser mejores. De lo contrario, ¿qué estaríamos haciendo?”

Esperamos que *Innovar al estilo Pixar* sirva de inspiración para crear campos de juego innovadores que, como asegura Ed, “lleguen a la gente y les hagan ser mejores”. ¡Que sus **sueños** infantiles se hagan realidad, **crea** en sí mismo y en los compañeros de juego, **atrévase** a lanzarse al agua y comience a **hacer** la diferencia!

---

*¡En sus marcas, listos, ya! Entonces, ¡hay que dar rienda  
suelta a esa gran energía infantil sobre el universo!*

---

## El tablero de Bill y Lynn

La innovación no puede pedirse  
como una pizza a domicilio. ¡Requiere  
liderazgo y una cultura de colaboración!



## APÉNDICE A

# Otros campos de juego corporativos

**NO DEBEMOS CERRAR ESTE** libro creyendo que solamente Pixar tiene la esquina del mercado de la “diversión”. A continuación se darán a conocer seis diversas organizaciones muy exitosas que no sólo se toman en serio la innovación, sino que también motivan e inspiran a sus integrantes de equipo a aceptar el espíritu infantil de la diversión.

## Google

---

**Nicho:** Google comenzó en enero de 1996 como un proyecto de investigación de Larry Page y Sergey Brin, compañeros de doctorado en la Universidad de Stanford y amigos cercanos. Juntos partieron de la hipótesis de que un motor de búsqueda que analizara las relaciones entre los sitios web produciría mejores resultados que las técnicas existentes en ese momento (motores de búsqueda que básicamente clasificaban resultados según la cantidad de veces que apareciera el término buscado en una página). En la actualidad, Google, Inc., es una corporación pública estadounidense que recibe ingresos de publicidad relacionados con sus servicios de búsqueda en internet, correo electrónico, mapeo en línea, productividad de oficinas, redes sociales y por compartir vídeos al igual que por ventas de versiones de las mismas tecnologías libres de publicidad. Con sede en Mountain View, California, cuya dirección general se conoce como Googleplex, cuenta con aproximadamente 20 000 empleados de tiempo completo.

### Un vistazo a la cultura

- ◆ Misión: “Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”.
- ◆ Valores fundamentales:
  - ◆ Deseamos trabajar con gente grande.
  - ◆ La innovación en tecnología es nuestra alma.
  - ◆ Trabajar en Google es divertido.
  - ◆ Estar activamente comprometidos; tú eres Google.
  - ◆ No dar por sentado el éxito.
  - ◆ Hacer lo correcto; no ser mezquino.

- ◊ Ganar todos los días la lealtad y el respeto del cliente y del usuario.
- ◊ El crecimiento y la rentabilidad sostenibles a largo plazo son claves para nuestro éxito.
- ◊ Google se preocupa y apoya las comunidades donde trabajamos y vivimos.
- ◊ Aspiramos a mejorar y a cambiar el mundo.
- ◆ Diez razones importantes para trabajar en Google:
  - ◊ Extender una mano solidaria.
  - ◊ La vida es bella.
  - ◊ La valoración es la mejor motivación.
  - ◊ El trabajo y el juego no son mutuamente excluyentes.
  - ◊ Adoramos a nuestros empleados y queremos que ellos lo sepan.
  - ◊ La innovación corre por nuestra sangre.
  - ◊ Una buena compañía donde quiera que se mire.
  - ◊ Conectar al mundo, un usuario a la vez.
  - ◊ Atreverse a ir donde nadie haya estado antes.
  - ◊ Después de todo, no hay nada mejor que un almuerzo gratis.
- ◆ Reclutar personal que muestre señales de “Googleidad”: personas que puedan trabajar eficientemente en una organización plana y en pequeños equipos; que respondan a un ambiente donde se generan cambios a gran velocidad; que sean equilibradas y con intereses y talentos notables para innovar; que posean entusiasmo ante el reto de hacer del mundo un mejor lugar.
- ◆ Todos los ingenieros pueden dedicar 20% de su tiempo, aproximadamente un día a la semana, a cualquier proyecto que escojan.

- ◆ Un subsidio por US\$500 de comida preparada puede utilizarse en las primeras cuatro semanas para cubrir la licencia de maternidad de un empleado.
- ◆ ¡Todos los días comidas gourmet gratuitas (desayuno, almuerzo y comida)!
- ◆ Trimestralmente se planean experiencias fuera del departamento para que los equipos se integren y se diviertan.
- ◆ Las oficinas de Google se parecen a las de Pixar (lámparas de lava, papel satinado, señalización agradable, etc.).

### Datos curiosos

- ◆ El nombre Google es un juego de palabras de *gúgol*, término acuñado por Milton Sirota, sobrino del matemático estadounidense Edward Kasner. Un gúgol se refiere al número representado por 1 seguido por 100 ceros. Es una cifra muy grande; de hecho, no existe un gúgol de nada en el universo —ni estrellas, ni partículas de polvo, ni átomos. La entrada “google” fue agregada al diccionario *Merriam-Webster’s* y al *Oxford English* en 2006, cuyo significado es “utilizar el motor de búsqueda de Google para obtener información en internet”. El uso del término de Google refleja su misión para organizar la descomunal cantidad de información del mundo (aparentemente infinita) y hacerla universalmente accesible y útil.
- ◆ El motor de búsqueda de Google originalmente se apodó “BackRub” porque el sistema chequeaba los “retroenlaces” para estimar la importancia de un sitio.

- ◆ En 1999, Google contrató a Charlie Ayers como primer chef, quien ganó el empleo en un concurso de cocina cuyos jurados fueron cuarenta empleados de la compañía. Su nombre previo a la fama fue prestar el servicio de comida y banquetes al legendario grupo de rock Grateful Dead. Cuando Charlie llegó a Google en 1999 fue el empleado número 56. Para la época en que abandonó la compañía en 2005, supervisaba un personal de cocina de 135 empleados que atendían 400 comidas al día y organizaban fiestas y eventos para la creciente fuerza laboral de Google.

#### **Citas interesantes**

- ◆ Larry Page, cofundador: “Pensamos bastante en cómo mantener nuestra cultura y las cosas divertidas. Desconozco si otras compañías se preocupan tanto como lo hacemos nosotros”.
- ◆ Claire Stapleton, asociada de relaciones públicas: “Las personas son más productivas cuando trabajan en proyectos que en realidad les motivan... Cuando les damos la oportunidad de aplicar su pasión a la compañía, pueden hacer cosas fascinantes. Es la misma idea con nuestros beneficios (café orgánico, series de conferencias, clases de yoga), cosas grandiosas que posiblemente suceden en la cultura y el ambiente apropiados”.
- ◆ Un empleado: “Google es una gran compañía y me siento orgulloso de ser parte de ella. Los beneficios son extraordinarios y es el ambiente de trabajo más singular que haya visto en mi vida. Los productos, las ideas y las mentes creativas que tenemos siguen maravillándome e inspirándome”.

- ◆ Eric Schmidt, CEO, cuando se le preguntó por el valor fundamental “No ser mezquino”: “Cuando me uní a la compañía pensaba [que] esto era basura; las empresas no tienen estas cosas. Creía que se trataba de una broma. Esto tiene que ver con Larry y Sergey. Así pasé seis meses en una sala, y un ingeniero dijo: ‘Eso es mezquino’. Es como si una bomba explotara en la sala. Todos tienen una discusión moral y ética que, a propósito, acabó con el producto”.

## Griffin Hospital

---

**Nicho:** Griffin Hospital es una entidad hospitalaria de 160 camas que atiende cuidados intensivos sin ánimo de lucro para la comunidad en Derby, Connecticut. En junio de 1994, el hospital inauguró la primera sede para el cuidado de pacientes en el país, edificación diseñada y construida para ajustarse a la filosofía de servicio de salud de Planetree, una organización internacional sin ánimo de lucro dedicada a consumidores de la salud, cuya visión consiste en humanizar y desmitificar la experiencia del cuidado de la salud, y subsidiaria de Griffin Health Services Corporation. Las instalaciones de Griffin y el modelo de atención han establecido un nuevo estándar para hospitales y arquitectos. Griffin ganó el premio al diseño de 1995 otorgado por The Center for Health Design, con el cual se da reconocimiento al diseño que promueve el bienestar y la curación de los enfermos; el premio VISTA de 1996 de la American Hospital Association y la American Society for Healthcare Engineering por la nueva construcción; y el galardón por diseño de gran calidad de 1996 de la New England Hospital Assembly auspiciado por la Boston Society of Architects. Grupos de más de 500 hospitales, nacionales y extranjeros, han visitado Griffin desde 1994.

### Un vistazo a la cultura

- ◆ Misión: “Proporcionar cuidado de la salud personalizado, humanista y orientado al consumidor en un ambiente de sanación; empoderar a los individuos para que se involucren activamente en decisiones que afecten su cuidado y bienestar mediante el acceso a la información y a la educación; y proporcionar liderazgo para mejorar la salud de la comunidad a la que servimos”.
- ◆ Valores fundamentales:
  - ◆ Calidad y servicio.
  - ◆ Respeto y dignidad.
  - ◆ Colaboración.
  - ◆ Emprendimiento e innovación.
  - ◆ Asistencia y administración.
- ◆ Practicar el empoderamiento de pacientes, abrir historias médicas y participar en conferencias formales de atención a la salud.
- ◆ Para la celebración de este año al ser reconocida en la revista *Fortune* como una de las “100 mejores compañías para trabajar”, los empleados lideraron la iniciativa de contribuir con fondos —dinero que durante los últimos nueve años se había gastado en ellos como una recompensa por este honor— para ayudar a residentes necesitados de la comunidad.
- ◆ Se hacen celebraciones espontáneas especiales por logros notables. Los vicepresidentes de división hacen pequeñas fiestas para compartir una pizza o regalan tortas a los empleados del departamento.
- ◆ Al departamento del trimestre se le hace una celebración. Los departamentos ganadores (cuatro por año) hacen exposiciones al

personal ejecutivo por apoyar su selección como departamento del trimestre. La competencia es intensa y las presentaciones son muy creativas y divertidas para los presentadores de departamento y para el personal ejecutivo.

- ◆ Planetree Cart. El departamento de ingeniería de Griffin diseñó y construyó un carrito Planetree que puede llevarse a cualquier departamento o recorrer todo el hospital para “agradecer” a la gente en días de mucho volumen de trabajo o de mucho estrés. Éste puede llevar bebidas, helado, sándwiches u otras golosinas especiales.
- ◆ Celebración del día anual de Planetree para personal y visitantes. Una manera de presentar al público y a los empleados de Griffin la filosofía del cuidado de la salud de Planetree, que sirve para mostrar programas complementarios y holísticos de la salud, los cuales incluyen visualización de imágenes por medios tecnológicos, tacto terapéutico, acupuntura y medicina oriental, aromaterapia, etc. Se ofrecen chequeos gratuitos de tensión arterial y del nivel de colesterol. Los miembros del personal de Griffin atienden como anfitriones y presentadores.

### **Datos curiosos**

- ◆ Griffin es el único hospital en el país que ha sido nombrado durante 10 años consecutivos en la lista reseñada por *Fortune*, “Las 100 mejores compañías para trabajar”.
- ◆ En la década de 1980, Griffin intentaba reinventar su experiencia de proteger pacientes en la sala de maternidad. El CEO Patrick Charmel y la gerente de marketing de Griffin se disfrazaron de

“compradores secretos” para comparar con otros hospitales. Pasando por esposo y esposa embarazada, contactaron varios hospitales del país y simularon ser compradores de los servicios de obstetricia y un hospital apropiado para el nacimiento de su bebé.

- ◆ Griffin utiliza el sistema de sonido con audífonos para reproducir la canción de cuna de Brahms por cada nuevo nacimiento en el centro de maternidad. Toda la familia Griffin está ansiosa de los “anuncios de nacimientos”.

### **Citas interesantes**

- ◆ Bill Powanda, vicepresidente: los empleados de Griffin Hospital tienen buen criterio y creatividad en sus interacciones con los pacientes, todo sin una descripción detallada. Como explica Bill: “Cuando otras entidades hospitalarias visitan Griffin, nos dan grandes elogios por la carencia de ‘registros’ en nuestro ambiente, lo que quiere decir que Griffin parece más sincero que otros hospitales que toman nota para sus departamentos específicos. Lo que perciben nuestros invitados es la evidencia de que el enfoque transparente de Griffin de servicio al cliente siempre ha sido parte de su cultura”.
- ◆ Patrick Charmel, CEO: “En este momento, cuando llegan los pacientes, esperan tener una muy buena experiencia. Indudablemente, esperan tener una buena cirugía, pero también una buena experiencia. Desean un entorno amigable que huelga bien; desean una buena comida, que sus familias sean acogidas y se dé respuesta a sus interrogantes”.

## Men's Wearhouse

---

**Nicho:** Men's Wearhouse es uno de los más grandes minoristas especializados en prendas de vestir formales y para negocios que opera algo más de 1 200 tiendas en Norteamérica y otras 490 que venden y alquilan esmoquin en todo el país. Vende prendas sobre medida, por lo general con precios de 10% a 20% menos que las tiendas por departamento, al igual que calzado y ropa formal e informal. Su subsidiaria K&G atiende compradores ahorrativos y vende vestimenta para mujeres profesionales en la mayoría de sus más o menos 100 tiendas.

### Un vistazo a la cultura

- ◆ Misión: “Maximizar ventas, proporcionar valor a nuestros clientes y suministrar servicio de alta calidad al cliente, mientras nos divertimos y conservamos nuestros valores”.
- ◆ Valores fundamentales:
  - ◆ Alimentar la creatividad.
  - ◆ Crecer juntos.
  - ◆ Admitir los errores.
  - ◆ Promover un estilo de vida feliz y saludable.
  - ◆ Ampliar el sentido de comunidad.
  - ◆ Esforzarse por actualizarse permanentemente.
- ◆ El enunciado de la filosofía corporativa promueve su cultura de “Liderazgo al servicio”: “Cuando se cometen errores, los líderes primero se concentran en su papel de entrenador, no en el papel de árbitro. Los errores son oportunidades para aconsejar y aprender, no para infundir temor en el lugar de trabajo. Reducir el temor

contribuye a prolongar los mejores esfuerzos y las actitudes más positivas de nuestros empleados”.

- ◆ La famosa frase comercial del fundador George Zimmer: “Le gustará la apariencia que va a tener. Se lo garantizo”. (Parte del compromiso de valor de Men’s Wearhouse es una buena consultoría para el vestuario. George es un tipo auténtico que cree por completo en lo que dice.)
- ◆ Promueve celebraciones.

### **Datos curiosos**

- ◆ Después de que George Zimmer se graduara en la universidad, se unió a la compañía de fabricación de ropa de su padre con sede en Dallas, Texas. George inauguró la primera tienda de Men’s Wearhouse con sus compañeros universitarios de habitación en Houston, Texas. Las mercancías consistían en su mayor parte en chaquetas deportivas de poliéster de la compañía de su padre. Puesto que no tenía cómo adquirir una caja registradora, utilizó una caja de cigarrillos el primer día de actividades comerciales.
- ◆ El compañero de clases de George era Harold Ramis, quien corredactó la divertidísima película clásica de 1978 *Animal House*, protagonizada por el desaparecido John Belushi, una de las más brillantes estrellas del programa “Saturday Night Live” de la NBC.
- ◆ ¡Pixar alquila y compra esmoquin de Men’s Wearhouse para las celebraciones con corbata negra cuando hay estrenos de películas!

**Citas interesantes**

- ♦ George Zimmer, fundador y CEO: “Todo es cuestión de obtener dinámica y entusiasmo de la gente. Resulta imposible medirlos, por eso se pasan por alto en las empresas. Disfrutar la vida y celebrar el liderazgo por ser entusiasta con lo que uno hace durante 40 horas a la semana”.
- ♦ Julie Panaccione, vicepresidenta de cultura corporativa: “El espíritu de la compañía se nutre al construir una cultura corporativa basada en valores donde los empleados son el accionista número uno. Considero que tenemos que reconocer esto porque las personas pasan mucho tiempo en el trabajo en el entorno de las tiendas, y si no es agradable o divertido, puede hacerse monótono. Si vamos a gastar todo ese tiempo con la gente, es necesario construir estas relaciones... y divertirnos en el trabajo constituye una gran parte de esto. No es raro entonces que en Men’s Wearhouse... haya una mesa de ping-pong encima del mesón de exhibición de las corbatas. Por eso, en una tienda ellos podrían tener un área donde un caballero compra un traje, ellos ponen las camisas encima, junto con las corbatas y las correas, pero cuando no hay clientes en la tienda o incluso si los hay, se convierte en una mesa de ping-pong. En cierta medida, es un campo de juego en nuestro lugar de trabajo”.
- ♦ Doug Ewert, presidente y director operativo: “Cuando la compañía rebosaba de alegría por el crecimiento a comienzos de 2000... George publicó un decreto que rezaba: ‘La mesa de billar se queda’”.

- ♦ Julie Panaccione: “Cada una de nuestras tiendas recibe un presupuesto de dinamismo social que estimula la camaradería y mucha diversión en el campo. No podemos salir del campo cada semana porque tenemos más de 100 locaciones, por eso tenemos eventos por regiones. El 7 de junio... tendremos una... noche de moñonas, un evento de bolos para todos los empleados de la tienda, por eso podrán salir e ir a la bolera local”.
- ♦ Julie Panaccione: “La compañía se enorgullece de tener una política de comunicaciones de puertas muy abiertas. Las altas directivas animan al personal a que... [comuniquen] una idea de ventas, una idea de concurso, una idea de una fiesta o de cualquier otro evento. Este año, entregamos un premio por US\$10 000 por una idea innovadora. Propusimos una competencia en el campo y dijimos, ‘Si tienen una idea innovadora para ahorrarle dinero a la compañía... por favor, háganosla saber’. Recibimos miles de propuestas de Canadá y Estados Unidos. Nuestros empleados tienen mucha confianza en la gerencia de la compañía, y nosotros igualmente confiamos bastante en ellos... Es un gran sistema de valores”.

## Nike

---

**Nicho:** En el mundo, Nike es el fabricante número uno de calzado. Diseña y vende calzado para una gran variedad de deportes, entre ellos béisbol, porras, golf, voleibol, excursionismo, tenis y fútbol. También vende prendas y calzado casual Cole Haan, al igual que indumentaria e implementos

deportivos. Además, opera las tiendas de calzado y prendas deportivas Niketown, los puntos de venta de fábrica Nike y las tiendas Nike Women. Nike vende sus productos en todo el territorio estadounidense y en más de 180 países. En 2007, compró Umbro, minorista británico de implementos para futbolistas.

### **Un vistazo a la cultura**

- ◆ Misión: “Generar inspiración e innovación en todos los deportistas del mundo. Si tienes un cuerpo, eres un deportista”.
- ◆ Alegrementemente, deliberadamente e inteligentemente: esa es la manera en que Nike sostiene una cultura de negocios *divertida* que celebra el “niño que tenemos en nuestro interior”.
  - ◆ Ejemplo de “alegrementemente”: una vez al mes en primavera y verano, la compañía promueve el jueves cultural. Se trata de un *playfest* impredecible y muy entretenido en el cual una banda integrada por empleados toca mientras una estrella Nike del baloncesto y un empleado interno juegan H-O-R-S-E.
  - ◆ Ejemplo de “deliberadamente” e “inteligentemente”: Nike dirige su negocio y todos sus empeños en la industria deportiva con base en once verdades sencillas, llamadas máximas:
    1. Innovar es nuestra naturaleza.
    2. Nike es una compañía.
    3. Nike es una marca.
    4. Simplificar y avanzar.
    5. El consumidor decide.
    6. Ser una esponja.
    7. Evolucionar inmediatamente.

8. Hacer lo apropiado.
  9. Dominar los principios.
  10. Estamos a la ofensiva. Siempre.
  11. Hay que tener presente a la humanidad.
- ♦ Ejemplo de “alegremente, deliberadamente e inteligentemente”:  
Los Premios a las Máximas son un programa de reconocimiento similar a la celebración de los Galardones de la Academia. Los empleados eligen las innovaciones de negocios de Nike con base en las once máximas. Los Premios a las Máximas se entregan en una noche ruidosa e irreverente de celebración y reconocimiento.

Los ejemplos fueron proporcionados por Kevin Carroll, “ex catalizador” de Nike, el hombre contratado para fomentar y cuidar la dinámica interna de la compañía, provocar nuevas formas de pensamiento: Caramba, ¡qué trabajo! A Kevin también se le conoce por ser el autor de *Rules of the Red Rubber Ball* y *El trabajo y el juego*, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2010

#### **Datos curiosos**

- ♦ Nike es el nombre de la diosa griega de la victoria. El nombre le llegó a Jeff Johnson, el primer empleado de la compañía, mientras dormía.
- ♦ El logo Nike fue diseñado por un pago de US\$35 a una joven estudiante diseñadora en Portland, Oregón. Posteriormente, ella recibiría algunas acciones de Nike.
- ♦ El lema *Just Do It* fue concebido por el escritor de material publicitario Dan Wieden.

### Citas interesantes

- ◆ Mark Parker, presidente y CEO: “Cuando observamos la manera en que diseñamos y desarrollamos productos y manejamos nuestro negocio global, no es suficiente para solucionar los retos del presente. Estamos diseñando para la economía sostenible del mañana, y para nosotros esto significa usar menos recursos, más materiales sostenibles y energía renovable para generar nuevos productos”.
- ◆ Scott Bedbury, ex director de marketing y el hombre que lanzó el eslogan “Just Do It” de Nike: “En algunas compañías, existe un renglón llamado ‘Marca’ y un renglón mayor llamado ‘Producto’. En Nike, no hay diferenciación. Uno necesita ser un divulgador de su marca... pero con una voz de marca”.
- ◆ Kevin Carroll: “La capacidad de Nike para inyectar a propósito momentos divertidos y de motivación para los miembros del equipo global permite que la marca sea un consistente un líder de la industria en el diseño de producto y un generador de mensajes creativos de marca”.

## Target

---

**Nicho:** Target Corporation es una compañía minorista estadounidense que fue fundada en Minneapolis, Minnesota, en 1902, como Goodfellow Dry Goods. En 1962, la primera tienda Target se abrió en Roseville, Minnesota, y en 2000 la casa matriz cambió su nombre de Dayton Hudson a Target. En la actualidad, Target opera aproximadamente 1700 tiendas en 49 estados del país, incluidas algo más de 240 tiendas SuperTarget.

### Un vistazo a la cultura

- ◆ Misión: “Hacer de Target el destino preferido de compras de nuestros visitantes al proporcionar valor excelente, innovación continua y una experiencia excepcional a los clientes al satisfacer consistentemente nuestra promesa de marca ‘Espere más. Pague menos’. Para apoyar nuestra misión, somos guiados por nuestros compromisos con el gran valor, con la comunidad, con la diversidad y con el entorno”.
- ◆ Valores fundamentales:
  - ◆ Ser rápidos, divertidos y amigables.
  - ◆ Estimular una cultura incluyente.
  - ◆ Buscar la excelencia en el liderazgo.
  - ◆ Asumir que la velocidad es vida.
  - ◆ Consolidar nuestro prestigio.
- ◆ Los “targetianos” —el equipo encargado de las tendencias en mercancías que rastrea alternativas en el mundo e intenta anticiparse a los cambiantes gustos del consumidor. (Ellos le aplicaron *benchmarking* a la Compañía Walt Disney y a su división Disney Imagineering.)
- ◆ Ha desarrollado cerca de diez a doce marcas de Target en prendas e implementos deportivos.

### Datos curiosos

- ◆ La hawaiana que luce el perrito Bullseye de Target fue inspirada por la colección de camisas hawaianas de John Lasseter.

- ◆ El perrito Bullseye prefiere el clima de Los Ángeles, en vez de Minneapolis (dirección general corporativa) y ha viajado en primera clase en muchas aerolíneas.

### **Citas interesantes**

- ◆ Michael Alexin, vicepresidente de diseño y desarrollo de producto: “La innovación es uno de nuestros valores fundamentales. Parece algo trillado, cualquiera podría decir, pero en realidad la vivimos. La forma en que trabajamos en Target es una gran cantidad de ideas que brotan de abajo hacia arriba. No es una organización con estructura descendente. En la cima, tenemos una visión y una estrategia claras, pero intentamos crear una cultura de aceptación de ideas, no de enjuiciar las ideas. Al saber que tenemos parámetros muy claros para el éxito financiero, nos hacemos a una gran concepción intelectual y pruebas para observar qué motivará y capturaré en realidad la atención de nuestros invitados, nuestros clientes, o de entretenerlos en una forma diferente o algunas veces dar soluciones a problemas que incluso ellos no sabían que tenían”.
- ◆ Michael Alexin: “Nuestro lema en Target es rápidos, divertidos, amigables (FFF, por su sigla original). Cada división tiene un equipo FFF con un capitán FFF, y somos excéntricos. Para la campaña United Way el año pasado, conseguimos un par de centenares de lo que llamamos los perros Bullseye de Target e hicimos un concurso para que las ganancias fueran a las arcas de United Way. Estas personas se congregaron y diseñaron una indumentaria, y ahora tenemos una gran colección de... estos maravillosos perros... como los bulldogs de Pablo Picasso”.

- ◆ Jodee Koziak, vicepresidenta ejecutiva de recursos humanos: “FFF es nuestra personalidad de marca. Es como una gran confianza que nos motiva un gran comportamiento positivo en cuanto a una cultura respetuosa, innovadora y sorprendente... desde estar abiertos a la diferencia de criterios y asegurarnos de que nos orientamos hacia un enfoque más incluyente, no sólo por la diversidad, la etnicidad y el multiculturalismo, sino por obtener diferentes puntos de vista fuera de la mesa en formas realmente muy llamativas”.
- ◆ Kari Thompson, directora de comunicaciones corporativas: “Adoptamos un enfoque muy estratégico para escuchar a nuestros clientes y actuar con base en la retroalimentación. Una de las formas en que innovamos esa experiencia del cliente tiene que ver con nuestros prototipos de tienda. Siempre estamos mirando hacia el futuro para observar qué necesita esa experiencia físicamente, para la apariencia y la sensación. En Target es un proceso constante”.
- ◆ Michael Francis, director y vicepresidente ejecutivo de marketing: “Existe un alto grado de participación y propiedad de nuestra estrategia, y eso ha mantenido a los integrantes de equipo verdaderamente comprometidos y apasionados por lo que hacen. Y esa pasión alimenta la innovación el compromiso y una visión dirigida hacia el cliente... Seguiremos ganándonos al cliente con el tiempo”.

## Zappos

---

**Nicho:** En 1999, el CEO Tony Hsieh contribuyó al comienzo de Zappos, como una tienda de calzado en línea, y la compañía posteriormente se expandió para ofrecer una amplia variedad de productos. Zappos registró ventas brutas por US\$1 000 millones en 2008, 20% más que el año anterior. Había sido rentable desde 2006. Zappos, ahora líder minorista de calzado en línea, tiene 1 300 empleados y la dirección general se encuentra en Henderson, Nevada.

### Un vistazo a la cultura

- ◆ Misión no oficial: “Ser extraordinarios”. (En realidad, Tony no cree en los enunciados formales para una misión.)
- ◆ Valores fundamentales:
  - ◆ Sorprender con el servicio.
  - ◆ Adoptar y manejar el cambio.
  - ◆ Crear diversión y un poco de excentricidad.
  - ◆ Ser aventureros, creativos y descomplicados.
  - ◆ Buscar crecer y aprender.
  - ◆ Construir relaciones abiertas y honestas mediante la comunicación.
  - ◆ Construir un espíritu positivo de equipo y de familia.
  - ◆ Hacer más con menos.
  - ◆ Ser apasionados y tener determinación.
  - ◆ Ser humildes.
- ◆ La compañía publica un “Libro de Cultura” anual en el cual los empleados describen lo que significa la cultura para ellos.

- ◆ Las entrevistas a los empleados se han llevado a cabo en lugares como Lavo, un moderno club nocturno de Las Vegas, y con unas cuantas copas de vodka. Los empleados se califican a sí mismos, en una escala de 1 a 10, con base en preguntas que incluyen, “¿Qué tan excéntrico es usted?” y “¿Cuál fue la última posición a la que aspiró? ¿Era un cargo apropiado?” La compañía busca gente “excéntrica” (determinada por la primera pregunta) y gente “inconforme y humilde” (determinada por la segunda pregunta).
- ◆ Los nuevos aspirantes pasan por cuatro semanas de formación relacionada con la lealtad al cliente, que incluye atender llamadas en el centro telefónico. Esto sucede antes de comenzar su trabajo real. Después de la capacitación, Zappos les ofrece US\$2,000 para abandonar la compañía, sin formularles más preguntas. Esta práctica es para asegurar que las nuevas contrataciones se apasionen más por Zappos, que por el dinero. Casi 97% de los entrenados declinan lo que Zappos llama “la Oferta”.
- ◆ La compañía promueve “desfiles” internos en los que muestran actos de amabilidad de empleados tomados al azar, acompañados con llamadas por megáfono, un gorro de moda y una tarjeta de regalo.
- ◆ La Semana Espiritual empieza el Día de la pareja dispareja cuando los empleados lucen calcetines, prendas y calzado que no corresponden.

**Datos curiosos**

- ◆ Tony Hsieh, CEO de Zappos, se conoció con su director financiero y operativo Alfred Lin, cuando Tony administraba un negocio de pizzas y Alfred era su cliente número uno.
- ◆ El nombre Zappos se inventó a partir de la palabra zapatos.
- ◆ Los baños de Zappos están decorados con catálogos de “colores de orina” para estimular un poco lo excéntrico y la diversión.
- ◆ Durante los primeros cinco años de la compañía, el departamento de contabilidad llevó sus registros en libros con QuickBooks, un programa muy popular que se encuentra fácilmente en muchas tiendas locales. Aunque uno no lo crea, Zappos manejaba un negocio de US\$70 millones en un programa que la mayoría utiliza para operaciones personales o de negocios muy pequeños.
- ◆ En 2009, Zappos debutó en el puesto número 23 de la lista reseñada por Fortune entre las “100 mejores compañías para trabajar”, ¡la mejor clasificación para un recién llegado!

**Citas interesantes**

- ◆ Tony Hsieh, CEO: “Nos hemos dado cuenta de que una atmósfera divertida y agradable hace empleados más felices, y empleados más felices son más productivos y están más comprometidos que aquellos trabajadores insatisfechos. Debido a nuestra cultura familiar y divertida, el nivel de confianza es mayor, la comunicación es mejor y los empleados en general son más productivos y trabajan con mayor entrega”.
- ◆ Alfred Lin, director financiero y operativo: “A menudo bromeo con Tony, ‘En verdad, nunca hemos tenido ideas originales’. Lo

que realmente hacemos bien es que intentamos aprender lo que más podamos de todas las personas con quienes nos encontramos y de todas las compañías que conozcamos. Eso es lo que en cierta medida nos ha permitido seguir siendo ágiles”.

- ◆ Tony Hsieh: “Nuestro enfoque número uno es la cultura de nuestra compañía. Entrevistamos gente que encaje en la cultura. Deseamos personas que sean apasionadas con lo que es Zappos: el servicio. No me preocupa si les apasiona el calzado”.



## APÉNDICE B

---

# Anécdotas favoritas de Bill y Lynn sobre Pixar

- ◆ *Luxo, Jr.*, fue la primera película de Pixar e hizo su debut en la muestra anual de filmes de SIGGRAPH en 1986. Se trata de un cortometraje animado en computador que dura solo dos minutos y medio, incluidos los créditos. El filme inspiró la mascota y logo corporativo de Pixar, una pequeña lámpara de escritorio que sale en pantalla brincando, que “hace la presentación” de todas las películas de Pixar desde *Toy Story*. Los cinéfilos de Pixar están acostumbrados a ver esta adorable lamparita que aparece saltando en la pantalla antes de los primeros créditos y apaga la luz después de los créditos de cierre. Leonard Maltin, uno de los más reconocidos críticos de cine del país, comparó el personaje de la lámpara con Mickey Mouse.
- ◆ John Lasseter una vez condujo a la ceremonia de los Premios de la Academia desde Oscar Mayer Weiner Mobile.

- ◆ John conserva sus premios Oscar en casa junto con las prendas que utilizó a su medida al recibir cada premio (incluido un esmoquin para la noche de entrega de los Oscar).
- ◆ El animador Andrew Gordon en alguna ocasión en su oficina descubrió una pequeña puerta cerca del piso que conducía a un conducto de ventilación, un área de acceso para el aire acondicionado. Para poder entrar, tuvo que gatear tal como lo hizo Alicia en el País de las Maravillas, pero en el interior se dio cuenta de que era bastante grande. Andrew solicitó y obtuvo permiso para utilizar este nuevo y emocionante espacio de la “oficina”. Limpió todo el polvo y colgó luces de Navidad, luego trajo muebles con tapicería de animales impresos, silletería acojinada, iluminación romántica y un bar. Finalmente, lo reconocerían como el “Rincón del Amor”. Los rumores acerca del nuevo “lugar exótico” se difundieron por toda la compañía, y las invitaciones pronto lo convirtieron en un espacio apetecido. Así, se convertiría en parada regular para distinguidos visitantes, cuyas firmas cubren las paredes. Al describir su primera visita, el actor Tim Allen dijo: “Estábamos John Lasseter, Steve Jobs y yo, y Steve dijo, ‘Vamos al Rincón del Amor’. Los tres adultos tuvimos que gatear, con la nariz pegada al trasero del otro, para atravesar la pequeña abertura en la pared. Y encontramos lámparas lava e imágenes de Doris Day y otros cachivaches”.
- ◆ John Ratzenberger ha prestado su voz para todas las películas de Pixar hasta la fecha, desde Hamm en *Toy Story* hasta Foreman Tom en *Up, una aventura de altura*.
- ◆ Pixar estuvo persiguiendo a Bill Murray para que interpretara el papel de Buzz Lightyear en *Toy Story*, pero Murray perdió los

números telefónicos del productor... y ¡Tim Allen aprovechó la situación y protagonizó el papel!

- ◆ En abril de 2008, *Toy Story* hizo su debut como musical en el espectáculo *The Disney Wonder* para el crucero Disney. El musical presenta siete canciones seis originales y la canción “Yo soy tu amigo fiel”, de Randy Newman.
- ◆ Mientras se creaba la película *Bichos*, el equipo de animación observó secuencias grabadas desde una “cámara oculta” con el fin de perfeccionar sus perspectivas y colores.
- ◆ *Monsters, Inc.* se basó en los temores infantiles del director Pete Docter por los monstruos que supuestamente salían del armario.
- ◆ En *Monsters, Inc.*, exactamente 2 320 413 vellos comprenden el pelaje de color púrpura y azul de Sulley, el monstruo cornudo del tamaño de un oso.
- ◆ En *Buscando a Nemo*, en la sala de espera del odontólogo puede verse un muñeco de Buzz Lightyear.
- ◆ Cuando trabajaban en *Los Increíbles*, los animadores crearon un programa especial que parecía iluminar los personajes desde su interior para crear una apariencia humana y de tira cómica a la vez.
- ◆ En la preparación del actor Spencer Fox para su papel de Dash en *Los Increíbles*, el director Brad Bird obligó a Fox a que corriera por todo el estudio de tal manera que pudiera capturar en cinta una voz real completamente exhausta.
- ◆ Los computadores utilizados en la creación de *Cars* (2006) fueron 1000 veces más rápidos que los utilizados en *Toy Story*, apenas once años antes.

- ◆ En *Cars*, el número original del Rayo McQueen iba a ser el 57 en honor del año de nacimiento de John Lasseter, pero posteriormente se cambió al 95 para representar el año del estreno de la primera película de Pixar, *Toy Story*.
- ◆ En *Ratatouille*, el jefe de cocina, Skinner, fue bautizado así en honor a B.F. Skinner, el psicólogo conductista que hizo experimentos con ratones.
- ◆ El nombre de la película *Wall-E* es el acrónimo de Waste Allocation Load Lifter-Earth-Class.
- ◆ Cuando la división Disney Imagineers decidió crear una atracción basada en *Toy Story* en los estudios de Hollywood de Disney, construyeron un barrio completo llamado *Pixar Place*, con base en los estudios de animación de Pixar en Emeryville, California. Ellos copiaron exactamente el color de ladrillos y paredes (hasta el último detalle) de la edificación de los estudios originales de Pixar en la construcción de *Toy Story Midway Mania*. Cuando Steve Jobs, el empresario capitalista de Pixar, se dio cuenta de que se parecía tanto a su hogar, sus ojos se llenaron de lágrimas.
- ◆ La figura de Mr. Potato Head (Señor Cabeza de Papa) en *Toy Story Midway Mania* representa desarrollos importantes en la tecnología audioanimatrónica. Mr. Potato Head es la primera figura cuya boca parece pronunciar palabras reales cuando habla. Es la primera figura audioanimatrónica que puede quitarse una parte del cuerpo y volver a ponérselas (su oreja).
- ◆ El director y guionista ganador de premios Tom McCarthy (*The Station Agent*, 2003) fue a trabajar a Pixar en *Up, una aventura de*

*altura* durante tres meses. *The Station Agent* en realidad era uno de los modelos para la historia de *Up, una aventura de altura*. Tom ayudó a desarrollar el personaje de Russell, el explorador de la selva.

- ◆ El escenario de la jungla para *Up, una aventura de altura* fue inspirado por el *tepuy* (un tipo de meseta) de Venezuela y Brasil.

Quizá lo más inspirador de todo es ver que hay mucho más que un “hecho divertido”. Abarca todo lo que representa y significa para Pixar. En palabras de John Lasseter:

Permítanme contarles una anécdota curiosa. Un fin de semana llevé a mi familia a ver una película. Salimos a ver casi todas las películas que sean buenas para toda la familia. Y estábamos sentados viendo una película cuyo nombre no quiero recordar, y había grandes pasajes que en verdad no eran nada entretenidos. Mi hijo pequeño (de más o menos seis años) estaba junto a mí, y justo en la mitad de la sección aburridora, se dirigió a mí y me dijo, ‘Papi, ¿cuántas letras tiene mi nombre? Entonces debí reír por lo menos durante cinco minutos y pensé, “Dios mío, esta película acaba de perder a este pequeño. Su cabeza ha estado en otra parte, intentando imaginar cuántas letras tiene su nombre”. Entonces le dije a mi esposa, Nancy, lo que él me dijo y ella soltó una risotada, y la nota siguió por toda la fila hasta llegar al último de la familia, después de pasar por mis cuatro hijos, y seguimos riéndonos como tontos. Y me dije, “Si un chico en cualquier lugar del mundo interrumpe a su papi mientras ven una de mis películas y le pregunta lo mismo que mi hijo me preguntó, seguramente me retiraré”.



APÉNDICE C

A través de los ojos  
de un niño

## Soñar

---

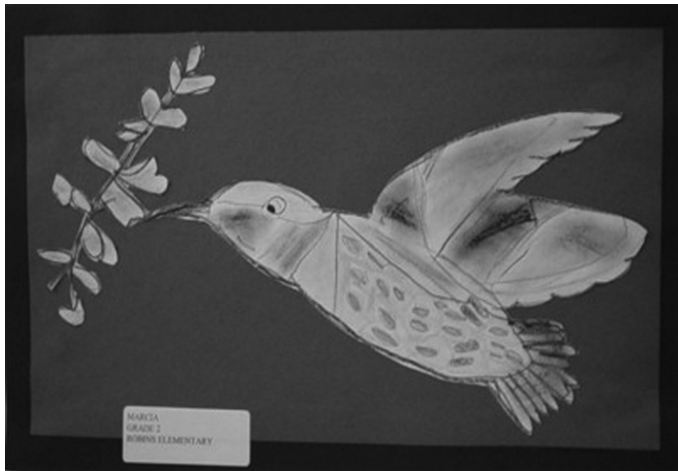
*Muchas personas crecen. Ese es el verdadero problema con el mundo.*

*Olvidan y no recuerdan qué es tener 12 años.*

Walt Disney

---

### Soñar... como niño



Obra de Marcia

---

*Soy artista porque pienso que crear cosas es divertido. Cuando dibujo, solo imagino algo, luego lo hago.*

Daniel

*Los sueños son las cosas que te inspiran.*

Anthony

*Yo sueño despierto con lo que podría crear... Los sueños en realidad pueden ayudarnos porque nos hacen pensar en ideas nuevas que podemos hacer o inventar y en cualquier cosa. Y así podríamos ser los primeros en ir a la Luna o algo así.*

Sharmila

---

*Todas las obras y las citas son cortesía de estudiantes de primaria de OMA.*

## Crear

---

*No creo en dirigirme condescendentemente a los niños. No creo en que haya necesidad de hablar así a ninguna persona.*

Walt Disney

---

### Crear... en los compañeros de juego



Obra de Carol

---

*Cuando hago arte me siento libre y me encanta lo que pueda suceder. El arte es algo muy mágico.*

**Carol**

*Por lo general en clase todos metemos el hombro y damos ideas. No es una sola persona la que escribe la ópera completa; así es como funciona.*

**Taylor**

*Disfruto ser artista porque puedo expresar mis sentimientos, aunque esté triste, feliz, enojado, cualquier cosa en realidad. Por eso deseo ser artista.*

**Christian**

*Simplemente no hay dos personas creando la ópera completa; es toda la clase. Y es divertido pasar la prueba de audición, es divertido hacerla, es divertido hacer todo esto.*

**Anthony**

---

*Todas las obras y las citas son cortesía de estudiantes de primaria de OMA.*

## Atreverse

---

*¿Infantil? Considero que es el equivalente a nunca perder el sentido del humor. Lo que quiero decir es que hay algo que uno puede conservar. Es el equivalente a no hacerse tan acartonado que no pueda reírse de los demás.*

Walt Disney

---

**Atreverse... a lanzarse al agua y hacer olas**



Obra de Zarit

---

*Para mí es un reto tocar el violín. La danza también es una forma encantadora de sacar toda mi energía. Amo ser artista.*

**Mary**

*Soy tan feliz de estar con gente que actúe y solo se divierta.*

**Anthony**

*Voy a la guardería y es como estar en el parque donde jugamos con las barras. Alguien me ayudó y me llevó a saltar hasta la tercera barra, y ahora puedo hacerlo aunque me daba miedo antes de atreverme.*

**Sharmila**

---

*Todas las obras y las citas son cortesía de estudiantes de primaria de OMA.*

## Atreverse a hacer la diferencia: una historia

---

Muchos profesores devotos han hecho la diferencia en la vida de sus estudiantes, incluso el profesor Richard Leek de OMA salvó la vida de uno de sus pupilos, Matthew. Su historia comienza cuando Matthew estaba en cuarto grado y comenzó a trabajar con sus compañeros de OMA aprendiendo a tocar el violín. El distrito escolar proporcionó los instrumentos para cada niño de la clase, y ellos recibieron instrucciones sobre cómo cuidarlos y así comenzaron a aprender lo elemental de tocar el violín. Incluso se les permitió llevarlos a casa. A la segunda semana de formación, Matthew devolvió su violín a la escuela y con vergüenza se lo entregó a Richard Leek, su profesor de música e instructor de violín. El instrumento estaba hecho añicos. Matthew se inventó más de una historia (que su hermano lo había destruido, que el perro lo había echado a pique, en fin), entonces Richard simplemente recibió el instrumento sin decir nada. Sabía que Matthew venía de un hogar en dificultades del cual sus padres se habían separado y ambos habían tenido problemas de farmacodependencia.

Después de estudiar la situación, Richard comenzó a sospechar que muy posiblemente, bajo los efectos de la droga, uno de los padres de Matthew le había destruido el violín. Con sus propios fondos, Richard decidió comprar un violín de remplazo. Luego buscó a Matthew, le entregó el nuevo instrumento y le dijo: “Comencemos de nuevo”. Después de repasar las instrucciones para cuidar el instrumento, Richard agregó mientras miraba fijo a los ojos de Matthew, “En ti veo una gran promesa”. Con ese consuelo, Matthew comenzó a pensar con mayor seriedad en el instrumento y practicó cada vez con mayor entrega. Pasó horas aprendiendo la

música que le enseñó Richard y progresó muy rápidamente, superando a sus compañeros.

Matthew hizo su debut como solista a los 14 años, y desde entonces ha sido solista de las filarmónicas de Tucson y Búfalo, fue el principal violonista del Centro Interlochen para la Orquesta Sinfónica de Jóvenes Artistas del Mundo, participó en el Programa Nacional de la Orquesta Sinfónica de Juventudes en el Centro John F. Kennedy con una beca abierta y continuó ganando numerosos premios por interpretar su música.

Matthew cuenta: “Ser parte del programa OMA me cambió la vida... Me mostró un camino para seguir en la vida y me regaló un sueño... Nunca lo hubiera conocido sin ella [la música] si no hubiera sido por el programa OMA. Le debo mi vida a este programa”.

La historia continúa para su mentor. Richard Leek perdió su esposa por un cáncer durante la época en que estaba ayudando a Matthew. No obstante, debido a su especial vínculo con él, comenzó a sentir que su propia vida volvía a tener sentido. Debido a los problemas familiares de Matthew, Richard fue nombrado guardián y procedió a adoptarlo. Así, se salvaron dos vidas.

Matthew nos contó que desea tocar profesionalmente, pero que también le gustaría regresar al Distrito Escolar Unificado de Tucson para devolverles a los niños lo que él recibió. Al igual que Richard y Matthew, todos deberíamos “atrevernos a hacer la diferencia”.

## Hacer

---

*Los niños siempre están alcanzando cosas.*

Walt Disney

---

### Liberar su potencial infantil



Obra de Daiveon

---

*Mi arte es ante todo surrealista porque la realidad se hace aburrida. En cierta forma, puedo ir adonde quiera. Por eso soy artista.*

**Daiveon**

*En realidad estoy haciendo cosas. Es divertido hacer cosas como la música y danzar y escribir. Y aprender las partes de la ópera... Me gusta la parte en que logro mucho más. Sí, es uno de los principales protagonistas. Es el príncipe.*

**Anthony**

*Creo que puedo hacer cualquier cosa, aunque sea muy, muy difícil. Yo puedo. Siempre puedo intentar hacer algo nuevo.*

**Ana**

---

*Todas las obras y las citas son cortesía de estudiantes de primaria de OMA.*



# Referencias

- Ackerman, Diane. *Deep Play*. Nueva York: Vintage Books, 1999.
- Adler, Shawn. "Pulling Back the Curtain at Pixar's Studios, Where 'Story Is King'". *MTV Movie News*, 6 de noviembre de 2006.
- Alexin, Michael, vicepresidente de diseño y desarrollo de producto, Target Corporation. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Ashcraft, Joan, cofundador de Opening Minds Through the Arts; director de bellas artes y actuación, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Ask Student. "List of Google Core Values". [askstudent.com](http://askstudent.com), 13 de julio de 2008.
- Baker, Bob. "Eliminate the Elliptical!". [newsthinking.com](http://newsthinking.com), 13 de julio de 2006.
- Barnes, Brooks. "After Years of Planning, a Major Expansion for Pixar's Bay Area Headquarters". <http://carpetbagger.blogs.nytimes.com>, 22 de abril de 2009.
- \_\_\_\_\_. "Disney Expert Uses Science to Draw Boy Viewers". [nytimes.com](http://nytimes.com), 14 de abril de 2009.
- \_\_\_\_\_. "Pixar Art Leaves Profit Watchers Edgy". [nytimes.com](http://nytimes.com), 6 de abril de 2009.

- Barsh, Joanna, Marla M. Capozzi y Jonathan Davidson. "Leadership and Innovation". *mckinseyquarterly.com*, enero de 2008.
- Billington, Alex. "Interview. Pixar and Disney Creative Chief John Lasseter". *firstshowing.net*, 21 de noviembre de 2008.
- Block, Alex Ben. "John Lasseter Leads Disney to Next Great Phase". *hollywoodreporter.com*, 22 de octubre de 2008.
- Blogger en línea. "A Unique, Exciting Internship Opportunity". *ledova.com*, 3 de octubre de 2008.
- Brew, Simon. "Will Pixar Regret Making *Up?*". *genofgeek.com*, 30 de abril de 2009.
- Brown, Stuart. *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. Con Christopher Vaughan. Nueva York: Penguin Group, 2009.
- Bughin, Jacques, Michael Chui y Brad Johnson. "The Next Step in Open Innovation". *mckinseyquarterly.com*, junio de 2008.
- Bunk, Matthew. "Sale Unlikely to Change Pixar Culture". *insidebayarea.com*, 21 de enero de 2006.
- Bunn, Austin. "Welcome to Pixar Planet". *wired.com*, No. 12.06, junio de 2004.
- Burkeman, Oliver. "How Pixar Conquered the Planet". *guardian.co.uk*, 12 de noviembre de 2004.
- Can Magazine. "Interview. Andrew Jimenez on Pixar's One-Man Band". *canmag.com*, 7 de noviembre de 2007.
- Capodagli, Bill y Lynn Jackson. *The Disney Way. Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company*. Nueva York: McGraw-Hill, 2007.
- \_\_\_\_\_. *The Disney Way Fieldbook. How to Implement Walt Disney's Vision of "Dream, Believe, Dare, Do" in Your Own Company*. Nueva York: McGraw-Hill, 2001.
- Carey, Jesse. "John Lasseter. Stories That Live Forever". *cbn.com*.
- Carmichael, Evan. "Lesson # 4: Take Care of Your Team (Google)". *evancarmichael.com*.

- Carroll, Kevin, ex “Katalyst” de Nike; fundador de The Katalyst Consultancy.  
Entrevista del autor, 1 de abril, 13 de mayo, 20 de mayo de 2009.
- Carta de Steve Jobs a los accionistas. Reporte Anual, junio de 1998.
- Cartoon Brew. “The Art of Pixar Short Films: Interview with Amid Amidi”. cartoonbrew.com, 3 de marzo de 2009.
- Catmull, Ed. “How Pixar Fosters Collective Creativity”. Reimpresión de *Harvard Business Review* (septiembre de 2008).
- Cesare, Anthony, primer estudiante graduado en la Escuela Primaria Duffy, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Chafkin, Max. “The Zappos Way of Managing”. inc.com, mayo de 2009.
- Conley, Chris. “Innovation All the Time”. businessweek.com, 19 de septiembre de 2006.
- Creative Reaction. “In-House Training Is Pixar’s Secret Weapon”. creative-reaction.org, 17 de mayo de 2007.
- Deming, W. Edwards. *Out of Crises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1982.
- Desowitz, Bill. “Catmull Offers Tech Talk”. awn.com, 28 de febrero de 2009.
- Dey, Sharmila, primer estudiante graduado en la Escuela Primaria Craigen, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Dunne, Susan. “West Hartford Native Now Head of Marketing For Pixar”. courant.com, 3 de mayo de 2009.
- Edwards, Dustin. “Cofounder of Pixar Shares Tip for Entrepreneurs”. <http://business.nmsu.edu>, 9 de marzo de 2009.
- Eller, Claudia. “Disney’s Low-Key Superhero”. articles.latimes.com, 12 de junio de 2006.
- Ewert, Douglas, presidente y COO, Men’s Wearhouse. Entrevista del autor, agosto de 2001.
- Fagen, Elizabeth, superintendente, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Comunicación personal, mayo de 2009.

- Feeney, Mark. "Up up and away?" boston.com, 24 de mayo de 2009.
- Francis, Michael, CMO y vicepresidente ejecutivo de marketing, Target Corporation. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Fritz, Ben. "Disney Animation Gets Pixar-ization". variety.com, 24 de febrero de 2007.
- Gagné, Michel. Comunicación personal, abril de 2009.
- Gergen, Christopher, and Gregg Vanourek. "Zappos Culture Sows Spirit". washingtontimes.com, 16 de Julio de 2008.
- Glenn, Robert, Jr. "The Cult and Culture of Zappos". inman.com, 30 de abril de 2009.
- \_\_\_\_\_. "Pixar Defies Gravity". latimesblogs.latimes.com, 30 de junio de 2008.
- Goldstein, Patrick. "Pixar's Secret Ingredient? Quality". latimes.com, 1 de julio de 2008.
- Google. "Top 10 Reasons to Work at Google". google.com, 2009.
- Great Place to Work. "Why Is Google So Great?" greatplacetowork.com, 2009.
- Hawn, Carleen. "Pixar's Brad Bird on Fostering Innovation". gigaom.com, 17 de abril de 2008.
- Hill, Jim. "Toon Tuesday. The Story Behind 'The Pixar Story'". <http://jimhillmedia.com>, 1 de noviembre de 2008.
- Hindo, Brian. "At 3M, a Struggle Between Efficiency and Creativity". businessweek.com, 11 de junio de 2007.
- Hormby, Tom. "The Pixar Story. Dick Shoup, Alex Schure, George Lucas, Steve Jobs, and Disney". lowendmac.com, 22 de enero de 2007.
- Horn, John. "Secrets of Pixar's Inner Circle". latimes.com, 12 de marzo de 2008.
- "How Companies Approach Innovation: A McKinsey Global Survey". mckinseyquarterly.com, octubre de 2007.
- Hsieh, Tony, CEO, Zappos. Comunicación personal, abril de 2009.
- Hughes, Taylor Louise, quinta estudiante graduada en Escuela Primaria Corbett, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril 2009.

- Internet Movie Database. "Trivia for *Toy Story*". [imdb.com/title/tt0114709/trivia](http://imdb.com/title/tt0114709/trivia), 1995.
- "Interview with Ed Catmull". *Innovate*, 2 de febrero de 2007.
- "Interview with Pixar TD Kim White Conducted by Eric Oehrl". *Frame by Frame* (invierno de 1998).
- Iwerks, Leslie. "The Pixar Story". *WALL-E DVD* de 2008.
- Johnson, David. "Inside Animation. The Disney Art School. Part One". [animationartist.com](http://animationartist.com), 2000.
- Jones, H. Eugene, cofundador y principal benefactor de Opening Minds Through the Arts; Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Kenyon, Heather. "10 Questions with Edwin Catmull, Super Genius". [awn.com](http://awn.com), No. 4.12, marzo de 2000.
- Kirsner, Scott. "Inventing the Movies. Hollywood's Epic Battle Between Innovation and the Status Quo, from Thomas Edison to Steve Jobs". *CreateSpace* (15 de mayo de 2008).
- Korkis, Jim. "The Birth of Animation Training". [awn.com](http://awn.com), 23 de septiembre de 2004.
- Koziak, Jodee, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, Target Corporation. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Kumar, Priya. "An Alumnus's Animated Career". [diamondbackonline.com](http://diamondbackonline.com), 20 de abril de 2009.
- Kurtzman, Joel. "An Interview with Warren Bennis". *Strategy+Business* (tercer trimestre de 1997).
- Lee, Ellen. "The Dynamic Duo Behind Pixar's Big Success". [sfgate.com](http://sfgate.com), 29 de enero de 2006.
- Lockhart, Andrew. "5 Lessons in Creativity from Pixar". [thinkinginteractive.com](http://thinkinginteractive.com), 25 de septiembre de 2008.
- Lohr, Steve. "Could Pixar Make It Without Disney?". [nytimes.com](http://nytimes.com), 24 de febrero de 1997.

- Lynch, Larry. "Sustaining Innovation". encyclopedia.com, 1 de junio de 2001.
- Malhotra, Heide B. "Creativity and Eccentricity Thrive at Pixar". theepochtimes.com, 21 de junio de 2008.
- Marsland, Louise. "Everything Matters in Branding, Says Scott Bedbury". bizcommunity.com, 20 de junio de 2006.
- McGuinness, Mark. "Motivating Creative People. The Joy of Work". wishfulthinking.co.uk, 3 de noviembre de 2008.
- Mendonca, Lenny T. y Robert Sutton. "Succeeding at Open-Source Innovation. An Interview with Mozillais Mitchell Baker". mckinseyquarterly.com, enero de 2008.
- Movie Tome. "John Lasseter Quotes and Trivia". movietome.com, 2009.
- "Music and Dance Drive Academic Achievement". *Edutopia. George Lucas Education Foundation*, edutopia.org, 2009.
- Nelson, Randy. "Learning and Working in a Collaborative Age. A New Model for the Workplace". Disertación principal. Congreso de Liderazgo de Educación Apple, Edutopia: Fundación Educativa George Lucas, 11 de abril de 2008.
- "Nike's Considered Design Products". nikebiz.com, 2009.
- North Star Manifiesto. "Creative Visions Foundation. The Genius of Pixar. Top 10 Principles". blog.northstarmanifiesto.com, 15 de marzo de 2009.
- Norton-Smith, Dulcinea. "Interesting Disney Pixar Trivia". suite101.com, 24 de marzo de 2008.
- Olsen, Sander. "NYIT Computer Graphics Lab Turns 30". geek.com, 19 de marzo de 2004.
- "The Original Spline Doctor". Doctores Andrew Gordon y Adam Burke en entrevista con Ed Catmull, *Spline Doctors*, 4 de noviembre de 2007.
- Over Matter. "Craig Good (Pixar) Interview". overmatter.com, 2 de enero de 2005.
- Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!: The Story of Pixar Animation Studios*. San Francisco: Chronicle Books, 2007.

- Panaccione, Julie, vicepresidenta de cultura corporativa, Men's Wearhouse. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Pecho, Bruce. "20 Secrets of Disney's Hollywood Studios". *chicagotribune.com*, 26 de abril de 2009.
- Personal de planta. "Disney/Pixar *Up*. Director, Producer, Entrevista". *seenit.co.uk*, 22 de abril de 2009.
- Pfeuffer, Roger, ex superintendente, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Pharma's Cutting Edge. "Pixar's Catmull Has Some Good Advice for Pharma Execs". *pharmaweblog.com*, 2 de septiembre de 2008.
- "Pixar: A Human Story of Computer Animation". Panel de discusión con Brad Bird, Ed Catmull, Alvy Ray Smith, Andrew Stanton y Michael Rubin. Computer History Museum, Mountain View, California, 16 de mayo de 2005.
- Poll, Donn, director ejecutivo de la fundación Opening Minds Through the Arts, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Powanda, William, vicepresidente de Griffin Health Services, Griffin Hospital. Entrevista del autor, 22 de abril de 2009.
- Price, David A. *The Pixar Touch. The Making of a Company*. Nueva York: Alfred A. Knopf, 2008.
- Prokesch, Steve. "Building a 'Safe Haven' for Creativity at Pixar". *blogs.harvardbusiness.org*, 23 de febrero de 2009.
- \_\_\_\_\_. "Pixar's Collective Genius". *blogs.harvardbusiness.org*, 19 de agosto de 2008.
- Rao, Hayagreeva, Robert Sutton y Allen P. Webb. "Innovation Lessons from Pixar. An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird". *mckinseyquarterly.com*, abril de 2008.
- Rinehart, Carroll, cofundador de Opening Minds Through the Arts; experto en ópera con niñas y niños, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, abril de 2009.

- Robinson, Peter. "Good Stuff. A Conversation with One of the Men Behind Pixar". [nationalreview.com](http://nationalreview.com), 23 de diciembre de 2004.
- Romano, Lou, ex empleado de Pixar. Comunicación personal, abril de 2009.
- Rubin, Michael. *Droidmaker. George Lucas and the Digital Revolution*. Gainesville, Florida: Triad Publishing Company, 2006.
- Russell, Mike. "The Pixar Players". [natoonline.org](http://natoonline.org), mayo de 2003.
- Schlender, Brent. "Incredible. The Man Who Built Pixar's Innovation Machine". [money.cnn.com/magazines/fortune](http://money.cnn.com/magazines/fortune), 15 de noviembre de 2004.
- \_\_\_\_\_. "Pixar's Magic Man". [money.cnn.com/magazines/fortune](http://money.cnn.com/magazines/fortune), 17 de mayo de 2006.
- Schrage, Michael. *Serious Play. How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- Sci Fi Wire. "John Ratzenberger, Pixar's Good Luck Charm, on *Up*, *Bugs* and *Toys* 3". <http://scifiwire.com>, 2009.
- Shankland, Stephen. "Schmidt. It's Google's Duty to Help Fix Ad Business". [news.cnet.com](http://news.cnet.com), 11 de junio de 2008.
- Silverthorne, Sean. "Avoiding Tainted Love. How Pixar Builds Sustainable Creativity". [blogsbn.net](http://blogsbn.net), 26 de agosto de 2008.
- Singer, Greg. "The Secret of Pixar Storytelling". [awn.com](http://awn.com), 19 de marzo de 2007.
- Smith, Alvy Ray, cofundador de Pixar. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Taylor, William, and Polly LaBarre. "How Pixar Adds a New School of Thought to Disney". [nytimes.com](http://nytimes.com), 29 de enero de 2006.
- \_\_\_\_\_. *Mavericks at Work. Why the Most Original Minds in Business Win*. Nueva York: William Morrow, 2006.
- Thompson, Kari, director de comunicaciones corporativas, Target Corporation. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Vaughn, Harry. "Pixar Director Pete Docter Proves That *Up* Is Not Full of Hot Air". [berkeleybeacon.com](http://berkeleybeacon.com), 30 de abril de 2009.

- Vesely, Jan, cofundador de Opening Minds Through the Arts; superintendente de instrucción y currículo, Distrito Escolar de Sunnyside. Entrevista del autor, abril de 2009.
- Wamer, Rick, coordinador de programa de Opening Minds Through the Arts, Distrito Escolar Unificado de Tucson. Entrevista del autor, mayo de 2009.
- Warren, Chris. "Innovation, Inc". *americanwaymag.com*, 15 de diciembre de 2004.
- Wickre, Karen, editor administrativo del blog oficial de Google. Comunicación personal, abril de 2009.
- Wloszczyna, Susan. "Pixar Moves on 'Up' with Its 10th Movie". <http://usatoday.com>, 22 de mayo de 2009.
- Wood, Gaby. "John Lasseter. The Genius Shaping the Future of the Movies". *observer.guardian.co.uk*, 18 de enero de 2009.
- Wood, Jennifer M. "Creating the Pixar Phenomenon". *moviemaker.com*, 3 de febrero de 2007.
- Wragg, Nate, empleado de Pixar. Comunicación personal, abril de 2009.
- Zimmer, George, fundador y CEO, Men's Wearhouse. Entrevista del autor, agosto de 2001.

Si desea solicitar una presentación con Bill Capodagli sobre Pixar Way o Disney Way, favor comunicarse con el teléfono 800-238-9958 o escribir al correo [dreamovations@aol.com](mailto:dreamovations@aol.com).



# Índice

- Actitud, 142  
Alexin, Michael, 168  
Alien, Tim, 177  
Ambientes creativos, 39-41  
Apple, 8  
Aprender de los errores, 76, 77  
Ashcraft, Joan, 59, 60  
Asunción de riesgos, 77-78  
    Catmull sobre, 80  
    ideas para estimular la, 78-80  
Ayers, Charlie, 155  
  
Barrie, J. M., 9  
Bedbury, Scott, 166  
Ben Franklin Stores, 7-8  
Bennis, Warren, 144  
*Bichos*, 126-128, 130, 177  
Bird, Brad, 19-20, 42, 45, 86  
Blanchard, Ken, 130  
  
Bravucón(es), 67-72  
Bryan, Lowell L., 118  
*Buscando a Nemo*, 177  
  
CalArts, 32  
Calidad, planes de negocios y, 145  
Campos de juego corporativo, creación de, 137-147  
Campos de juego, creación corporativa de, 137-147  
Capacitación, 142  
Carroll, Kevin, 165, 166  
*Cars*, 177-178  
Catalizadores, de innovación, 52-53  
Catmull, Ed, x-xii, 11, 14, 92, 118, 128-129, 132, 143, 144-145, 147, 148  
    asunción de riesgos y, 77-78, 80  
    carrera de, 27-29  
    catalizadores de, 52

- construcción de organización y, 27
- cultura de asunción de riesgos y, 60-61
- exploración en búsqueda de talentos y, 44-45
- retroalimentación y, 42-43
- sociedad con J. Lasseter, 34-35
- trabajo en equipo y, 41
- Celebraciones, 143
- Centros de planeación, 79
- Chapman, Brenda, 42
- Charmel, Patrick, 158-159
- Christensen, John, 93
- Churchill, Sir Winston, 77
- Compromiso, 26
- Colaboración, 51, 62
  - interna, 140
  - externa, 141
  - en Pixar, 46
- Competencias en equipo, en Pixar, 61-62
- Competencias, equipo, en Pixar, 61-62
- Confianza, mutua, en Pixar, 45-46
- Construcción y montaje de historias, 137-138
- Creatividad, 7-9
  - en Pixar, 9-11
- Creutz, Doug, 119
  
- Daniels, Phil, 143
- Deming, W. Edwards, 10, 117
- Disney, Roy, xi, 34
- Disney, Walt, x, xi, 8, 34, 65, 72, 139
  - segundas partes de películas exitosas y, 14
  - liderazgo de, 38
  - capacitación de artistas y, 54-55
- Distrito Escolar Unificado de Tucson, 2, 53-54
- Diversión, actitud y, 142
- Docter, Pete, 2, 42, 63, 68, 91, 97, 126, 128
- DreamWorks, 70
- Drucker, Peter, 43
  
- Educación continua, 53-54
- Ejercicio “Fábrica de abalorios”, 117-118
- Ejercicio “Fábrica de abalorios rojos”, 117-118
- Emprendimiento interno, creación del departamento de, 110
- Escenarios, construcción de, 17-18
- Experiencias de los clientes, trabajar con las, 17
- Ewert, Doug, 162
  
- Fagen, Elizabeth, 60
- Ford, Henry, 7, 10, 77
- Fracasos, 75-76
  - celebración de los, 78
  - famosos, 76-77
- Francis, Michael, 169
- Fundación Educativa George Lucas, 2
  
- Gagné, Michel, 40
- Geffen, David, 70
- Goethe, Johann Wolfgang von, 147
- Good, Craig, 137
- Google, 8, 152
- Gordon, Andrew, 176

- Graham, Don, 54  
 Griffin Hospital, 156-160  
 Grisham, John, 76  
 Grupo de creativos, en Pixar, 42, 143-144
- Hansen, Ed, 33  
 Historias  
   comienzo con, 15-16  
   importancia de las, 137  
 HP, 146  
 Hsieh, Tony, 170, 172, 173  
 Huizinga, Johan, 87
- IBM, 145  
 Iger, Bob, 119  
 Improvisación, 138-139  
*Increíbles, Los*, 19-20, 177  
 Innovación  
   acciones para el proceso de mejoramiento de la, 98-111  
   catalizadores de la, 52-53  
   juego e, 87  
   medición del proceso de la, 122-123  
 Innovadores, 144  
 International Play Association (IPA/USA), 83-84
- Jobs, Steve, x-xi, 88, 90-91, 118, 125, 127  
 Johnson, Kelly, 78  
 Johnston, Ollie, 32  
 Jones, J. Eugene "Gene", 58-59  
 Jordan, Michael, 77  
 Juego  
   actitud y, 142  
   beneficios del, 84-85  
   concepción del, 91  
   importancia del, 85-86  
   innovación y, 87  
   preguntas para, en las organizaciones, 87-88  
   razones para la falta de, en las compañías, 86-87  
   seriedad del, 87
- Kasner, Edward, 154  
 Katzenberg, Jeffery, 68-71  
 Koziak, Jodee, 169  
 Kresge's, 7  
 Krock, Ray, 7
- Larson, Eric, 32  
 Lasseter, John, x-xii, 9, 11, 63, 68, 118, 119-120, 126, 128, 131-132, 168, 175, 176, 179  
   carrera de, 30-34  
   catalizadores de, 52  
   detalles y, 17  
   ideas creativas y, 97  
   sociedad con E. Catmull, 34-35
- Liderazgo  
   creativo, 146-147  
   de Walt Disney, 38
- Leek, Richard, 188-189  
 Lewis, Brad, 42  
 Lin, Alfred, 172-173  
*Luxo, Jr.*, 175
- Maximización del producto, 139-140  
 McCarthy, Tom, 178-179

- McColgin, Jerry, 138  
 McDonaldís, 2  
 Menís Wearhouse, 160-163  
 Metas, a largo plazo, en Pixar, 45  
 Microsoft, 146  
 Miller, Ron, 33  
*Monsters, Inc.*, 177  
 Mr. Potato Head, 178  
 Murray, Bill, 176-178
- Nelson, Randy, 14, 39, 55-56, 60, 61-62,  
     63-64, 76, 138-140  
     catalizadores de, 52  
 Newell, Martin, 30  
 Newman, Randy, 177  
 Nike, 8, 163-166  
 Niñez, recordar la magia de la, 1-4
- Obras usurpadas, 78-79  
 Opening Minds Through the Arts  
     (OMA), 2-3, 52, 56-60  
     arte y citas de estudiantes de, 182-191  
 Ortega, Kenny, 13  
 Oveja negra, 19-20  
 Overton, David, 98
- Page, Larry, 155  
 Panaccione, Julie, 162, 163  
 Parker, Mark, 166  
 Patentes, 146-147  
 Patton, George, 79  
 Peterson, Bob, 42  
 Pfeuffer, Roger, 59  
 Pixar, xi  
     ambientes creativos en, 39-41  
     campo de juego único de, 88-91  
     comienzos de, 25-35  
     compartir ideas en, 60  
     compromiso y, 26-27  
     creatividad en, 9-11  
     cuenta tu historia en, 15-16  
     educación continua en, 53-56  
     espíritu colaborativo en, 46  
     grupo de expertos de, 42  
     hechos de diversión en, 175-179  
     metas a largo plazo y, 45  
     personal automotivado en, 43-45  
     proceso innovador de, 122-123  
     proporcionar retroalimentación en,  
         42-43  
     rango de control en, 44  
     respeto y confianza mutua en,  
         45-46  
     segundas partes de películas exitosas  
         en, 14-15  
     trabajo en equipo en, 41-43  
     valores de liderazgo de, 118-119  
     ventas de taquilla de, 120  
     visión en, 38-39  
 Pixar University, 40, 53-56  
 Pixarianos, 39, 41, 44-45  
     trabajo en equipo y, 63  
 Planes de negocios, calidad y, 145  
 Planetree, 156, 157  
 Poll, Donn, 3  
 Postmortems, 144-145  
 Powanda, Bill, 159  
 Procesos detrás de cámaras, diseño de,  
     20-21  
 Project Zero, 58

- Proyectos agradables, trabajar en, 141-142
- Prototipos, 78, 141
- Ramis, Harold, 161
- Ranft, Joe, 68, 128
- Rango de control, en Pixar, 44-45
- Ratatouille*, 178
- Ratzenberger, John, 176
- Recreo, 84-85
- Reparto, proceso de selección, 18-20
- Respeto, mutuo, en Pixar, 45-46
- Retroalimentación, dar, en Pixar, 42-43
- Rich, Ben, 78-79
- Rinehart, Carroll, 57, 60, 115
- Romano, Lou, 93
- Rowling, J. K., 77
- Rydstrom, Gary, 42
- Schmidt, Eric, 156
- Seidel, Steve, 58
- Segundas partes de películas exitosas, en Pixar, 14-15
- Shoup, Dick, 29
- Sirota, Milton, 154
- Skinner, B. F, 178
- Slabin, Andrew, 14
- Smith, Alvy Ray, x, 4, 44, 46, 71, 92-93, 131  
carrera de, 27-30
- Sobreexposición, evitar la, 13-14
- Soñar, 25-35, 78
- Soñadores, 144
- Spielberg, Steven, 70-71
- Stanton, Andrew, 42, 68, 70, 128
- Stapleton, Claire, 155
- Station Agent, The*, 178-179
- Sullivan, Louis, 52
- Sitios de trabajo, estrategias para infundir entusiasmo en los, 88-94  
creación de campos de juego únicos, 88-91  
¡pensar en jugar!, 91  
permitir el reconocimiento por parte de personas externas, 92-93  
permitir espacios de trabajo personalizados, 91-92  
reírse de uno mismo, 94-95  
sacar tiempo para celebrar, 92  
tener respeto y confianza mutuos, 93-94
- Target, 166-169
- Taylor, Frederick W., 10
- Thomas, Bob, 31
- Thomas, Frank, 32
- Thompson, Kari, 169
- Tiempo de diversión obligatoria (FFT), 93-94
- Tiendas de promociones Woolworth, 7
- Toy Story*, 2, 14-15, 68-71, 125-131, 176-177
- Toy Story Midway Mania*, 178
- Trabajo en equipo, en Pixar, 41-43
- Transparencia, 143
- Unkrich, Lee, 42, 90, 128
- Valores de liderazgo, de Pixar, 118-119
- Van Gogh, Vincent, 77
- Vesely, Jan, 59
- Visión, en Pixar, 38-39

Wal-Mart, 8, 26  
Wallis, Michael, 98  
Walt Disney Company, The, xi, 26  
Walton, Sam, 8  
Wamer, Rick, 58, 64  
WestEd, 57  
White Castle, 7

Wieden, Dan, 165  
Wright, Frank Lloyd, 52  
Wright, Orville, 77  
  
Zappos, 170-173  
Zimmer, George, 86, 161, 162









# ELOGIOS PARA **INNOVAR AL ESTILO PIXAR**

“Este gran libro presenta a viva voz la magia y el genio de Pixar y nos permite auscultar los secretos y la sinergia intuitiva de tan exitosa compañía”.

Stephen R. Covey, autor de *The 7 Habits of Highly Effective People*  
y *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*.

“Pixar constituye una de las organizaciones más creativas del mundo. Lea *Innovar al estilo Pixar* y explore la verdadera belleza de cómo sostener este ambiente. Quién sabe, ¡quizás pueda tocarle un poco de inspiración mágica de Pixar !”

John Christensen, coautor de *Fish!* y director del campo de juego de AKA;  
CEO de ChartHouse Learning.

“La creatividad hace posible que nuestros sueños se hagan realidad: mi vida es prueba de ello. Este libro plantea todas aquellas posibilidades y las pone en manos del lector... aquellos que estarán construyendo el futuro”.

Carol Lawrence, cantante, bailarina, actriz y conferenciante nacional  
del programa de logros estudiantiles Opening Minds Through the Arts

“Mediante sugerencias maravillosas y útiles, desde el comienzo hasta el final, este libro motivará a que los lugares de trabajo sean más agradables, divertidos y, SOBRE TODO, más exitosos. ¡Se los garantizo!”

George Zimmer, fundador y CEO de Men's Wearhouse

“Esta profunda obra constituye una base maravillosa para los líderes que buscan dar rienda suelta al potencial creativo e infundir la sensación del goce y del juego en sus organizaciones”.

Brian Walker, presidente y CEO de Herman Miller, Inc.

The McGraw-Hill Companies



**Educación**

---

Visite nuestra página WEB  
[www.mcgraw-hill-educacion.com](http://www.mcgraw-hill-educacion.com)

---