

# El sandbox de Innovación

Un Mecanismo para comprometer a los empleados y construir una Cultura de Innovación.

**E**n 1995, Pixar lanzó al mundo el primer largometraje animado realizado por computador: *Toy Story*. Fue un éxito instantáneo. Para Ed Catmull, cofundador y CEO de Pixar, esa película fue la culminación de un viaje de 20 años en los cuales los filmes animados le abrieron un nuevo espacio a la tecnología, se había desarrollado tanto el hardware como el software. A pesar del éxito y las ganancias que la película le reportaría a Pixar, Catmull no se sentía seguro de su rol en el futuro. La compañía haría más películas, pero para Catmull no era suficiente, él quería construir una empresa perdurable. Le preocupaba el hecho de que otras grandes como Kodak, Polaroid, Sony, Nokia, etc., habían desaparecido o se habían vuelto menos importantes. También le preocupaba que Pixar siguiera el camino de Sun Microsystems, Silicon Graphics, Cray Computer, empresas que habían brillado por unos años hasta que ese brillo se había desvanecido. Por lo tanto, Ed Catmull se propuso crear una cultura de creatividad e innovación en Pixar que sobreviviera a sus líderes fundadores, Steve Jobs, John Lasseter y a él mismo. Y tuvo éxito. En los siguientes 20 años, esa cultura creó 14 películas y se convirtió en una de las más exitosas compañías cinematográficas de la historia. La mayoría de sus 14 películas fueron aclamadas por la crítica y también fueron éxitos de taquilla. Como dato, posee 15 premios de la Academia.

La cultura de innovación de Pixar es, en gran parte, un producto de la experiencia que tuvo Catmull en la Universidad de Utah, en la que se graduó con una doble licenciatura en Física y Ciencias de la Computación. Su atracción hacia las gráficas computacionales no es una sorpresa. Dos de sus profesores, Ivan Sutherland y David Evans, ya eran leyenda en ese terreno emergente y su departamento de ciencias de la computación era un imán para estudiantes brillantes, que incluía a Alan Kay (inventor del lenguaje Smalltalk), Jonh Warnock (fundador de Adobe Systems) y Jim Clarck (fundador de Silicon Graphics y Netscape).



**POR** JAY RAO, PH.D. Y  
PROFESOR ESTRATEGIA  
E INNOVACIÓN BABSON  
COLLEGE, EE.UU.

Sutherland y Evans crearon un sandbox de innovación, lo que atrajo a estudiantes con diferentes intereses, a los que se les dio espacio, acceso a computadores y libertad para desarrollar sus pasiones. Catmull se encontró en un ambiente en el cual prosperaron tanto la creatividad individual como la colectiva. La excelencia individual fue potenciada por la pasión de cada estudiante y, por otro lado, la creatividad colectiva se nutrió de la rica diversidad de pensamientos y multiplicidad de puntos de vista. El resultado fue una comunidad energizada, colaboradora, apoyadora que más tarde Catmull trataría de replicar en Pixar.

En repetidas oportunidades se ha demostrado el poder de la creatividad colectiva. Algunas de las tecnologías, productos y servicios más importantes que disfrutamos hoy —por ejemplo el transistor, la celda solar, el láser, las comunicaciones satelitales, el teléfono celular, el cable de fibra óptica, el lenguaje de programación Unix— provienen de un solo grupo: los Laboratorios Bell de AT&T. Sus mejores años fueron los 40 y los 50, bajo el liderazgo de Mervin Kelly. Él empezó como investigador en los Laboratorios Bell, en 1925, y fue escalando en la estructura organizacional hasta convertirse en el presidente del directorio. Se retiró en 1959.

Kelly creía que la creatividad requería de una masa crítica de gente talentosa que trabajara y compartiera ideas en un ambiente de cercanía física. Con eso en mente, reunió bajo el mismo techo a físicos, metalúrgicos, químicos, ingenieros eléctricos y matemáticos. Enriqueció esa mezcla con especialistas en teoría, experimentación y manufactura. Se instalaron laboratorios satelitales dentro de las plantas de manufactura para mejorar la colaboración y el aprendizaje. Kelly comparó su rol en todo esto con el de un director de orquesta, buscando armonía y tensión entre las diferentes disciplinas, entre la investigación y el desarrollo y entre los solistas y los grupos.

Lo que observamos hoy en Pixar, en 3M, en IDEO, en WL Gore, en Google y en Apple no es tan

diferente a lo que vemos en los Laboratorios Bell de Kelly de hace 50 años o en General Electric de Thomas Edison de hace más de 100 años. Ahora, como entonces, los pilares fundamentales para construir una cultura de innovación son esencialmente los mismos. Las tecnologías, productos y servicios líderes en el mundo resultan de la interacción de diversas ideas y enfoques y de ambientes que proporcionan a los equipos de personas talentosas, el tiempo, los recursos y el espacio que ellos necesitan para compartir y desarrollar ideas, correr riesgos sin miedo, aprender unos de otros, y descubrir y capturar las oportunidades del mercado.

Los ejecutivos de hoy tienen el poder para crear esos pilares fundamentales y así construir la cultura de innovación. La formación de equipos talentosos puede ser el desafío más grande. Los miembros de estos equipos tienen que ser inteligentes, técnicamente competentes y orientados al mercado. Tienen que estar emocionalmente comprometidos con el propósito de la empresa y con las necesidades de sus clientes. Desafortunadamente, los empleados comprometidos son un *commodity* escaso. Alrededor del 70%-80% de la fuerza laboral global no está comprometida de acuerdo a las investigaciones de Gallup, que ha estado estudiando este problema por más de una década.

Recientemente hemos evaluado el Índice de Cultura de Innovación (ICI), en 12 compañías chilenas (4.729 personas) para determinar el grado en el cual esas firmas son creativas y emprendedoras. Y descubrimos que los empleados estaban ansiosos de ser creativos y emprendedores. Además, se sienten libres para expresar sus ideas y opiniones. Pero hay “algo” entre esas buenas intenciones y la decisión de tomar la iniciativa por parte de los empleados. Y es la falta de compromiso e involucramiento. Dentro de los 18 factores diferentes de la encuesta, el compromiso de los empleados fue evaluado en el último lugar. Como se mencionó anteriormente, esto no es exclusivo de Chile. Los siguientes puntajes más bajos fueron falta de simplicidad (excesiva burocracia)

Algunas de las tecnologías, productos y servicios más importantes que disfrutamos hoy –el transistor, la celda solar, el láser, las comunicaciones satelitales, el teléfono celular, el cable de fibra óptica, el lenguaje de programación Unix– provienen de un solo grupo: los Laboratorios Bell de AT&T.

cia) y falta de reconocimiento individual. De nuevo, en forma global, la encuesta ICI ha mostrado un patrón similar al resto del mundo.

Si los ejecutivos están buscando comportamientos creativos e innovadores, no deberían esperarlos de empleados no comprometidos. Sólo los empleados comprometidos innovan y buscan activamente las oportunidades que harán crecer el negocio. Por lo tanto, el punto de partida para construir una cultura innovadora es encontrar los mecanismos para comprometer a los empleados y un Sandbox de Innovación es uno de los mejores mecanismos.

¿Qué es esto del sandbox de Innovación? Es un espacio en el cual los miembros del equipo trabajan en proyectos de innovación y exploran oportunidades de mercado con un mínimo de interferencia burocrática. Los proyectos de innovación, incluso los incrementales, por naturaleza son inciertos, y esa incertidumbre presiona a los participantes del equipo a experimentar y a aprender cosas nuevas y diferentes. Para algunas personas, esta presión puede significar el aprender a reconocer, desarrollar y escalar las oportunidades de mercado o tecnológicas. A otros, les puede significar ganar experiencia en la observación, en el saber preguntar, en la creación de redes de trabajo, en experimentar y conectar ideas muy disímiles. Idealmente, cada equipo de innovación debe ser asistido por un entrenador y por un ejecutivo mentor, cada uno de los cuales potenciará sus habilidades en el proceso de ayudar a otros.

¿Qué empleados deberían ser invitados a este Sandbox? Los empleados clave de todas las áreas de la organización deberían tener la oportunidad. Todos pueden beneficiarse de la innovación. Con el tiempo y con la rotación de empleados de las distintas áreas de la organización por el Sandbox de Innovación, se compromete e involucra a los empleados y se construye una organización de cultura amplia en creatividad e innovación. Todas las compañías que aspiran a lograr un éxito sustentable lo requieren. ●●●