

## Entrevista extraída de The McKinsey Quarterly (enero 2008)

### Alcanzar el éxito en la innovación abierta: Una entrevista con Mitchell Baker, de Mozilla

La Presidenta de la compañía, y ex Directora Ejecutiva explica el poder de la participación, el modelo colaboración del software libre.

-- Lenny T. Mendonca and Robert Sutton --

A medida que las empresas van más allá de sus fronteras para encontrar y desarrollar ideas, están explorando nuevos modelos para la gestión de la innovación. En los proyectos en que hay que aprovechar el talento externo, rápidamente surgen preguntas acerca de la gestión de los procesos de innovación, de los derechos de propiedad intelectual, e incluso del derecho a tomar decisiones. Algunos ejecutivos han entrado en este juego más que otros. Mitchell Baker, presidenta y ex directora ejecutiva de Mozilla Corporation, ha estado los últimos diez años a la cabeza de un esfuerzo que se basa en gran medida en colaborar con personas de fuera de su empresa, y no sólo para generar ideas creativas, sino también para desarrollar productos y tomar decisiones. El resultado: el navegador Mozilla Firefox, con 150 millones de usuarios, se ha convertido en un rival de Microsoft con su Internet Explorer.



#### **Datos básicos**

Nacida en 1957 en California  
Casada, tiene un hijo

#### **Educación**

Licenciada en 1979 en Estudios Asiáticos por la Universidad de California, Berkeley  
Derecho en 1987 por Boalt Hall, School of Law, University of California, Berkeley

#### **Carrera profesional**

Mozilla Corporation: Presidenta (2008–), Directora Ejecutiva (2005–2008)  
Mozilla Foundation (2003–hasta el presente): Directora  
AOL: General manager (“chief lizard wrangler”) del proyecto Mozilla (1999–2001)  
Netscape: Miembro asociado del consejo (1994–1999)

#### **Otros detalles**

Habla chino mandarín  
Es trapecista de circo

A medida que Firefox fue creciendo, el proceso que puso en marcha se convirtió en un modelo para la participación: la colaboración del software libre. Baker jugó un rol central desde el principio y le ha dado muchas vueltas y revueltas al asunto. Hace diez años, era una abogada asesora en materia de software de Netscape Communications, la empresa que desarrolló el navegador que llegó a competir con Internet Explorer en la década de los 90 y que decidió liberar su código de producto para el público. Baker mostró enseguida interés en la definición y gestión de ese proyecto, lo que la definió como uno de sus líderes. Continuó con el proyecto después de que Netscape fuera adquirida por AOL y lanzó el posterior spin-off (sin ánimo de lucro) de la Fundación Mozilla y su filial, la Corporación Mozilla, para desarrollar la próxima generación del navegador Firefox del que asistió a su impresionante crecimiento. En su calidad de “chief lizard wrangler” hizo un balance adecuado entre el lado comercial que Mozilla necesitaba y los esfuerzos de un ejército de voluntarios que desarrollan el código y distribuyen el navegador. A través de los años, Baker ha ayudado a definir el marco jurídico y funcional que permite un modelo de comunidad de software libre, que comparte la responsabilidad del desarrollo del producto. Además, claro está de ocuparse de la gestión global del proyecto y el mantenimiento e impulso de la organización, por no hablar de su viabilidad financiera.

Hoy, Mozilla y Firefox son proyectos de éxito desde diferentes perspectivas. Habiendo ganado cuota de Mercado a Explorer, Firefox hoy en día llega al 15% del mercado de los navegadores en USA y aún dispone de una cuota superior en otros lugares. En 2006, la compañía llegó a un acuerdo con Google que supuso triplicar en ingresos los gastos que tenía en aquel momento, una cifra impresionante de retornos económicos. Finalmente, el modelo abierto de organización es un experimento visible y bien testado en lo que se refiere a innovación en la gestión, yendo más allá de los límites corporativos habituales. Para aprender más acerca de

este modelo, el director de McKinsey, Lenny Mendonca y Robert Sutton, profesor en Stanford University Graduate School of Business, entrevistaron a Baker en su oficina de Mountain View.

*The Quarterly*: Has comentado que la contribución real de Mozilla no es tanto su navegador como su modelo de participación. ¿Cómo gestionáis la participación en este tipo de entorno?

Mitchell Baker: Nuestra misión es mantener Internet como una red segura y abierta, pero también sobre la base de la participación. Eso lo hacemos mediante estructuras donde la gente puede involucrarse de una forma muy descentralizada. Estas estructuras recogen nuestros valores y nuestros objetivos y los trasladan a la forma de hacer de la gente. Atraemos a gente que se preocupa por este tipo de cosas; así que llegan, se implican y participan de una forma realmente descentralizada.

Claro está que necesitamos disciplina férrea para algunas cosas nucleares. Si estás modificando código que va dentro del navegador, el proceso es muy disciplinado. Pero hay otras muchas áreas para la participación (puede tratarse de una extensión para el navegador o la localización de determinado producto ya existente o el desarrollo de nuevos productos) donde no hace falta tanto grado de disciplina. Y un asunto fundamental es que la gente se sienta “propietaria” de lo que está haciendo, no de una forma económica o legal, sino de forma emocional, que la comprometa, que le dé oportunidades para decidir y que se sienta excitada ante este tipo de situaciones: “Estoy encantado con esto. Quiero hacer algo. Quiero escribir una extensión para el navegador. Quiero decirle a la gente cómo soy capaz de hacer esto”. Y esto le proporciona a la gente no sólo éxito profesional sino también relaciones y mucho más.

*The Quarterly*: ¿Cuánto del éxito de Firefox depende de la gente que está en vuestra nómina y cuánto de los grupos de voluntarios?

Mitchell Baker: Diría que necesitamos que los dos grupos sientan que tienen éxito. Si lo basas en hacerlo con tu personal, sería un buen proyecto de software libre, pero no te convertirías en una verdadera fuerza en Internet. Pero si no contáramos con los voluntarios, nuestro proyecto moriría. En Firefox el 40% del código está hecho por personas que no son empleados nuestros, y esto teniendo en cuenta que el año pasado hubo algunas bajas entre nuestro voluntariado. Hace dos años contábamos con 25 personas en plantilla y ahora somos más de 120. Algunas veces llegamos a contratar gente de nuestra propia comunidad, pero no siempre. Hay cierta gente con elevada especialización y con mucho conocimiento a quienes no podríamos contratar nunca. Sólo a través de una fórmula de proyecto abierto puedes contar con ellos. Nunca encontraríamos a esa gente si no ven que pueden contribuir a nuestro proyecto de forma abierta. Hay un montón de gente que comienza por tareas simples, corrigiendo pequeños errores y que luego, poco a poco se convierten en grandes desarrolladores.

Actualmente la gente puede hacer contribuciones sin necesidad de ser ni de nuestra plantilla ni de nuestra comunidad de voluntarios. Firefox tiene cerca de 150 millones de usuarios en el mundo y eso quiere decir que hay 150 millones de decisiones de usarlo. ¿Cómo puedes responder a esto? Sé que hay cientos o miles de personas que dicen: “Este es un gran producto. Mi familia lo usa: mis vecinos tienen que usarlo también”. Ya ves, cientos o miles de decisiones únicas, algo que no puedes comprar.

*The Quarterly*: ¿Cómo motivas a la gente para que contribuya al proyecto de Mozilla, especialmente tras 10 años?

Mitchell Baker: Creo que para la gente que quiere mantener vivo el proyecto, el deseo de que Internet sea un lugar abierto y participativo es muy importante. Internet es algo oculto a las personas excepto por un programa al que llamamos navegador. Hace años temimos que no se pudiera acceder a este tipo de aplicaciones si no era desde una perspectiva de negocio. Y en torno al año 2000 veíamos cómo saltaban anuncios al navegar, se introducía software espía y todo ello conducía a que nuestros ordenadores funcionaran más lentos. Creo que esto fue un abuso hacia los consumidores, pero pareció una perfecta decisión racional de algunas empresas que nunca lo considerarían como algo particularmente dañino. Sin embargo mucha gente se sintió con la necesidad de generar una alternativa y dedicar su tiempo a que Internet fuera abierto.

The *Quarterly*: ¿Qué más?

En segundo lugar, nuestro producto genera una experiencia diferente en la vida de nuestros voluntarios, quienes se sienten propietarios de ella. No sé si podrían conseguir este grado de motivación si se tratara de algo que no es capaz de cambiar la vida de las personas o de algo que no las comprometiera emocionalmente. Pero el número de personas que siente que Firefox es algo suyo es muy alto.

Es un reto de gestión excepcional, pero trabajamos duro por ello. Nos vemos a nosotros mismos como parte de una comunidad, pero, a su vez, parte de ella está dentro de nuestra empresa y parte fuera de ella. Constantemente hay fuerzas que pasan de un lado a otro. “Esto necesita convertirse en una discusión pública; necesita tratarse en las listas de correo porque hay mucha gente involucrada en ello”. La comunidad se refuerza cada vez que comenzamos un tema nuevo. No podemos trabajar con Firefox o introducirlo en los ordenadores de la gente si no tenemos en cuenta a esa comunidad. Es en gran parte una calle de doble sentido y si empezamos a pensar que nosotros somos el centro, entonces fracasaremos.

Es un estado emocional muy intenso sentirte parte de una comunidad saludable. Ahí sabes que si estás en problemas tendrás que ser capaz de establecer relaciones en doble sentido con muchas personas para solucionarlos. Somos también muy sensibles a las críticas y a los deseos de la gente, a veces demasiado. Así que cuando tienes a una parte de tu comunidad enfadada, entonces le prestas mucha atención a lo que está pasando. Algunas veces nuestras respuestas son defensivas al principio, pero creo que somos bastante abiertos. Es muy interesante tratar de comprender por qué alguien se está quejando de algo y tratar de encontrar los motivos reales. Intentamos ser críticos con nosotros mismos. De hecho algunas veces bromeamos porque no necesitamos que nadie lo haga por nosotros: ya nos valemos para ser críticos con nuestras cosas por nosotros mismos.

The *Quarterly*: La línea entre lo que sucede en la retaguardia y la primera línea parece ser muy delicada, ¿no?

Mitchell Baker: Sí, es bastante permeable. Y es un reto de gestión que todavía no hemos resuelto. ¿Cuál es la información adecuada a la que debería poder acceder cada grupo de personas colaboradoras? Lo lógico es que los empleados fueran quienes acceden a toda la información necesaria porque se ven habitualmente y además han firmado acuerdos de confidencialidad, pero también es verdad que al final las cosas no las saben sólo quienes están en plantilla. Lo verdaderamente real es la comunidad que conforman.

The *Quarterly*: ¿Cuál consideras que es tu rol para favorecer la innovación dentro de las comunidades?

Mitchell Baker: Algunas veces se trata simplemente de darle permiso a la gente para que lo haga. Fíjate en la forma en que se suele controlar los procesos. Tenemos un proceso público para detectar, analizar y corregir los errores de software y hay cientos de personas involucradas en ello. Cuando alguna persona de la comunidad comenzaba a mostrar liderazgo en ese esfuerzo, alguien que trabajaba conmigo me decía: “Todo lo que necesitamos es decirle a esa persona que adelante, que de acuerdo, que está bien lo que hace”. Así que es lo que le decíamos a quien era líder: “Estupendo, sigue así”. Y tras ello se convertía en una persona todavía más comprometida. Hay más gente de ese tipo de la que esperas.

En segundo lugar creamos estructuras para que la gente trabaje con ellas. Así que incluso si no somos nosotros quienes innovamos, lo puede hacer otra gente. Se puede ver con las extensiones del navegador y su personalización que hay miles de personas haciendo cosas interesantes que a nosotros nunca se nos habrían ocurrido y, por supuesto, no tienen que contárnoslas todas o pedirnos permiso para ello.

Tercero, hemos conformado un equipo de gente que está realmente motivada por ver a otra gente haciendo cosas interesantes. Si de repente aparece alguien en alguna otra comunidad haciendo algo interesante, no somos de los de la cultura del “not-invented here”. Simplemente decimos: “Estupendo”.

Otra cosa: no se trata sólo de responder cuando la gente hace grandes cosas sino también de hacerlo cuando está en problemas. Hay días en que la gente hace cosas que te hacen preguntarte: “¿En qué estaba pensando para hacer eso?” En ese momento tienes que analizar con cuidado lo que se ha hecho mal y volver a ponerlo

en orden. Eso sí, siempre intentas que este tipo de cosas sucedan las menos de las veces. Una comunidad saludable tiene que generar sus propios mecanismos de autocorrección sin que intervenga la autoridad externa.

The *Quarterly*: ¿Qué tipo de gente trabaja bien aquí como empleados?

Mitchell Baker: Lo típico son las personas cuyas motivaciones sintonizan muy bien con nuestra misión y nuestra visión técnica. También la gente que es capaz de gestionar grandes cantidades de trabajo haciéndolo de forma pública. La gente aquí está constantemente observando los errores que cometemos, se está vigilando mutuamente. Sabemos lo rápido que trabajan y saben si has hecho algo mal enseguida. Así que tienes que ser capaz de vivir no sólo tu vida social en público sino también tu vida personal. Lo llamamos “la vida en la pecera” mucho antes de que existiera Facebook.

The *Quarterly*: ¿Qué sería un buen ejemplo de algo que os llama la atención de una persona durante un proceso de selección?

Mitchell Baker: Si le preguntamos: “¿Qué harías si algo te desagradara?, ¿qué harías si crees que hay que modificar algo y pasa el tiempo y no se lleva a cabo?” y su respuesta es: “Bueno, pues me pondría manos a la obra”. Eso es. Incluso a veces muchos de nuestros empleados no lo hacen porque creen que ya habrá alguna otra persona de las cientos de ellas que interactúan de forma pública que se pondrá con ello. Intentamos a veces decirles a nuestros empleados lo que vemos que tienen que hacer, pero si un par de ellos no están de acuerdo contigo, normalmente son ellos quienes tienen la razón. Negociamos muchas cosas, como si fuera una relación entre colegas.

The *Quarterly*: ¿La cultura del software libre ha cambiado la cultura de la organización con el paso del tiempo?

Mitchell Baker: No diría que ha sido con el paso del tiempo porque creo que ya nacimos con ese tipo de cultura. Diría que nos influyó desde el principio porque incluso cuando estaba en Netscape, el liderazgo no tenía nada que ver con el estatus de la persona en la empresa. De hecho, hay veces en las que la gente que trabaja en los equipos de proyecto está solicitando cambios que son realmente contrarios a lo que en Mozilla queríamos que pasara.

The *Quarterly*: Hay muchas organizaciones que están ya mirando ahí fuera para ver qué pueden hacer pero que no se acostumbran a este estilo de gestión.

Mitchell Baker: Bueno, realmente hay una línea entre lo de fuera y lo de dentro y creo que hay que estar muy atenta a ella. Eso es lo que hacemos. Nuestro proceso de decisión está muy distribuido y no tiene que ver con el status de la persona en la empresa. Hay gente que toma decisiones sobre nuestro código fuente que ni siquiera son de plantilla. Pero lo que le da fuerza y garantía a todo el proceso es Mozilla, su nombre, su marca. Va a ser en cualquier caso una decisión de Mozilla.

The *Quarterly*: ¿Cuál ha sido la mayor sorpresa en todo este tiempo trabajando en Mozilla?

Mitchell Baker: Que hemos tenido exactamente lo que nos ha hecho falta en el momento adecuado. A menudo observas muchas start-ups que aparecen en escena y que crecen de forma tremenda. Hay un montón de trabajo para hacer y gente adecuada, pero alguna pieza del rompecabezas relacionada con los plazos de tiempo falla. Algunas cosas no las vas a poder controlar, necesitas estar preparada para ello.

The *Quarterly*: ¿Crees que vuestro éxito en los plazos puede haber estado relacionado con que tenéis muchos “sensores” a lo largo de la comunidad y que no los hubierais tenido en el caso de disponer sólo de un grupo de 40 desarrolladores de Silicon Valley?

Mitchell Baker: Por supuesto. Nunca nos habría funcionado si lo remitimos a un área geográfica determinada. No sólo tenemos el producto adecuado, tenemos también a la comunidad adecuada con decenas de miles de personas y algunas de ellas esperan que seamos la alternativa a una Internet cerrada. Estas cosas

importan. No hay forma de que hubiéramos continuado con éxito si no es por este tipo de organización difusa.

*The Quarterly*: Si miramos hacia delante, ¿qué es lo que te preocupa de Firefox?

Mitchell Baker: Que Firefox aporte lo que Internet necesita para que permanezca abierta y participativa. Somos la parte de Internet que tocan los seres humanos y esa es la parte poderosa. Pero sólo somos uno de los elementos que hacen falta. Hay tanto valor en juego y tanto posible negocio que puede hacer prevalecer el carácter económico de Internet y que se convierta en un lugar “propietario”. Y, por supuesto, no dudo de que tenga que haber una habitación para las empresas que han de generar beneficios para sus accionistas.

Pero también necesitamos disponer una parte de Internet que sea abierta y donde la gente pueda participar. El software libre ha sido una fuerza fundamental en esa dirección. Firefox necesita mantenerse suficientemente fuerte e innovadora para mostrar a la industria que puedes darle control a la gente y capacidad de decisión de una forma elegante y permitir que también existan vendedores que vean en esto una oportunidad de negocio. Esa es nuestra gran preocupación.

*The Quarterly*: ¿Qué pueden aprender otros directivos del proyecto de Mozilla como empresa innovadora?

Mitchell Baker: Que dejar que la gente sea libre es realmente importante. Tienes que definir hasta qué punto y con qué límites, pero consigues mucho más de la gente de lo que podrías esperar si no lo hicieras.

Segundo, mira de dónde necesitas los inputs. Hay muchos diferentes tipos de inputs, mucho contenido que los usuarios pueden generar. Imaginar qué es lo que realmente necesitas de fuera es muy importante porque puedes conseguir extraordinarios beneficios si haces bien este tipo de cosas. Pero si haces una cosa y luego lanzas el mensaje de que estás haciendo otra, estás muerta.

En tercer lugar, mira si existen áreas en las que puedas abandonar cierto control, porque los retornos son enormes. Y si no puedes, entonces abandona este modelo de negocio. Si tienes un gran grupo de gente contigo (gente en la que confías plenamente), algunas veces conviene echar un vistazo atrás cuando ves algo que no te gusta. Deja que el problema juegue contigo un poco. La idea de que la decisión de una sola persona sea la mejor para todo y que ejerza un control total funciona sólo durante un corto periodo de tiempo. Creo que funciona para Steve Jobs porque es bueno en esto y ya está. Pero si no eres Steve Jobs, encontrarás que incluso cuando no te gusta lo que tu gente está haciendo, hace falta echar la vista atrás y tratar de comprender lo que están haciendo. Cuando le dices a la gente que se pare y deje lo que está haciendo, estás perdiendo su potencial creativo. En muchas organizaciones la gente no quiere admitir que comete errores. Esto me parece realmente triste porque todas las personas cometemos errores. Nadie es perfecto.

#### About the Authors

**Lenny Mendonca** es director de la oficina de McKinsey en San Francisco; **Robert Sutton** es professor de ingeniería y management en Stanford University.

### PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- ¿Puede haber partes de una empresa en las que se requiera máxima participación y otras en las que no es relevante o incluso contraprudente?
- ¿Puede haber personas brillantes ahí fuera que no forman parte de una empresa y que ésta podría tratar de atraer sin que formaran parte de ella en la forma habitual de contratarla?, ¿cuáles serían estas formas?
- ¿Necesita la empresa reformular su misión/visión de tal forma que sea atractiva como expresión de un “voluntariado”?, ¿es esto una utopía?
- ¿Cómo puede verse la empresa como parte de una “comunidad”, más allá que perteneciente a un sector de actividad?
- ¿Cómo dar permiso a las personas para que innoven?

- ¿Qué tipo de estructuras pueden ofrecerse a las personas para que innoven en sus ámbitos de actividad de forma continua y natural?
- "People who can handle large amounts of their work being public". ¿Puede esto entrenarse?, ¿hay que buscarlo en las nuevas incorporaciones?, ¿tiene sentido?