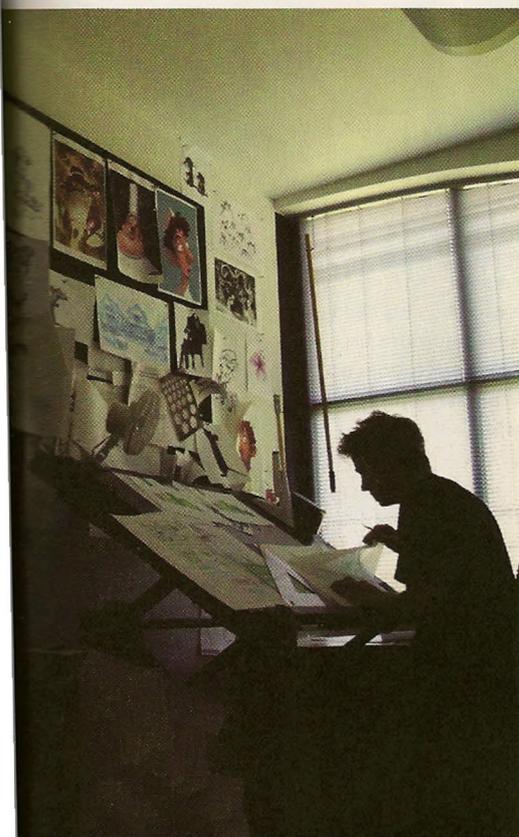


Cultivar la creatividad colectiva

El sello de Pixar



Hace unos años, almorcé con el mandamás de un importante estudio cinematográfico quien me dijo que su principal problema no era encontrar buenos empleados, sino buenas ideas. Desde entonces, cuando doy una charla, le pregunto a la audiencia si está de acuerdo con él. Casi siempre obtengo una respuesta dividida en 50/50, lo que me resulta asombroso porque no puedo estar más en desacuerdo con aquel ejecutivo. Su creencia se basa en una noción errada de la creatividad que exagera la importancia de la idea inicial cuando se crea un producto original. Y refleja una profunda incompreensión respecto de cómo gestionar los enormes riesgos inherentes a la producción de grandes innovaciones.

En relación a producir innovaciones tanto artísticas como técnicas, la trayectoria de Pixar es única. A comienzos de los 90, éramos conocidos como los pioneros tecnológicos líderes en el campo de la animación computarizada. Nuestros años de I&D culminaron en el lanzamiento de *Toy Story* en 1995, la primera película de animación computarizada en el mundo. En los siguientes 13 años, estrenamos ocho películas más (*Bichos*;

Toy Story 2; Monsters, Inc.; Buscando a Nemo; Los increíbles; Cars; Ratatouille; y WALL-E), que también han sido grandes éxitos. A diferencia de la mayoría de los otros estudios, nunca hemos comprado guiones o ideas externos para las películas. Todas nuestras historias, ambientaciones y personajes fueron creados internamente por nuestra comunidad de artistas. Y al hacer estas películas hemos seguido empujando los límites tecnológicos de la animación computarizada, asegurando docenas de patentes en el proceso.

Aunque no soy tan imprudente como para predecir que nunca tendremos un fracaso, tampoco creo que nuestro éxito se deba principalmente a la suerte. Por el contrario, creo que éste se debe a nuestra adhesión a un conjunto de principios y prácticas

>> hbr.org

Escuche a Ed Catmull discutiendo (en inglés) el manejo de la creatividad en pixar.hbr.org

para gestionar el talento creativo y el riesgo. Pixar es una comunidad en el verdadero sentido de la palabra. Pensamos que las relaciones duraderas son importantes, y compartimos algunas creencias básicas: el talento

es escaso; el trabajo de la dirección no consiste en prevenir riesgos sino en construir las capacidades para recuperarse cuando se producen fallas; debe haber un entorno seguro para quien diga la verdad; constantemente debemos desafiar todos nuestros supuestos y buscar las grietas que pueden destruir nuestra cultura. En los últimos dos años hemos tenido la posibilidad de probar si nuestros principios y prácticas son transferibles. Después de la fusión de Pixar con Walt Disney Company en 2006, su CEO, Bob Iger, me pidió a mí, al director creativo John Lasseter, y a otros altos ejecutivos de Pixar que le ayudáramos a revivir Disney Animation Studios. El éxito de nuestro trabajo me motivó a compartir mis ideas sobre cómo construir una organización creativa sustentable.

¿Qué es la creatividad?

La gente suele pensar que la creatividad es un misterioso acto solitario, y normalmente reducen los productos a una sola idea: esta película es acerca de los juguetes, o de los dinosaurios, o del amor, suelen decir. Sin embargo, en la industria del cine y en diversos otros tipos de desarrollo de productos complejos, la creatividad involucra a muchas personas de distintas disciplinas que trabajan juntas eficazmente para resolver una gran variedad de problemas. La idea inicial de una película —lo que la gente en la industria llama el “*high concept*”— es sólo un paso más en un proceso largo y arduo que toma entre cuatro y cinco años.

Una película contiene literalmente docenas de miles de ideas. Están en la forma de cada frase; en la interpretación de cada línea de diálogo; en el diseño de los personajes, los fondos y la ambientación; en la ubicación de las cámaras; en los colores, la iluminación y el ritmo. El director y los demás líderes creativos de una producción no aportan todas las ideas por sí solos; más bien, cada uno de los 200 a 250 miembros del grupo de producción hace sugerencias. La creatividad debe estar presente en cada nivel de cada parte artística o técnica de la organización.

Los líderes buscan entre montones de ideas para encontrar las que calzan en un todo coherente —el soporte de la historia—, lo que es una tarea muy difícil: es como una excavación arqueológica donde usted no sabe lo que está buscando ni si va a encontrar algo. El proceso es absolutamente aterrador.

No obstante, si no nos sintiéramos siempre un poquito asustados, no estaríamos haciendo nuestro trabajo. Estamos en un negocio cuyos clientes quieren ver algo nuevo cada vez que van al cine. Eso significa que debemos correr grandes riesgos. Nuestra película más reciente, *WALL-E*, es una historia de amor entre robots ambientada en un mundo post-apocalíptico lleno de basura. Y nuestra película anterior, *Ratatouille*, se trata de un ratón francés que aspira a ser un chef. ¡Éstas sí son ideas inusuales! Cuando empezamos a elaborar estas películas, simplemente no sabíamos si iban a resultar. Sin embargo, como se espera que ofrezcamos algo que no sea obvio, escogimos la idea inicial lanzada por uno de nosotros y nos arriesgamos.

Para actuar de esta manera, los ejecutivos debemos resistir nuestra tendencia natural a evitar o minimizar los riesgos, lo que, por cierto, es más fácil de decir que de hacer. En la industria del cine y en muchas otras, este instinto lleva a los ejecutivos a optar por copiar éxitos previos en vez de tratar de crear algo totalmente nuevo. Por eso se ven tantas películas que se parecen entre sí. También explica por qué hay tantas películas que no son muy buenas. Si usted quiere ser original, debe aceptar la incertidumbre, incluso si es incómoda, y debe tener la capacidad de recuperarse cuando su organización corre un riesgo importante y fracasa. ¿Cuál es la clave para ser capaces de recuperarse? ¡Gente talentosa! Contrariamente a lo que decía el ejecutivo del estudio ese día que almorzamos, esas personas no son fáciles de encontrar.

Por cierto, es igualmente difícil lograr que la gente talentosa trabaje eficazmente en conjunto. Se requiere confianza y res-

TOMAR RIESGOS

Los clientes de Pixar esperan ver algo nuevo cada vez que van al cine. Eso asusta. Pero si los ejecutivos no se sintieran siempre un poquito asustados, no estarían haciendo su trabajo.



El concepto de que las buenas ideas son más escasas y más valiosas que los buenos empleados, se basa en una noción errada de la creatividad.

peto; y como ejecutivos no podemos dictaminar aquello, son cosas que se ganan con el tiempo. Lo que sí podemos hacer es construir un entorno que fomente las relaciones de respeto y confianza, y libere la creatividad de todos. Si lo hacemos bien, el resultado es una comunidad vibrante donde las personas talentosas sean leales entre sí y con su trabajo colectivo; todos sienten que son parte de algo extraordinario, y su pasión y sus logros hacen que esta comunidad sea un imán para la gente talentosa que viene saliendo de la universidad o que trabaja en otros lugares. Sé que lo que estoy describiendo es la antítesis de las prácticas de trabajo independiente que abundan en la industria cinematográfica, pero ése es precisamente el punto: yo estoy convencido de que la comunidad importa.

Las raíces de nuestra cultura

Mi convicción de que las personas inteligentes son más importantes que las buenas ideas no debería sorprender. He tenido la buena fortuna de trabajar junto con personas sorprendentes en los lugares pioneros de la gráfica computarizada.

En University of Utah, entre mis compañeros de postgrado estaban Jim Clark, uno de los fundadores de Silicon Graphics y Netscape; John Warnock, uno de los fundadores de Adobe; y Alan Kay, quien desarrolló la programación orientada a objetos. Recibíamos bastante financiamiento (gracias a la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa de EE.UU.), los profesores nos daban rienda suelta, y había un animado y creativo intercambio de ideas.

En New York Institute of Technology, donde dirigí un laboratorio nuevo de animación computarizada, una de las primeras personas que contraté fue a Alvy Ray Smith, quien hizo grandes innovaciones en el arte digital. Eso hizo que me diera cuenta de que está bien contratar a personas más inteligentes que uno.

Posteriormente, George Lucas, famoso por *Star Wars*, me contrató para dirigir una importante iniciativa en Lucasfilm para llevar la gráfica computarizada y otras tecnologías digitales a las películas y, después, a los juegos. Fue emocionante hacer investigación dentro de una empresa cinematográfica que estaba expandiendo los límites de lo posible. George no intentó guardarse la tecnología para sí y permitió que siguiéramos publicando y manteniendo fuertes contactos académicos. Esto hizo posible que atrajéramos a algunas de las mejores personas de la industria, incluyendo a John Lasseter, en ese entonces un animador en Disney, quien estaba muy entusiasmado con las

nuevas posibilidades de la animación computarizada.

Finalmente, pero no menos importante, está Pixar, que empezó su vida como empresa independiente en 1986, cuando Steve Jobs compró la división computacional de Lucasfilm, permitiéndonos perseguir el sueño de producir películas animadas computacionalmente.

Steve dio su respaldo a nuestro deseo

de excelencia y nos ayudó a formar un espléndido equipo de gestión. Me gustaría pensar que Pixar encarna lo mejor de todos los lugares donde he estado. Varios de nosotros hemos trabajado juntos por décadas, persiguiendo el sueño de producir películas animadas computacionalmente, y hoy todavía tenemos el placer de trabajar juntos.

Mis ideas sobre cómo estructurar y operar una organización creativa comenzaron a cristalizarse sólo cuando Pixar experimentó una crisis durante la producción de *Toy Story 2*. En 1996, cuando estábamos trabajando en *Bichos*, nuestra segunda película, empezamos a hacer la secuela de *Toy Story*. Teníamos suficientes líderes técnicos para empezar una segunda producción, pero todos nuestros líderes creativos consagrados—las personas que habían hecho *Toy Story*, incluyendo a John, que fue su director; Andrew Stanton, su guionista; Lee Unkrich, el editor; el fallecido Joe Ranft, quien estaba a cargo de la historia de la película—estaban trabajando en *Bichos*. Así que tuvimos que formar un nuevo equipo creativo que nunca había dirigido la producción de una película. No teníamos problemas con eso. Después de todo, John, Andrew, Lee y Joe nunca habían liderado la producción de un largometraje animado antes de *Toy Story*.

Disney, que en aquel entonces distribuía y cofinanciaba nuestras películas, inicialmente nos alentó para que hiciéramos *Toy Story 2* como una película que fuera “directo a video”, es decir, una película que no sería exhibida en cines primero y que sólo se vendería en formato de video. Ése era el modelo de Disney para mantener vivos los personajes de las películas exitosas, con la expectativa de que tanto los costos como la calidad fueran más bajos. Sin embargo, no tardamos en darnos cuenta de que tener dos estándares diferentes en el mismo estudio nos hacía mal, y Disney rápidamente accedió a que la secuela fuera una película a estrenar en los cines. Sin embargo, el liderazgo creativo siguió siendo el mismo, lo que resultó ser un problema.

En las fases iniciales de la realización de una película, dibujamos *storyboards* (una versión de la historia en formato de historieta) y luego los editamos agregando los diálogos y una música provisoria. Ésos son los “*story reels*”. Las primeras versiones son bastantes rudimentarias, pero nos permiten ver cuáles son los problemas, y en las primeras etapas de cualquier producción, éstos suelen abundar. Luego iteramos, y lo normal es que las nuevas versiones salgan cada vez mejor. En el caso de *Toy Story 2*, teníamos una buena idea original para la historia, pero los *reels* no estaban tan avanzados como debían estar

cuando empezamos el proceso de animación, y no estaban mejorando. Para empeorar las cosas, los directores y productores no estaban remando para el mismo lado para ponerse a la altura del desafío.

Finalmente terminamos *Bichos*, lo que liberó a John, Andrew, Lee y Joe para asumir el liderazgo creativo de *Toy Story 2*. Dado el nivel de avance que tenía la producción en ese momento, 18 meses ya hubieran sido un plazo desafiante, pero a esas alturas sólo nos quedaban ocho para terminar la película. Sabiendo que el futuro de la empresa dependía de ellos, los miembros del equipo trabajaron a un ritmo increíble. Finalmente, con el nuevo liderazgo, sacaron la tarea adelante.

Si usted le da una buena idea a un equipo mediocre, ellos la van a estropear; si le da una idea mediocre a un gran equipo, ellos la van a mejorar o la van a descartar y crear algo que sí funcione.

¿Cómo hicieron John y su equipo para salvar la película? El problema no estaba en el concepto básico original, el cual conservaron. El protagonista, un vaquero de juguete llamado Woody, es secuestrado por un coleccionista que quiere enviarlo a un museo de juguetes en Japón. En un punto crucial de la historia, Woody debe decidir si va a Japón o trata de escapar para volver donde Andy, el niño al que pertenecía. Y bien, como la película es de Pixar y Disney, se sabe que finalmente volverá con Andy. Y si es posible predecir tan fácilmente lo que va a pasar, no tenemos drama. En consecuencia, el desafío era lograr que la audiencia creyera que Woody podría decidir otra cosa. El primer equipo no supo cómo hacerlo.

John, Andrew, Lee y Joe resolvieron ese problema agregando varios elementos que mostraban los miedos que pueden tener los juguetes, y con los que las personas se pueden identificar. Un ejemplo es la escena que crearon y llamaron "la historia de Jessie". Jessie es una vaquera de juguete que está a punto de ser enviada a Japón junto con Woody. Ella quiere irse a Japón, y le explica sus razones a Woody. La audiencia escucha su historia junto con la emotiva canción "When She Loved Me" (Cuando ella me quería) de fondo: ella había sido la muñeca favorita de una niña, pero la niña creció y la desechó. La realidad es que los niños crecen, la vida cambia, y a veces hay que dar vuelta la página. Como el público sabe que esto es verdad, es capaz de ver que Woody enfrenta una elección difícil, y eso es lo que capta su atención. Se necesitó al equipo "A" para agregar los elementos que hicieron funcionar la historia.

Toy Story 2 salió muy bien y se convirtió en un éxito comercial y de crítica; y fue un momento decisivo para Pixar. Nos enseñó una importante lección sobre la primacía de las personas sobre las ideas: si usted le da una buena idea a un equipo mediocre, ellos la van a estropear; si le da una idea mediocre a un gran equipo, ellos la van a mejorar o la van a descartar y crear algo que sí funcione.

Toy Story 2 también nos enseñó otra lección importante: debe existir un solo estándar de calidad para todas las películas que producimos. Todos quienes trabajaban en el estudio en aquel entonces hicieron enormes sacrificios personales para reparar *Toy Story 2*. Suspendingamos todas las otras producciones. Pedimos

a nuestro equipo que trabajara una cantidad inhumana de horas, y muchas personas sufrieron lesiones por esfuerzo repetitivo. Pero al rechazar la mediocridad con muchos sufrimientos y sacrificios personales, hicimos una potente declaración como comunidad que señalaba que era inaceptable hacer algunas películas buenas y otras mediocres. Como resultado de *Toy Story 2*, quedó profundamente arraigada en nuestra cultura la noción de que todo cuanto tocáramos debía ser excelente. Esto trascendió las películas, aplicándose a la producción de los DVD y los extras, y a los juguetes y productos

de consumo asociados con nuestros personajes.

Por supuesto que muchos ejecutivos dirán de la boca para afuera que es necesario tener buenas personas y fijar elevados estándares de calidad. ¿Pero cuántos entienden la importancia de crear un entorno que apoye a las personas excepcionales y las aliente a apoyarse mutuamente de manera que el conjunto sea más que la suma de las partes? Eso es lo que queremos lograr nosotros. Permítame compartir en este artículo lo que hemos aprendido hasta la fecha acerca de lo que sí funciona.

Poder para los creativos

El poder creativo de una película tiene que estar en su liderazgo creativo. Por obvio que parezca, no es lo que ocurre en muchas de las empresas de la industria cinematográfica y, sospecho, en muchas otras más. Creemos que la visión creativa que impulsa cada película viene de una o dos personas, y no de los ejecutivos corporativos o de un departamento de desarrollo. Nuestra filosofía es: buscar a gente talentosa y creativa, apostar fuerte en ellas, darles mucha libertad y apoyo, y brindarles un entorno en el que puedan recibir un feedback honesto de todos en la empresa.

Después de *Toy Story 2*, cambiamos la misión de nuestro departamento de desarrollo. En vez de generar nuevas ideas para películas (su papel en la mayoría de los estudios), la función del departamento es armar pequeños equipos de incubación que ayuden a los directores a refinar sus propias ideas hasta

un punto en que puedan convencer a John y a nuestros otros cineastas consagrados de que sus ideas tienen el potencial para ser grandes películas. Lo normal es que cada equipo conste de un director, un guionista, algunos artistas, y creadores de *storyboards*. El objetivo del departamento de desarrollo es encontrar a individuos que puedan trabajar juntos eficazmente. Durante la etapa de incubación, no es posible juzgar a los equipos basándose en el material que están produciendo debido a que aún es demasiado básico, hay muchos problemas y preguntas abiertas. Lo que sí es posible es evaluar si la dinámica social del equipo es saludable y si los equipos están resolviendo problemas y evidenciando progresos. Tanto la alta dirección como el departamento de desarrollo están a cargo de asegurarse de que los equipos funcionen bien.

Para enfatizar que la visión creativa es realmente lo más importante, decimos que somos "liderados por cineastas". En realidad hay dos líderes, el director y el productor. Forman una alianza fuerte. Ellos no sólo se esfuerzan por lograr una gran película sino también por operar dentro de las limitaciones de presupuesto, tiempo y personal (los buenos artistas comprenden el valor de los límites). Durante la producción, dejamos las decisiones operativas al liderazgo de la película, y no cuestionamos sus decisiones ni los microgestionamos.

De hecho, incluso cuando una producción experimenta problemas, hacemos todo lo posible para dar apoyo sin socavar su autoridad. Por ejemplo, un director puede solicitar ayuda de nuestro "trust de cerebros creativos" compuesto de cineastas (este grupo es uno de los pilares de nuestro distintivo proceso entre pares para hacer películas, un tema importante al que

me referiré más abajo). En algunas ocasiones, cuando esta asesoría no es suficiente, agregamos refuerzos a la producción —como un guionista o un codirector— para proporcionar habilidades específicas o mejorar la dinámica creativa del liderazgo creativo de la película.

¿Qué necesita un director para ser un líder exitoso en este entorno? Por cierto, nuestros directores deben ser maestros en el arte de contar una historia que se traducirá al medio cinematográfico. Esto significa que deben tener una visión unificadora —una que pueda dar coherencia a las miles de ideas que hay dentro de una película— y deben ser capaces de convertir esa visión en directrices claras que el personal pueda implementar. Deben preparar a las personas para el éxito brindándoles toda la información que necesitan para hacer bien su trabajo sin tener que decirles cómo hacerlo. A cada persona que trabaja en una película se le debe dar responsabilidad creativa hasta por la tarea más pequeña.

Los buenos directores no sólo poseen fuertes capacidades analíticas sino que también son capaces de canalizar el poder analítico y las experiencias de vida de los miembros de sus equipos. Tienen una gran capacidad de escuchar y se esfuerzan por entender el pensamiento que hay tras cada sugerencia. Aprecian todas las contribuciones, sin importar de dónde o de quién provengan, y usan las mejores.

**OBTENER
UNA AYUDA
VERDADERA**

El trust de cerebros compuesto de cineastas ofrece consejos para los trabajos en desarrollo. Pero los líderes de la producción son quienes deciden qué usar y qué descartar.



Una cultura de pares

Un elemento que es de suma importancia para nosotros, y que nos separa de los otros estudios, es la forma en que las personas de todos los niveles se apoyan mutuamente. Cada persona está completamente comprometida con ayudar a que todos los demás hagan su mejor trabajo. En verdad sienten que es uno para todos y todos para uno. El mejor ejemplo de esto es nuestro *trust* de cerebros creativos y nuestro proceso diario de revisión.

El *trust* de cerebros. Este grupo está compuesto por John y nuestros ocho directores (Andrew Stanton, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee Unkrich, Gary Rystrom y Brad Lewis). Cuando un director y un productor sienten que necesitan ayuda, reúnen al grupo (y a quienes crean que puedan aportar) y muestran la versión actual de lo que llevan hecho. Esto va seguido por dos horas de discusión dinámica y absolutamente abierta, en la que todo apunta a mejorar la película: no hay espacio para el ego. Nadie deja de decir lo que piensa en aras de la cortesía. Esto funciona porque todos los participantes han aprendido a confiar en los otros miembros del equipo y a respetarse entre sí. Saben que es preferible que sus colegas les señalen la existencia de problemas cuando todavía hay tiempo para resolverlos a que los conozca el público cuando ya es muy tarde. Las capacidades de este grupo para resolver problemas son inmensas, y es muy inspirador verlo en acción.

Después de una sesión, el director de la película y su equipo son los que finalmente deciden qué hacer con los consejos recibidos; no hay órdenes escritas, y el *trust* de cerebros no tiene autoridad. Esta dinámica es crucial. Posibilita la confianza de sus miembros, de modo que puedan dar sus opiniones expertas con total sinceridad, y libera al director, permitiéndole que busque ayuda y considere seriamente los consejos recibidos.

Nos tomó un tiempo aprender esto. Cuando tratamos de exportar el modelo del *trust* de cerebros a nuestra área técnica, descubrimos en un comienzo que no funcionaba. Finalmente, entendí por qué: habíamos dado a estos grupos de revisión cierto grado de autoridad. Tan pronto dijimos: "Esto sólo se trata de pares que se dan feedback mutuamente", la dinámica cambió, y la eficacia de las sesiones de revisión mejoró drásticamente.

El origen del *trust* de cerebros ocurrió con *Toy Story*. Durante una crisis que surgió mientras realizábamos esa película, se desarrolló una relación especial entre John, Andrew, Lee y Joe, quienes tenían habilidades extraordinarias y complementarias. Como ellos se tenían confianza, podían sostener discusiones bastante intensas y acaloradas; siempre sabían que la pasión era por las películas y no por diferencias personales. Con el tiempo, a medida que otras personas

de dentro y fuera de la empresa se unieron a las filas de los directores, el *trust* de cerebros creció hasta su composición actual: una comunidad de cineastas magistrales que se juntan cuando hay que ayudarse mutuamente.

Las diarias. Esta práctica de trabajar juntos como pares está en el núcleo de nuestra cultura, y no está limitada a nuestros directores y productores. Un ejemplo son nuestras revisiones diarias, o las "diarias", un proceso en el que se da y recibe feedback constante de una forma positiva que está basado en las prácticas que John observó en Disney y en Industrial Light & Magic (ILM), la empresa de efectos especiales de Lucasfilm.

En Disney, sólo un pequeño grupo selecto de ejecutivos revisaba el trabajo diario de animación. Dennis Muren, el legendario supervisor de efectos especiales de ILM, extendió la participación para incluir a todo su equipo de efectos especiales. (John, quien se unió a mi grupo computacional después de dejar Disney, participó en estas sesiones cuando estábamos creando los efectos animados computacionalmente para *El secreto de la pirámide*).

Cuando construimos nuestro equipo de animación para



SUPERAR LAS INHIBICIONES

Verse obligado a mostrar todos los días trabajos incompletos libera a las personas para que puedan tomar riesgos y probar cosas nuevas porque no tiene que ser perfecto la primera vez.

Toy Story a principio de los años 90, John usó lo que había aprendido en Disney e ILM para desarrollar nuestro proceso de revisión diaria. Las personas muestran su trabajo, aún en un estado incompleto, a todo el equipo de animación, y aunque es el director quien toma las decisiones, a todos se les alienta para que hagan comentarios.

Esto tiene muchos beneficios. Primero, una vez que las personas superan la vergüenza de mostrar un trabajo no terminado, se vuelven más creativas. Segundo, el director o los líderes creativos que guían el proceso de revisión pueden comunicar puntos importantes a todo el equipo al mismo tiempo. Tercero, las personas se inspiran y aprenden mutuamente; una pieza de animación altamente creativa puede impulsar a otros a elevar su desempeño. Por último, no hay sorpresas al final del proceso: una vez que está terminado, se



Principios operativos de Pixar

- 1** Todos deben tener la libertad de comunicarse con todos.
- 2** Todos deben sentirse seguros para dar ideas.
- 3** Debemos seguir de cerca las innovaciones que surgen en la comunidad académica.

acabó. El abrumador deseo que tienen las personas de asegurarse de que su trabajo esté “bueno” antes de mostrárselo a los demás aumenta la posibilidad de que su versión terminada no sea lo que el director quiere. El proceso de revisiones diarias evita este desperdicio de trabajo.

Tecnología + arte = magia

Lograr que las personas provenientes de disciplinas diferentes se traten mutuamente como pares es más difícil, pero igual de importante, que lograrlo con personas de la misma disciplina. Las barreras incluyen las estructuras naturales de clase que se dan en las organizaciones: siempre parece haber una función que se considera a sí misma o es percibida por los demás como la más valorada de la organización. También están los lenguajes distintos que hablan las diversas disciplinas, e incluso las distancias físicas entre las oficinas. En una empresa creativa como la nuestra, estas barreras son impedimentos para la producción de grandes obras y, por lo tanto, debemos hacer todo lo posible para derribarlas.

Walt Disney lo sabía. Él creía que cuando el cambio o la reinención continua son la norma en una organización y el arte y la tecnología van de la mano, aparece la magia. Mucha gente mira hacia los primeros días de Disney y dicen: “¡Miren qué artistas!”. No ponen atención a sus innovaciones tecnológicas. Pero él hizo la primera animación con sonido, fue el primero en introducir colores, fue el primero en unir la animación con actores de carne y hueso, y fue el primero en aplicar la xerografía a la producción de animaciones. Siempre se entusiasmó con la ciencia y la tecnología.

En Pixar, creemos en la relación intrincada entre el arte y la tecnología y constantemente tratamos de usar una tecnología mejor en cada etapa de la producción. John acuñó una frase que captura esta dinámica: “La tecnología inspira el arte y el arte desafía la tecnología”. Para nosotros, éstas no son sólo palabras; son una forma de vida que hubo que establecer y que todavía debemos reforzar constantemente. Aunque somos una meritocracia liderada por directores y productores, que reconoce que el talento no está igualmente repartido entre todas las personas, creemos fuertemente en los siguientes principios:

Todos deben tener la libertad de comunicarse con todos. Esto significa reconocer que la jerarquía en la toma de decisiones y la estructura de comunicación en las organizaciones son dos cosas distintas. Los miembros de un departamento deberían poder acercarse a los miembros de cualquier otro departamento para resolver problemas sin tener que pasar por los canales “apropiados”. También significa que los ejecutivos deben comprender que no siempre tienen que ser los primeros en saber acerca de algo que está ocurriendo en su dominio, y que está bien llegar a una reunión y ser sorprendidos. Es comprensible el impulso de controlar férreamente el proceso debido a la compleja naturaleza de la realización de películas, pero casi por definición los problemas son impredecibles. La forma más eficiente de lidiar con los numerosos problemas es confiar en que las personas resolverán las dificultades directamente con sus colegas sin tener que andar pidiendo permiso.

Todos deben sentirse seguros para dar ideas. Dentro de la empresa, siempre nos mostramos los trabajos que aún están en desarrollo. Tratamos de alternar a las personas que van a las exhibiciones de éstos para asegurarnos de que siempre habrá miradas nuevas, y que todos en la empresa, sin importar su disciplina o cargo, tengan la oportunidad de ir en algún momento. Hacemos un esfuerzo concertado para que criticar sea seguro, y lo hacemos invitando a que todas las personas que asistan a estas exhibiciones manden e-mails a los líderes creativos señalando qué les gustó y qué no, y por qué.

Debemos seguir de cerca las innovaciones que surgen en la comunidad académica. Animamos enérgicamente a nuestros artistas técnicos a que publiquen sus investigaciones y participen en conferencias del sector. Puede que al publicar se revelen ciertas ideas, pero nos mantiene conectados con la comunidad académica. Esta conexión vale mucho más que cualquier idea que podamos revelar: nos ayuda a atraer talento excepcional y refuerza la creencia en toda la empresa de que las personas son más importantes que las ideas.

También tratamos de derribar los muros entre las disciplinas de otras formas. Un ejemplo es el conjunto de cursos que ofrecemos internamente, que llamamos Pixar University. Es responsable de la capacitación y la capacitación cruzada de

las personas a medida que se desarrollan en sus carreras. Pero también ofrece una amplia gama de cursos opcionales –de los que he tomado varios– que otorgan a las personas de diferentes disciplinas la oportunidad de interactuar y apreciar lo que hacen los demás. Algunos cursos (escritura de guiones, dibujo y escultura) están directamente relacionados con

Los ejecutivos deben comprender que está bien llegar a una reunión y ser sorprendidos.

nuestro negocio; algunos (pilates y yoga) no lo están. En una clase de escultura pondremos juntos a novatos con escultores de clase mundial que quieren refinar sus habilidades. Pixar University ayuda a reforzar la mentalidad de que estamos todos aprendiendo y que es divertido aprender juntos.

Nuestro edificio, que es obra de Steve Jobs, es otra forma de lograr que interactúen personas de departamentos diferentes. La mayoría de los edificios están diseñados para algún propósito funcional, pero el nuestro está estructurado para maximizar los encuentros inesperados. En su centro hay un enorme atrio, que contiene la cafetería, las salas de reuniones, los baños y los casilleros. Como resultado, todos tienen buenas razones para acudir al atrio varias veces durante un día de trabajo. Es difícil describir lo valiosos que son los encuentros casuales que genera el diseño.

Manteniendo el rumbo

Observar el ascenso y caída de las empresas informáticas durante mi carrera me ha impactado profundamente. Muchas empresas juntaron un grupo de personas excepcionales que crearon grandes productos. Tenían los mejores ingenieros, excelente exposición a las necesidades de los clientes, acceso a la tecnología en evolución y ejecutivos experimentados. Aun así, muchas tomaron decisiones en la cumbre de su poder que estaban profundamente erradas, y cayeron en el olvido. ¿Cómo es posible que gente tan inteligente se equivocara en algo crucial para su supervivencia? Recuerdo haberme preguntado a mí mismo más de una vez: “Si algún día somos exitosos, ¿seremos igual de ciegos?”

Muchas de las personas que he conocido en las empresas que fracasaron no eran muy introspectivas. Cuando Pixar se convirtió en una empresa independiente, juré que seríamos distintos. Me di cuenta de que para una organización es extremadamente difícil analizarse a sí misma. Ser objetivo es difícil e incómodo. Combatir la autocomplacencia y descubrir problemas sistemáticamente cuando su empresa es exitosa

deben ser los desafíos de gestión más difíciles que existen. Los valores claros, la comunicación constante, los post-mortems de rutina y la inyección regular de gente de fuera que desafíe el statu quo no son suficientes. Un liderazgo fuerte también es esencial, para asegurarse de que las personas no asuman esos valores superficialmente, no descuiden las comunicaciones, no

manipulen el proceso y no desechen automáticamente las observaciones y las sugerencias de los recién llegados. He aquí una muestra de lo que hacemos:

Post-mortems. El primero que realizamos –después de *Bichos*– fue exitoso. Pero el éxito de los que siguieron varió enormemente. Esto me llevó a preguntarme cómo obtener más de ellos. Una cosa que observé fue que si bien las personas aprenden de los post-mortems,

no les gusta hacerlos. Los líderes naturalmente quieren aprovechar la ocasión para congratular a los miembros de sus equipos. Por lo general, las personas prefieren hablar más de lo que salió bien que de lo que salió mal. Y después de pasar años haciendo una película, todos quieren pasar a otra cosa. Si se permite que hagan lo que quieren, las personas manipularán el sistema para evitar confrontar lo desagradable.

Hay ciertas técnicas simples para superar esos problemas. Una es tratar de variar la manera en que se hacen los post-mortems. Por definición, se supone que son lecciones aprendidas, de modo que si usted repite el mismo formato, tenderá a obtener las mismas lecciones, lo que no es productivo. Otra técnica implica pedir a cada grupo que haga una lista de las cinco cosas que harían de nuevo y otra con las cinco que no harían. El balance entre lo positivo y lo negativo ayuda a crear un entorno más seguro. De todos modos, procure usar muchos datos en la evaluación. Como somos una organización creativa, la gente tiende a creer que mucho de lo que hacemos no se puede medir ni analizar. Eso es un error. La mayoría de nuestros procesos involucra actividades y entregas que pueden ser cuantificadas. Medimos la frecuencia con la cual ocurren las cosas, cuán a menudo hubo que modificar algo, si una parte del trabajo estaba completamente terminada o no cuando fue enviada a otro departamento, y así sucesivamente. Los datos pueden mostrar las cosas de una manera neutral, lo que puede estimular la discusión y desafiar los supuestos que surgen de las impresiones personales.

Sangre nueva. Las organizaciones exitosas enfrentan dos desafíos cuando traen a gente nueva con perspectivas igualmente nuevas. Uno es bastante conocido: el síndrome de “no lo inventamos aquí”. El otro –el síndrome del “temor reverente a la institución” (un problema de los jóvenes recién contratados)– a menudo es pasado por alto.

El primero no nos ha dado problemas, afortunadamente, porque tenemos una cultura abierta: nuestra costumbre de abrazar el cambio continuamente hace que los recién llega-

dos sean menos amenazantes. Varias personas prominentes llegadas de fuera que tuvieron un profundo impacto en nosotros (en términos de las ideas atractivas que introdujeron y de las personas potentes que atraieron) fueron aceptadas rápidamente. Entre ellos están Brad Bird, que dirigió *Los increíbles* y *Ratatouille*; Jim Morris, quien dirigió *Industrial Light & Magic* durante años antes de unirse a Pixar como productor de *WALL-E* y como vicepresidente ejecutivo de producción; y Richard Hollander, un ex ejecutivo del estudio de efectos especiales *Rhythm & Hues*, quien está liderando una iniciativa para mejorar nuestros procesos de producción.

El mayor problema que hemos tenido es lograr que los jóvenes recién contratados se atrevan a hablar. Para tratar de remediarlo, me he impuesto la práctica de hablar en las sesiones de orientación a los recién contratados, donde describo los errores que hemos cometido y las lecciones que hemos aprendido. Mi intención es persuadirlos de que no tenemos todo resuelto y que queremos que todos cuestionen el por qué hacemos algo que para ellos no tiene sentido. No queremos que las personas asuman que, porque somos exitosos, todo lo que hacemos está bien.

...

Durante 20 años, perseguí el sueño de hacer la primera película animada computacionalmente. Para ser honesto, después

de que logramos esa meta –cuando terminamos *Toy Story*– me sentí un poco perdido. Pero luego me di cuenta de que lo más excitante que había hecho en mi carrera fue crear el entorno único que permitió la realización de la película. Mi nuevo objetivo fue, junto con John, crear un estudio que tuviera la profundidad, la vitalidad y la determinación de seguir buscando las duras verdades que preservan la confluencia de fuerzas necesaria para crear la magia. En los dos años que han pasado desde que Pixar se fusionó con Disney, hemos tenido la buena fortuna de expandir esa meta para incluir la resurrección de Disney Animation Studios. Ha sido sumamente gratificante ver cómo los principios y enfoques que desarrollamos en Pixar han transformado este estudio. Pero la prueba definitiva de que John y yo hemos logrado nuestro objetivo se verá si Pixar y Disney todavía están produciendo películas animadas que influyan en la cultura mundial de una manera positiva mucho después de que nosotros dos, y los amigos que fundaron y construyeron Pixar con nosotros, ya no estemos. □

Ed Catmull es un cofundador de Pixar y es el presidente de Pixar and Disney Animation Studios.

Reimpresión R0809D-E

Para pedidos, vea página 123 o www.hbral.com

Nº 3/4
CASAPIEDRA

Expo Capital Humano

El principal encuentro de
CAPITAL HUMANO DEL PAÍS

Participe junto a su empresa en la **Expo Capital Humano 2008**. Importantes ejecutivos de las principales organizaciones del país asisten al evento para conocer, cotizar y seleccionar las empresas que proveerán sus requerimientos el 2009.

No quede fuera.

Organiza
www.trabajando.com

Patrocina

EL MERCURIO

uni>ersia
red de universidades, red de oportunidades

Auspician

inacap

MUTUAL
de seguridad

CG
COMPLEMENTO Y SEGURIDAD

Reservas al teléfono 5944214 o al mail capitalhumano@trabajando.com

RESERVE YA SU STAND
Cupos limitados