

Creatividad, Inc.

ED CATMULL NOS HABLA SOBRE CÓMO SE FACILITA LA CREATIVIDAD EN PIXAR

Este artículo resume los pensamientos y principios centrales del libro Creativity Inc. de Ed Catmull sobre el tema de cómo es posible la creatividad permanente y profesional en este alto nivel.

El libro Creativity Inc.: Venciendo las fuerzas ocultas que se cruzan en el camino de la verdadera inspiración (Catmull, 2014, III.1) es más que la habitual retrospectiva de un hombre de negocios altamente exitoso. Ed Catmull (III.2) uno de los fundadores de Pixar y presidente de Disney Animation, resume concisamente la filosofía de toda una vida detrás de su trabajo creativo con la ayuda de episodios de la historia de la compañía. Para alguien que proviene del área norteamericana también habla de manera inusualmente abierta sobre las crisis y errores y lo que significan en términos de proyectos de desarrollo.

El subtítulo del libro, que hasta ahora ha sido publicado solo en inglés, es también el objetivo de Catmull: vencer las fuerzas ocultas que se interponen en el camino de la verdadera inspiración. El siguiente artículo es un resumen de los pensamientos y principios guía más importantes sobre la cuestión de cómo la producción creativa permanente y profesional en el más alto nivel, llega a ser posible.

LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE PIXAR

“Toma riesgos y cometer riesgos es bueno”

“La creatividad demanda que atravesemos nuevos caminos que nos lleven quién sabe adónde. Eso requiere que avancemos sobre los límites de lo que conocemos y lo que no conocemos” (Catmull, 2014, p. 224). Para lograrlo es esencial correr riesgos y cometer errores (ibid., p. 23. P. 108 ff). Si los profesionales de la creatividad se van a animar a hacer esto permanentemente los prerrequisitos básicos son, entre otros, que sepan que las nuevas ideas son valoradas o que no van a ser condenados por cometer errores. Como consecuencia los errores son mirados como un paso natural y necesario en el proceso creativo. Esto se expresa en afirmaciones tales como “equivócate pronto y rápido” o “Comete errores lo antes posible” (ibid., p. 109, cita de Andrew Stanton). El objetivo es no evitar los errores sino aprovecharlos lo antes posible. Catmull da vuelta la connotación habitual de que “Equivocarse es malo” (ibid., p. 108) y la convierte en “Si no se experimenta el error entonces se comete un error aún más grave: uno se deja llevar por el deseo de evitarlo. Y, especialmente para los líderes, la estrategia, tratar de evitar el error, condena al fracaso” (ibid., P. 109)

“Compartan sus ideas”

Pixar encontró rápidamente en sus primeras fases su propia manera de manejar sus ideas y conocimiento en un mundo en que la mayoría de las compañías tenían una cultura de estricta confidencialidad (ibid., p.24 f.) Pixar publicó sus desarrollos y resultados más recientes lo antes posible. El beneficio logrado mediante la transparencia y sugerencias de sus colegas fue mucho más grande que los costos de la inspiración que otra compañía podría haber logrado de los resultados. Internamente, también, compartir las ideas pronto y en un estado aún lejos de lo perfecto, se convirtió en un principio básico: “No esperar a que las cosas sean perfectas antes de compartirlas con otros” (ibid., p. 318). Además del beneficio ganado con el mutuo enriquecimiento y la ventaja de poder reconocer problemas en una etapa temprana, se encuentra la expresión y el principio de una atmósfera que alienta la creatividad, porque la seguridad, la confianza en uno mismo y la apertura son prerrequisitos para la actividad creativa. La inseguridad, el temor y tratar de no contar nada, por otro lado, inhibe la creatividad (ibid., p.315 f).

“Confíen en la gente”

Durante una etapa en que la compañía estaba creciendo y la presión de tiempo y los recursos aumentaba, Pixar introdujo un “grupo supervisor” con el objetivo de acelerar los procesos y trabajos para obtener más ventajas financieras

(ibid., 202). Rápidamente quedó claro que esto no solo producía resistencia y paralizaba la creatividad sino que básicamente también producía costos extra. Como consecuencia el principio creativo de la responsabilidad personal, que se había estado desarrollando hasta ese momento, ahora se hizo más evidente que el principio corporativo: el objetivo era dar nuevamente espacio para el desarrollo a los artistas y devolver el control a los editores. “Confiar en el proceso” (ibid., p. 66 ff.) y sobretodo “confiar en la gente” (ibid., p. 79) se convirtió en el corazón de los principios de gerenciamiento. Aplicar estas ideas no solo aumentó significativamente la motivación al trabajo sino también la producción. El principio básico era: “No tienes que pedir permiso para tomar la responsabilidad” (ibid., p. 51).

Recapture la “mente de un principiante” y esté abierto a todo

Con cada experiencia y todo el conocimiento ganado con ella, la gente construye modelos internos del mundo. Esto influencia y limita su acercamiento a nuevos temas y define sus acciones profesionales. Mientras esto es (también) definitivamente útil en muchas profesiones, una visión del mundo estancada en la producción creativa obstruye la visión de lo que es nuevo y significativo. Es por lo tanto también importante reflexionar constantemente y desafiar las propias visiones y conceptos del mundo (preconceptos) y alentar la apertura y la curiosidad: se debe recapturar la “mente del principiante” (ibid., p. 222) para estar abierto a todo.

LOS PRINCIPIOS DE LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO

A través de los años en Pixar han perdurado principios específicos y procesos de trabajo.

Lo cotidiano

. El día laboral en el departamento de

animación habitualmente comienza con lo “cotidiano” la presentación de borradores de trabajo. Esto no tiene que ver con presentar algo perfecto o con colegas que negocian su estatus sino con ver imágenes en un contexto y con obtener una crítica constructiva. Es una especie de clase magistral que permita a uno verse a sí mismo y a su propio trabajo en contextos más amplios. Tienen que ver con la apertura y sobretodo con la valoración del trabajo, para que todos los participantes puedan estar seguros del aplauso de sus colegas. El resultado de esto es que el día comienza con energía, buena voluntad y espíritu de equipo.

Viajes de investigación

Los viajes de investigación se llevan a cabo cuando un equipo creativo está buscando inspiración para un marco auténtico para una película. También ayudan a desafiar nociones preconcebidas y clichés. Para Monsters University, una película ubicada en el instituto líder en aprendizaje para monstruos de pesadilla, por ejemplo, los directores, productores y escritores realizaron excursiones al campus del MIT en Princeton, Harvard, al UC de Berkeley y a Stanford. Al observar y participar en el mismo lugar el equipo creativo descubrió detalles sobre la vida cotidiana en las universidades de elite y esto es lo que hace la diferencia de la calidad en el detalle y la animación (ibid., p. 195 ff.).

“La historia es la reina”

El objetivo de Pixar está claramente formulado: el producto final, la película, es el objetivo y debe ser de la mejor calidad y sofisticación posibles. El principio rector en este caso es: “la historia es la reina” (ibid., p. 66 ff.). Eso significa que ni las posibilidades tecnológicas ni las limitaciones tecnológicas ni tampoco, por ejemplo, las consideraciones mercantiles deberían influir de forma importante en la misma historia. Todos los departamentos y la gente y sus acciones están subordinadas al

objetivo más importante: producir una gran historia.

La calidad como una totalidad y en detalle

Los criterios implícitos de calidad de una buena historia en Pixar incluyen al espectador de tal manera que ella o él puedan sentir empatía por el dilema en el cual el personaje principal se encuentra (ibid., p. 72). A fin de lograr esto, la “línea de tensión” de cada historia individual, cada “golpe emocional”, es tratado con fervor.

Revisar, volver a revisar, y revisar de nuevo

“Antes todas nuestras películas daban lástima” (ibid., p. 90) como lo expresa Catmull. Esto tiene la gran ventaja de que ni el individuo ni el equipo deben simular que tienen el producto perfecto desde el inicio. La película siempre es llevada del “dar lástima- al que no de lástima” (ibid., p. 90) lo que solo se puede lograr con una revisión fuerte e incansable.

La creatividad es más parecida a un maratón que a un sprint (carrera corta y rápida)

Braintrust

Cada pocos meses la historia de cada proyecto fílmico presente se conversa desde sus primeras etapas en el grupo de expertos. Este es un grupo de colegas experimentados y comprometidos que identifica específicamente las áreas problemáticas (por ejemplo, el concepto básico, los tiempos de la historia, etc.) y propone soluciones. En estas rondas de reflexiones se espera que los participantes estén preparados para proveer un honesto (“sincero”, ibid., p. 104) pero siempre constructivo feedback (“lenguaje de buenas notas”, ibid., p. 104). El foco es una película y no ninguna agenda personal (ibid., p. 85 ff.). Las personas elegidas para este proceso de feedback tienen que ser profesionales que hayan estado involucrados personalmente en procesos creativos similares. Ante todo, sin embargo, deben ser personas que “a) le hagan pensar mejor

INVESTIGACIÓN

y b) brinden muchas soluciones en breve tiempo” (ibid., p. 105).

Invertir en el personal y en la atmósfera de trabajo

Las producciones de Pixar son productos creativos que están constantemente entre las películas más exitosas y que logran millones de ganancias. Monsters University, la película número catorce de Pixar, ya ha ganado en 2013, más de 740 millones de US dolares (ibid., p. 276).

Para lograr esto, se seleccionan con ese propósito los mejores profesionales creativos, los que se forman cuidadosamente y son apoyados en su desarrollo a través de las diferentes etapas de la vida con programas orientadores, con nuevas ideas promotoras (ibid., p. 131 ff) o con programas de entrenamiento. Para lograr que esto sea posible de manera permanente, la atmósfera de trabajo, varias posibilidades de entrenamiento continuo y oportunidades, son específicamente encaradas para asegurar que el personal tenga una vida sana y satisfecha a pesar de realizar un trabajo intensivo y que le insume tiempo y energía en una compañía de producción de medios. Además de varios deportes en el local de la compañía y de continuos cursos de entrenamiento de la percepción o de yoga, se introdujo, por ejemplo, el “día del proyecto personal” en el Departamento de Herramientas: 2 días por mes se permite hacer lo que les interese el tiempo que usan los recursos de Pixar (ibid., p. 280 f.). Este tipo de inversión da ganancias en el largo plazo.

PENSAMIENTOS SOBRE GERENCIAMIENTO

Al final del libro Ed Catmull resume su guía para el manejo de culturas creativas de Pixar en 33 puntos (ibid., p. 315-339) por ej.:

- Siempre trate de contratar a personas más inteligentes que Ud. Siempre intente con lo mejor aunque

parezca una amenaza potencial”

- “Hay muchas razones válidas por las que la gente no es sincera unos con otros en un ambiente de trabajo. Su trabajo es buscar esas razones y luego encararlas”.
- “Igualmente, si alguien no está de acuerdo con Ud. hay una razón. Nuestra primera tarea es comprender el razonamiento que se halla detrás de sus conclusiones”.
- “No es tarea del gerente prevenir riesgos. Su trabajo es hacerlo seguro como para poder tomar esos riesgos”
- “El deseo de que todo marche fácilmente es un objetivo falso- lleva a medir a la gente por sus errores más que por sus habilidades para resolver los problemas”

El libro de Ed Catmull ofrece más que opiniones y anécdotas interesantes sobre el mundo de la producción de importantes películas de animación. Formula pensamientos y principios que describen cómo podemos permanentemente lograr una creatividad exitosa en el nivel gerencial a través de la valoración positiva del personal, del coraje y también de la reflexión inteligente. Un libro que puede ser recomendado sinceramente a todos los que trabajan en los medios para niños.

■ Dra. Maya Götz

REFERENCIAS

Catmull, Ed (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House

Traducción
María Elena Rey