Creatividad S.A.

Cómo llevar la creatividad al infinito y más allá.

Capítulo 1. Animación.

Este primer capítulo Ed Catmull nos cuenta de su experiencia desde antes de iniciar a trabajar en Pixar, llevándonos desde su infancia y cómo es que nació ese impulso de querer animar pero no precisamente haciéndolo digital. El capítulo comienza describiéndonos una sala de trabajo en donde se llevan a cabo conferencias pero la distribución de la misma no es la correcta, ya que del modo que se encuentra no hay sinergia entre todas las personas que se encuentran dentro de la sala, impidiendo una buena comunicación, así mismo quería evitar que existieran etiquetas jerárquicas que impidieron que personas de un nivel más bajo no expusieron sus ideas, pues dice que “cuando se trata de inspiración creativa, la cualificación laboral y la jerarquía no tienen sentido”. Nos cuenta, cómo es que de joven, los programas de Disney le enseñaban como comenzaba desde cero la imagen que había visto en la caricatura, como llevas una idea inexistente hasta plasmarla, lo cual creaba un gran sentimiento en él. Posteriormente, cuando creció y tuvo que elegir una carrera profesional, se fue por el camino científico, puesto que era más factible y alcanzable que el artístico, pero él siempre quiso ser animador. Una vez graduado de la Universidad de Utah, con un título en física y otro en informática, decidió aplicar todos sus conocimientos al diseño de gráficos por ordenador, donde se planteó el objetivo de crear animación por ordenador en vez de lápiz y papel. Tuvo muchas dificultades. En este primer capítulo nos recalca la importancia de la pasión por tu trabajo y le tomó mucho tiempo pero finalmente lo consiguió a pesar de la baja calidad de las imágenes. Él pensaba que quizá algunas personas de Hollywood podrían interesarse, pero fracasó una y otra vez, pero él estaba decidido a lo que quería dedicarse, por lo que de aquí nace la motivación para desempeñar su trabajo y así mismo nunca dejarse vencer por cualquier obstáculo impuesto.

Este capítulo un poco introductorio, creo que genera un sentimiento de motivación personal, pues el Ed Catmull desde muy pequeño supiera a qué se quería dedicar toda su vida es impresionante viendo hasta donde llegó por seguir un sueño que nació desde niño y sobre todo por trabajar duramente y nunca dejarse vencer por nada, ni por lo que las personas pudieran decir de su visión. También, una de las cosas importantes a destacar, es que para poder lograr cualquier meta propuesta hay que trabajar duro, tener colaboración y sobre todo tener algo que aportar, proponer y hacer cambios o cosas que los demás no hacen, pero siempre siguiendo tus objetivos para lograr realmente un cambio.

También me deja como enseñanza que no sólo hay un camino para conseguir algo, siempre existirán distintas alternativas que nos conducen al mismo propósito y nosotros decidimos cual tomar.

Capítulo 2. Ha nacido Pixar.

Siguiendo la historia de Ed, este capítulo dos nos relata que él tuvo la oportunidad de trabajar en NYIT junto con personas altamente calificadas para seguir desarrollando ese proyecto que tenía planeado, graficar imágenes por ordenador, pero había un problema, Ed no sabía cómo dirigir un equipo de trabajo, por lo que se vio obligado a dedicar tiempo a aprender sobre empresas, su funcionamiento y liderazgo pero de algún modo enfocados a la creatividad. Durante años Ed se encargó de reclutar personal (nos relata que algunas veces sentía miedo de contratar personal mucho más preparado y capacitado que él, pero a la larga siempre era bueno arriesgarse, pues esto lo llevó a tener mejores resultados en el proyecto), y de algún modo capacitarlo para que su área de trabajo fuera óptima y lo consiguió con una jerarquía horizontal, pero que no siempre era funcional ya que cada quien se encargaba de su trabajo y no siempre estaban en sincronía.

Después de un tiempo desarrollando el proyecto en NYIT y de no conseguir que alguien se interesara en el proyecto, apareció Lucasfilm con Star Wars (La Guerra de las Galaxias) quien era el prospecto idóneo para adaptar el proyecto. Lucasfilm se interesó mucho en él, por lo que pasó de trabajar en NYIT a Lucasfilm, ahí logró consolidar el proyecto hasta que finalmente creó la Pixar Image Computer. Todo esto pudo ser posible por la mente innovadora de cada uno de los colaboradores y por el progreso que se quiere generar dentro del campo en el que se encuentra a pesar de los problemas financieros con los que se toparon puesto que la empresa fue dada en quiebra.

Tras estos dos primeros capítulos, puedo relacionar con la materia de desarrollo de nuevos productos la Pixar Image Computer, que desde principio Ed no había pensado en ello, sino en la animación convencional de lápiz y papel, pero con el mismo desarrollo tecnológico y teniendo más herramientas y conocimientos a su disposición, pudo crear esto. Y como toda idea, comenzando desde el punto cero hasta finalmente implementarla por completo. Y esta herramienta aún sin tener un impacto en el mercado y aun sin ser rentable, resultó ser una innovación por completo, que cambiaría la animación y el cine totalmente.

Puedo notar como la visión de un producto o una idea puede ser materializada después de distintos procesos e incluso experimentos de prueba y error, y finalmente el éxito del producto dependerá del impacto que este tenga en un nicho específico de mercado al que va dirigido.

Capítulo 3. Una meta precisa

Después de un camino duro, de fracasos para Pixar Image Computer y que Lucasfilm quebrara, apareció en el mapa Steve Jobs para “salvarlos” de los problemas financieros en los que se encontraban, pero lo que no que Ed no sabía es que los verdaderos obstáculos para Pixar Image Computer apenas se venían.

Cuando Lucasfilm decidió vender Pixar Image Computer, obviamente con sus servidores y equipo, Steve de principio buscaba encabezar esa pequeña organización, enfrentándose con Ed Catmull, pero lo que realmente se peleaba en ese momento era la dirección, no tanto el producto, puesto que la mente brillante de Steve Jobs, además de los muchos conocimientos que poseía, era excelente en los negocios, era totalmente un empresario visionario. Pero lo que pasó, fue todo lo contrario, pues casi no intervenía en el funcionamiento de Pixar.

Cuando Ed y sus compañeros iniciaron los cortometrajes con Pixar eran relativamente cortos, con una duración de pocos minutos, pero con alta calidad, a pesar de eso, se dieron cuenta de lo que el público buscaba es que las películas tuvieran buen contenido por encima de una buena calidad de imagen y fue cuando el verdadero reto inicio. Cuando Disney inició su segunda época de oro, ya habían estrenos como Parque Jurásico y Terminator 2, lo que hacía que el público exigiera más calidad y nuevos efectos a Disney para ser competentes, lo que llevó a Disney a interesarse fuertemente por Pixar. Una vez demostrado que tenía un producto de calidad, Disney aceptó y se hizo un contrato y aquí fue donde inició la aventura por crear Toy Story ya que Pixar no tenía idea de cómo dirigir, hacer guiones o crear historias y plasmarlas, pero una vez que lo consumaron, Steve vio el lado de negocio que se había presentado ante tal éxito y se asoció con Disney y por primera vez Ed se dio cuenta que había logrado su meta, un largometraje de animación por ordenador y además de eso había hecho una base financiera sólida y con puestos de trabajo seguros, pero con esto se generó una falta de objetivos para Pixar y un ambiente de trabajo de marginados.

En este capítulo cabe recalcar que cuando una idea es novedosa, tarde o temprano tendrá éxito, y todo sigue dependiendo del trabajo que sea implicado en ello. Cuando tenemos innovaciones hay que trabajar para demostrar de qué forma va a generar un cambio y qué beneficios podemos obtener de este nuevo producto o idea, de ello dependerá de su éxito y demanda. También es importante el precio que vamos a asignar y el que están dispuestos a pagar por el producto o servicio, ya que el valor y precio son cosas diferentes. en este caso, al principio Ed junto con Lucasfilm tuvieron que negociar con Steve por el precio de Pixar, y como posteriormente lo hizo Steve con Disney por el invento revolucionario que habían creado.

Capítulo 4. Estableciendo la identidad de Pixar.

Este episodio se enfoca en la calidad, y es que la calidad siempre ha existido en Pixar, desde sus inicios que mejoró los primeros bocetos digitales, detallando todos y cada uno de sus procesos, hasta perfeccionar su segunda producción como Bichos: una historia en miniatura. Cada uno de los detalles de ambas películas eran de alta calidad, se decía que la tecnología usada era de punta, pero lo que más importa e importaba era la trama del film. Cada uno de las personas que se dedicaban a producir las películas Pixar dedicaban pasionalmente largas horas de trabajo, pero el caso especial fue Toy story 2, puesto que esta era una secuela, y según Disney no necesitaba tanto esfuerzo, pero no era lo que creían los estudios, pero no siempre se trato de puro éxito en Pixar, puesto que Toy Story 2 fue un desastre y se tuvo que rehacer nuevamente, cuidando no solo la calidad de las imágenes sino de la historia, que está realmente llegara al espectador y no sólo fueran imágenes que no transmitían sentimientos.

Tratándose de películas, es esencial sentir algo con las imágenes, ya que de no ser así no se logra el objetivo del cine, que es transmitir la emoción que contiene una película, es este caso la calidad del producto, buscar lo que el cliente necesita y satisfacer esa necesidad para de igual forma generar un gran impacto.

Tal fue la calidad, empeño y mejora en cada uno de los aspectos que lleva este producto, que la producción de Toy Story 2 mejoró y rebasó los estándares de la primera película, incluso tuvo más del doble de ganancias.

Cabe mencionar un punto importante es que Ed se encargó de tener motivados a sus colaboradores, ya que de esta manera existe un mejor desempeño y así es como se consiguió el éxito de esta segunda parte de la película.

Esta sección del libro, nos habla de lo importante que es la calidad en cada uno de nuestros productos, ya que de este depende un buen impacto donde se quiere llegar. No solo hay que hacer un producto innovador, sino que este debe cumplir con ciertos estándares para que perdure y así alcance un mayor potencial. Es importante cuidar cada detalle desde el comienzo, durante el proceso y en la etapa final del producto o servicio que se ofrece.

Un nuevo producto siempre debe cuidar eso para conseguir una buena demanda, ya que por ser un producto nuevo, las sociedad no siempre confía pues son temerosos al cambio, por lo que es importante brindar confianza y seguridad desde el primer momento para generar una buena impresión y un buen impacto.

Segunda parte. Proteger lo nuevo.

Capítulo 5. Sinceridad y franqueza.

Este capítulo Ed Catmull nos relata cómo cada uno de los integrantes del equipo de trabajo Pixar hizo posible cada proyecto, Toy Story, Bichos y Toy Story 2, pues dice que contaba con un equipo altamente funcional. A lo largo del tiempo fueron integrándose miembros como directores, escritores, que son fundamentales y que han creado un sentimiento de confianza para desempeñar cada uno de los procesos. Cada uno de los que colaboran son tomados en cuenta, puesto que cada una de las ideas y opiniones son un feedback útil para mejorar cada detalle que conlleva este trabajo.

A pesar de esto ellos implementaron un sistema llamado Braintrust que se compone de personas que tienen un profundo conocimiento en la narración, que por lo general son gente que ha pasado por el proceso. Aunque los directores aceptan críticas de muchas fuentes mientras están creando, valoran especialmente los comentarios de otros directores y guionistas. Este también se caracteriza por no tener autoridad, esto quiere decir que el director no está obligado a aceptar ninguna de las sugerencias que le hagan. Y este funciona de la siguiente manera: el Braintrust se reúne para visionar la película que se está realizando. Después de la proyección se encaminan a una sala de conferencias a comentar la proyección.

Creo que este capítulo se enfoca a la visión propia que se tiene de un producto. Es bueno tener críticas constructivas que te ayuden a mejorar lo que estás haciendo, pero siempre y cuando no se alejen o modifiquen la visión que se tiene del mismo. Los feedback son importantes (y aún más si es del equipo de trabajo) ya que complementan un mejor producto y una mejor calidad, pero no siempre puede que sean así, es importante también tomar en cuenta de que persona vienen esos comentarios, ya que no siempre son para un mejor resultado.

Siempre es bueno tomar otros enfoque o puntos de vista siempre y cuando te ayuden a mejorar lo que estás haciendo.

Capítulo 6. Miedo al fracaso

En este capítulo, se narra la importancia que tiene quitarse el miedo al fracaso o cometer errores en relación con la película de Toy Story 3, cuando dio inicio el proceso de creación de esta película resultó ser para todo el equipo una producción sin problemas, facilitando los plazos de entrega, incluso el equipo de Braintrust tuvo pocas cosas que discutir, sin embargo esta tranquilidad a la larga generó inquietud en Steve Jobs y posteriormente en Ed; ya que el cometer fracasos y fallas permiten abordar una oportunidad de mejorar o de hacer algo nuevo. Por lo tanto en este capítulo habla la forma en la que Pixar aborda las fallas y los fracasos dentro de la empresa.

Dejan en claro que es errónea la educación que a la mayoría nos otorgan, ese miedo a fracasar, y equivocarse lo menos posible ha limitado las posibilidades de desarrollar nuevas cosas, incluso de limitar los alcances personales de las personas. Por lo tanto Pixar fomenta una cultura sin miedo, ya que asegura que la gente dudará menos a la hora de explorar nuevos ámbitos, utiliza los fallos como una manifestación del aprendizaje y la investigación. Durante el proceso creativo de Monsters S.A el director Pete Docter, tenía una idea completamente distinta a la que conocemos, sin embargo él y su equipo consideraban que cada error los acercaba cada vez más al enfoque ideal.

De tal forma, el fomentar la creatividad a través de la experimentación en Pixar llevan a cabo un programa en que existen mentores y pupilos trabajan juntos durante un período de tiempo aproximado de ocho meses. Se reúnen para tratar todos los aspectos del liderazgo, el refuerzo de la confianza y la creación de un entorno saludable. Su objeto es cultivar las relaciones que permitan compartir miedos, fracasos para gestionar al personal a enfrentarlos juntos.

Con relación a los negocios de cualquier índole, el tener demasiado miedo al riesgo hace que muchas empresas dejen de innovar y rechacen ideas.

Considero que la creación de nuevos productos, surgen en relación a nuevas ideas, y en relación a mayor número de ideas mejores decisiones se toman al elegir una, por lo tanto el crear una cultura donde la relación de los empleados vaya dirigida a no limitarse por el miedo o fracaso, permitirá que el equipo de trabajo colaboren buscando un bien común, me parece interesante la diferencia que existe en cada industria y la forma de “innovar” como en Pixar, es mediante la creatividad y lo costoso que puede resultar el no identificar los errores o en su caso no experimentar a tiempo.

Capítulo 7. La Bestia Hambrienta y el Niño Feo

El éxito que Disney a inicios de los noventa creó, no solo fueron éxitos comerciales, sino se convirtieron inmediatamente en iconos de la cultura popular, con películas como La Sirenita, La Bella y la Bestia, Aladdin y El Rey león. Estas producciones hicieron referencia al apodo La Bestia ya que, el desarrollo acelerado provocó la expansión del estudio y la necesidad de que más proyectos cinematográficos justificaran al creciente personal.

Describiendo la situación que vivía Disney en esos años, Pixar hace alusión a su situación y producciones como el Niño Feo ya que la gente asume que salen al mundo siendo ya películas deslumbrantes, atractivas y con sentido, sin embargo como le hemos visto a lo largo de estos capítulos conseguir que lleguen a ese estado exige no solo meses, sino años de trabajo y errores, por lo tanto Pixar considera que su trabajo es proteger lo nuevo e incentivarlo.

Parte del trabajo de Pixar consiste en proteger lo nuevo de la gente que no comprende que para que surja la grandeza tiene que haber fases más humildes, como lo fue Buscando Nemo, que después de estrenar dos películas de éxito los nervios por crear un éxito cinematográfico provocaba que a medida que la producción avanzaba buscaban tener un guión predeterminado y una producción simplificada para evitar los errores de Toy Story 2, pero al paso del tiempo se dieron cuenta que la exigencia era crear una historia que atrapará al público y no la de tener una película rápido.

En comparación con la Bestia, Pixar se dio cuenta que el margen de beneficio de cualquier negocio depende en gran medida de la eficiencia de su personal buscando generar ideas buenas y desarrollarlas de tal manera que la creatividad sea el principal impulso, en cambio la Bestia busca utilizar el talento para cumplir con el consumo, de manera rápida.

Me llama la atención la importancia que le toma Pixar en cuidar los valores, y el principal objetivo es crear productos de calidad y originales, por lo tanto considero que esta característica destaca al desarrollar cualquier producto o impulsar los que ya se tienen, ya que muchas veces la necesidad por cubrir el consumo llevan a las empresas a vender “basura comercial” donde la calidad y originalidad son nulas y cumplen por un período corto la demanda de los consumidores, por lo tanto al final solo representa un gasto y fracaso para la empresa.

Capítulo 8. Cambio y azar

Este capítulo, inicia con el anuncio de que Pixar sería vendida a Disney, la preocupación principal de esta venta sería proteger la independencia, y la cultura organizacional, sin embargo la promesas de los directores de que no existirían cambios resultó ser utópica y errónea ya que cuando una empresa se amplía lleva consigo una evolución y por lo tanto los cambios son necesarios. Mientras se hacía la fusión, Pixar evaluó el equilibrio entre las películas originales y sus secuelas. Por lo tanto, llegaron a una conclusión donde una película original al año con una secuela cada dos, o tres películas originales cada dos años, parecía una forma razonable de mantenerse saludables tanto financiera y creativamente.

Los problemas fueron inevitables, ya que a pesar de que la estrategia de conservar la cultura de Pixar fueron inevitables los cambios, ya que los procesos de cada persona están interconectados con los de los demás y es casi imposible conseguir que todo el mundo no cambie de forma simultánea.

Estos conflictos que se suscitaron durante la producción de Brave, le enseñó a Ed, que el miedo hace que la gente busque la certidumbre y la estabilidad, aunque ni una ni otra garanticen seguridad.

Cuando Pixar decidió iniciar la producción y desarrollo de la película de Up, pasaron muchos cambios no solo durante meses si no años, para que la película encontrará su razón de ser, lo que significa que la gente que trabajo en Up tuvo que ser capaz de asumir esa evolución sin sentir miedo, bloquearse o descorazonarse.

En la creación de nuevos productos, o de nuevas estrategias de mercado, el cambio muchas veces viene de forma inevitable, ya que para crear nuevas cosas es necesario la exploración. Muchas empresas consideran los cambios como amenazas para su modelo de negocio, sin embargo esto obstaculiza su evolución y la capacidad de cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores, a este ejemplo viene a mi mente Blockbuster la cual fue una empresa absorbida por la tecnología, y los cambios de las demandas de los consumidores. Lo que ha hecho Pixar después de experimentar el miedo al cambio y al azar al ser comprada por Disney es incentivar al cambio, donde los empleados aportan hasta las más mínimas ideas y de ahí parten a las nuevas producciones.