

Estrategias de comunicación corporativas en un ambiente creativo

Alumna: Pamela Huayon

Profesor guía: Salomón Balut

Facultad de Artes, Escuela de Animación Digital

Santiago, Chile

2021

Estrategias de comunicación corporativas **en un ambiente creativo**

Por Pamela Hauyon
Escuela de Animación Digital, Universidad Mayor

Resumen

Se podría suponer que la comunicación en una empresa creativa surge de manera instantánea, gracias a la motivación de todo el equipo al desarrollar un proyecto artístico o creativo. Por esta razón, basándonos en el testimonio de Catmull, uno de los fundadores de Pixar, pudimos desvelar que el proceso comunicativo es más complejo que la concepción previa de que a todos los miembros los motiva el arte y la creatividad, por lo cual, se asumiría que, por decirlo de alguna manera, reman bajo una misma corriente. Además del análisis de algunas herramientas que emplea Pixar en su estudio, se definieron algunos conceptos claves, como qué corresponde al feedback y su utilidad, sistema horizontal dentro de la empresa entre otros. Estos temas apoyan la comprensión de cómo funciona un equipo de trabajo y cuáles son los roles que lo componen. Es así como pudimos concluir que tanto la confianza y el compañerismo son características que se deben cultivar en un equipo de trabajo, con la intención de generar un ambiente laboral provechoso que se desarrolle la creatividad. Por lo que las relaciones sociales y el trato entre los colaboradores es una característica que impacta directamente en los resultados de un proyecto y que es importante participar activamente para desarrollar el adecuado para las producciones que manifiestan rasgos creativos.

Palabras claves: Productivo, Entorno creativo, Grupo de trabajo, Producciones, Dinámica de grupo.

Abstract

It could be assumed that communication in a creative company arises instantaneously, thanks to the motivation of the entire team when developing an artistic or creative project. For this reason, based on the testimony of Catmull, one of Pixar's founders, we were able to reveal that the communication process is more complex than the previous conception that all members are motivated by art and creativity, therefore, I would assume that, so to speak, they row under the same current. In addition to the analysis of some tools that Pixar uses in its study, some key concepts were defined, such as what corresponds to feedback and its usefulness, a horizontal system within the company, among others. These topics support the understanding of how a work team works and what are the roles that compose it. This is how we were able to conclude that both trust and companionship are characteristics that must be cultivated in a work team, with the intention of generating a profitable work environment that develops creativity. Therefore, social relations and treatment between collaborators is a characteristic that directly impacts the results of a project and that it is important to actively participate to develop the right one for productions that manifest creative traits.

Keywords: Productive, Creative environment, Work team, Productions, Group dynamic

Introducción

El éxito creativo y narrativo de una producción animada está ligado a la eficacia con la que se comunica un director y de qué manera este es capaz de traspasar su visión del material visual que se está preparando a sus colaboradores. Para facilitar este proceso, se han desarrollado distintas estrategias de comunicación corporativa que ayudan a que este resulte más eficiente otorgando una mayor transparencia y claridad de los objetivos al grupo de trabajo. La intención principal del uso de estos recursos consiste en potenciar el liderazgo del director para generar una mayor confianza en sus habilidades, con la finalidad de que, a su vez, el resto del equipo confíe en la visión para la que están trabajando.

Las producciones animadas constituyen proyectos complejos, compuestos de múltiples etapas que involucran a distintos equipos de trabajo, que, a su vez, se involucran estrechamente unos con otros. Debido a lo anterior, por ejemplo, los retrasos dentro de un área de producción afectan al proyecto en su totalidad. Obstáculos de este tipo, por lo general, ocurren cuando los encargados del proyecto no cuentan con las estrategias necesarias para elaborar con claridad un mensaje que exprese de manera clara los objetivos del trabajo.

¿Cómo las estrategias de comunicación corporativa mejoran la comunicación, generando un efecto positivo en la productividad y el ambiente de trabajo? Saber cómo aplicar las estrategias de comunicación corporativa de forma consciente, permitirá, en todo tipo de producciones, tener un mayor control sobre el material que se está realizando. A su vez, debido a lo anterior, la confianza sobre el liderazgo del director va a ir aumentando por parte de los colaboradores del material que se está realizando, ya que al contar con un liderazgo que es capaz de comunicar sus objetivos de una manera clara y transparente, genera un mejor ambiente laboral y una producción más eficiente.

El principal objetivo de este ensayo es analizar cómo las estrategias de comunicación corporativas afectan a una producción animada tanto en la eficiencia, efectividad y ambiente laboral. Junto con esto, identificar estrategias de comunicación que se puedan integrar a todo tipo de producciones animadas, examinar estos métodos y elaborar una propuesta, también a modo de conclusión del ensayo, la cual describe las características de las estrategias de comunicación corporativas y permitirá, a la vez, evaluarlas, en el contexto de mejorar la efectividad de una producción.

Kurt Lewin (1939) estableció cómo el ser humano se relaciona cuando pertenece a un grupo, perdiendo, en cierta medida, su calidad de individuo y formando parte de la masa (o seguidor); debido a que el pensamiento individual y la toma de acciones se verán condicionados al actuar del grupo, del cual quiere ser parte. A esta teoría se la conoce como *dinámica de grupo*.

Con respecto a las estrategias de comunicación o comunicación organizacional, esta es definida por el sitio web *significados.com*, como:

El conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización (2017, párr. 1).

Sin embargo, el autor Edwin Catmull (2014) mencionan que estas estrategias de comunicación se expanden mucho más allá del espacio de trabajo. Esto, pues consideran que corresponden a todo aquello que pueda facilitar el traspaso de información de una forma efectiva. Un ejemplo de esto sería el estado de ánimo de los colaboradores, las palabras que se usan, entre otros aspectos.

A partir del trabajo de Kurt Lewin (1939) se analizará cómo se comportan los grupos de trabajo y cómo el comportamiento colectivo puede beneficiar al director, a la hora de liderar su equipo, no tan solo para dar instrucciones sino también para inspirar, resolver problemáticas derivadas de la producción, entre otras eventualidades.

Con el fin de complementar el trabajo de Lewin (1939) y de examinar la manera en que un director puede dirigirse de una manera más eficiente a sus colaboradores, se estudiarán estas estrategias desde la perspectiva de la comunicación corporativa, examinando cómo estas se pueden adaptar a proyectos creativos. La finalidad, entonces, es entender cómo las empresas manejan la comunicación en distintas áreas de una compañía.

Para aportar diversas miradas a esta investigación, en relación al área creativa y cómo se pueden adaptar las estrategias de comunicación, servirá de guía el libro *Creatividad. S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá* (2014), donde ya se han planteado estrategias de comunicación corporativa para el área creativa de una empresa.

Dinámica de grupo

La dinámica de grupos consiste en una teoría formulada por el psicólogo Kurt Lewin, que hace referencia a la manera en que los seres humanos se comportan en un ambiente compuesto por más de dos individuos. Esta teoría es un desglose del funcionamiento interno de un equipo, el cual se da de modo consciente o inconscientemente y se manifiesta tanto en la vida social como laboral de las personas. A su vez, un individuo puede pertenecer a más de un grupo a la vez en un mismo ambiente; todo dependerá de la finalidad del grupo y de los roles que cumpla cada miembro dentro de la comunidad.

Ahora bien, entender cómo se dan estas relaciones e interacciones puede resultar muy provechoso para potenciar y guiar el desempeño de un equipo. En lo que concierne a un ambiente laboral, se puede mejorar la comunicación, traspaso de información, desarrollo de actividades y eficiencia, entre otras características. Además contribuye en generar un ambiente laboral transparente y fluido que potencie las características personales de cada integrante.

Para comprender cómo funciona una dinámica de grupo, resulta necesario entender cuáles son los principales roles que la componen y las distintas variantes en las que se puede organizar un equipo. Existen tres modelos básicos, según el estudio de Urtxintxa (2004):

- **Democrático:** Sistema donde la participación de todos los integrantes es considerada para tomar decisiones que involucran el destino del grupo.
- **Autoritario:** Sistema en el cual, un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige, a su voluntad el destino de la agrupación.

- **Laissez-faire:** Expresión francesa que significa «dejen hacer, dejen pasar»; una práctica caracterizada por una abstención de dirección o interferencia especialmente con la libertad individual de elección y acción.

Cada uno de estos modelos, a su vez, puede ser ejecutado con distintas estructuras, según Rafael Roda que según el capítulo “La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión” en el libro *Introducción a la psicología de los grupos*, menciona que “Puede decirse que la estructura de un grupo es el modelo o patrón de relaciones interpersonales que le es propio y ése parece ser el sentido general del concepto de estructura de grupo” (1999, p. 1).

En este sentido, existen variados tipos de estructuras y formas de comunicarse dentro de una dinámica de grupo y estas pueden convivir unas con otras. Algunas de las siguientes, sacadas del estudio de Urtxintxa (2004), son:

- **Informal:** Hace referencia a todas las normas no formuladas y modos habituales de funcionamiento. Es un elemento que generalmente pasa desapercibido, pero que ayuda a dar estructura a los grupos y tiene que ver con las interacciones y consecuencias que ocurren entre los miembros del equipo, que a su vez generan sentimientos y/o percepciones en los otros miembros.
- **Formal:** Tiene que ver con la organización funcional del equipo, los cronogramas, deadlines, horarios, entre otros elementos, que facilitan el funcionamiento y comunicación interna de cada grupo. Esta también puede corresponder al uso de correos electrónicos, sitios de planificación.
- **Rasgos personales:** Actitudes y características dependientes de cada individuo según su personalidad y/o estructura corporal. También se pueden modificar y aprender algunos rasgos, dependiendo de la disposición y lugar en el que se desenvuelve el individuo. Algunos ejemplos serían seguridad, dependencia, entre otros.
- **Posición:** Hace referencia a la posición particular dentro de una organización conseguida por designación. Consiste en una designación de poder o autoridad. Se configura un ambiente jerárquico en el equipo y cada miembro posee un rol en específico, siendo la persona que tiene el liderazgo, el miembro con más poder.
- **Estructura de comunicación:** Según los tipos de redes de comunicación y canales utilizadas por los grupos. Por ejemplo, el idioma.
- **Estructura socio-afectiva:** Corresponde al mundo emocional que se genera en un equipo. Sentimientos inconscientes nacidos de la relación, sentimientos de solidaridad y separación mutua. Por ejemplo, la angustia que se vive en el momento en que alguien abandona el grupo es el síntoma de que la identidad grupal existe y que los sentimientos influyen en la formación del grupo.

Estas son algunas estructuras que se presentan dentro de una dinámica de grupo y afectan, de este modo, la dinámica entre los individuos, provocando que, a pesar de tener los mismos integrantes, el equipo cambie y evolucione tanto en capacidades personales de los miembros como agrupación. Esto último generará una mayor eficiencia con el tiempo, puesto que poco a poco cada individuo comprenderá mejor la forma de trabajo de sus compañeros y

podrá anticipar acciones. Resulta evidente que dependerá de las capacidades de cultivar las relaciones dentro de los miembros de la dinámica.

Por otro lado, el motor principal por el cual un grupo funciona consiste en las tareas a realizar, en un ambiente social, por ejemplo, hacer una fiesta o apoyarse en los estudios. En cambio, en un ambiente laboral el objetivo sería alcanzar la meta de venta o cumplir con plazos de entrega. Poseer una meta que cumplir determinará los roles que cumple cada individuo, la duración de la vida del equipo. De esta manera, de acuerdo a cómo sean las características y objetivos, la organización interna del grupo puede variar.

En otro aspecto a considerar, las transiciones de cambio se pueden dar voluntariamente o por exigencia de los directivos del equipo e incluso por un ejercicio democrático; esto puede incluir sustitución de un miembro o cambio de área, basándose en las habilidades y características del individuo para llevar a término su parte de la tarea.

Con respecto a los roles, estos han sido definidos como un conjunto de patrones de comportamientos esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social (Martínez, 2006).

Las responsabilidades y funciones correspondientes a cada individuo determinan su rol: a veces se puede dar que las definiciones de los roles no son precisas con las características de un individuo en especial o la tarea que deba realizarse; por lo tanto se trata de un material de apoyo adaptable según las características y necesidades de cada proyecto en particular.

Ahora bien, con el fin de clasificar de manera más específica los distintos roles que se pueden ejercer en un grupo, distintos estudiosos del tema han generado nuevas terminologías para poder acotar aún más el funcionamiento específico de cada miembro. Es así como ahora existen roles que apuntan a características sociales, emocionales organizacionales, entre otras.

Por otro lado, con la finalidad de formar un equipo efectivo en sus tareas, el científico Meredith Belbin, investigador inglés y consultor de gestión, mejor conocido por su trabajo en equipos de gestión a partir de 1969 desarrolló una investigación sobre el funcionamiento de los equipos durante una década, la cual consistió en un juego de simulación de negocios en el que los directivos competían en equipos de trabajo. Buscaban ser grupos de alto rendimiento y alcanzar la eficiencia como equipo. Es así como se formó la *metodología de Belbin*.

Los primeros roles que destacan son los siguientes:

- **Rol funcional de un individuo:** como aquellas capacidades que se pretenden en puesto de trabajo donde los miembros son dispuestos / asignados. Con esta estrategia de rol, la organización espera lograr una correcta adecuación entre los requisitos del puesto y las capacidades poseídas por los miembros del equipo.
- **Rol de equipo:** más relacionado con las características de personalidad que definen su comportamiento en un equipo de trabajo. Es un rol más personal, que los individuos adoptan naturalmente.

Belbin (1993), argumenta que, mientras que los roles funcionales, al estar vinculados a la ejecución del trabajo, poseen una alta racionalidad y provienen de una amplia red de expectativas sociales; los roles de equipo se caracterizan por estar más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

El método a su vez sintetiza otros roles en pequeñas categorías, haciendo referencia a estas vinculadas a roles específicos, pero que poseen un mismo origen, ya sea intelectual, de acción entre otros.

Con respecto a los roles que podríamos considerar, en el contexto de esta investigación, como los principales son los siguientes:

- **Roles de acción:** corresponden a aquellas personas que impulsan y activan al equipo para realizar las tareas. Sus sub-roles corresponden a: Impulsor, Implementador y Finalizador. Estos se pueden definir:
 - **Impulsor:** Es el generador de cambio, es el que mueve a los demás cuando están en un callejón sin salida o dándole muchas vueltas a los temas. Toma la iniciativa.
 - **Implementador:** Su principal contribución es convertir la teoría y los planes en algo real. Suelen tener sentido común y autodisciplina.
 - **Finalizador:** Es la persona que marca los objetivos y mueve a cumplir con las tareas establecidas.

- **Roles mentales:** Son aquellos que aportan una contribución ligada a la actividad *racional* de sus miembros. Sus sub-roles corresponden a Cerebro, Monitor-Evaluador y Especialista. Se pueden definir como:
 - **Monitor-Evaluador:** No suele tener iniciativa ni inspira a los demás, pero es buen estratega, percibe todas las opciones y juzga con exactitud.
 - **Especialista:** Aporta cualidades y conocimientos específicos. Se centra en una cuestión o especialidad.

- **Roles sociales:** Sus sub-roles corresponden a: Coordinador, Cohesionador y Investigado. Estos se pueden definir:
 - **Coordinador:** Consigue que el resto de las personas del equipo trabajen juntas por un objetivo concreto. Sabe delegar y tomar decisiones.
 - **Cohesionador:** Escucha y evita los enfrentamientos. Suele costarle la toma de decisiones importantes.
 - **Investigador:** Destaca en sus habilidades con las personas. Es extrovertido y comunicativo. Busca nuevas oportunidades.

Esta metodología principalmente ayuda a entender las distintas clasificaciones de aptitudes que es previsto encontrar en los colaboradores de un equipo, razón por la cual resulta posible potenciar y fomentar las características de cada miembro, ubicándolo en una tarea adecuada, según lo ya mencionado.

Sin embargo, el método de Belbi hace referencia solo a algunas características con las que podríamos clasificar a los integrantes de un equipo, para asignarles una tarea adecuada a sus capacidades. Pero la realidad es que esta clasificación no es la más común, si no la que

apunta a crear una jerarquía de trabajo, donde el *líder* o jefe es el miembro principal que guía el proyecto. A su vez, el equipo se entiende como los *seguidores*, quienes son los encargados de realizar las diversas tareas para que el proyecto llegue a su término. Ahora bien, dependiendo de las situaciones, cabe la posibilidad de generar nuevos cargos dentro de un equipo de trabajo. Esta situación acontece cuando las necesidades de un grupo se van complejizando cada vez más y se necesita tener un mayor control de las actividades que se están desarrollando a la vez.

Proyectando las ideas de Belbi, es posible generar una reflexión y definición del rol de líder, ajustada a los propósitos de este ensayo. Se considera, así, que el líder, como cabeza del grupo, aparece como el motor principal de un equipo de trabajo y debe poseer varias cualidades para ejercer su rol de la forma adecuada. Con respecto a sus tareas principales, estas corresponden a, por ejemplo, saber cómo dirigir el equipo para llegar al mejor resultado, según su objetivo; a la vez, potencia las habilidades de sus colaboradores y ayuda a sobrellevar las dificultades del proyecto.

Respecto también a este rol recién mencionado, cabe decir que existen distintos tipos de liderazgo: algunos que son designados directamente por la directiva del proyecto, como serían los directores productores, entre otros. También figuran personas que naturalmente asumen un rol de liderazgo dentro de su círculo de trabajo, lo cual se puede deber a su personalidad, a su efectividad en el desarrollo de sus tareas, por la experiencia y/o poder guiar al equipo para tener un resultado óptimo.

La existencia de roles de liderazgo que no son designados por los directivos corresponde por lo general a una actividad auto asumida por el individuo, quien quiere colaborar de forma activa en el progreso del proyecto, razón por la cual asume más responsabilidades que se exceden de las que le corresponden o le han asignado. Estas corresponden por lo general a responsabilidades con sus compañeros, que los ayuda a mejorar o a resolver dudas, ya sea por medio de un feedback o enseñándoles habilidades nuevas (no tienen por qué ser complejas estas enseñanzas). Otra manera en la que se destacan estos líderes consiste en buscar problemas y soluciones activamente, no solo en las actividades relacionadas al proyecto, sino dentro del equipo de trabajo, entre otras problemáticas que se puedan dar. La razón fundamental de valorar el desempeño de las personas con este perfil, es que ayudan a mantener un ambiente laboral saludable dentro del proyecto, destacando que al ser considerado un igual dentro del equipo de trabajo sus compañeros tendrán mayor confianza al plantearle preocupaciones o problemáticas. A este tipo de liderazgos se les conoce como *Liderazgo natural* y de ser aprovechado de una forma activa, puede usarse como puente entre los seguidores y los directivos del proyecto para generar una mejor comunicación.

Por otro lado los líderes designados por la directiva del proyecto tienen una función de manejar los tiempos, el presupuesto, designar una metodología de trabajo y resolver todos los detalles respectivos; con la finalidad de generar un ambiente laboral óptimo para llevar a buen término el proyecto. Ahora bien, al poseer un mayor rango jerárquico dentro de la producción, estos individuos pueden encontrarse aislados de las problemáticas que tengan los seguidores y puede provocar que un problema se arrastre al no generarse un espacio de comunicación cordial para que el equipo de trabajo manifieste sus inquietudes. Podemos considerar que el *liderazgo autocrático* o *liderazgo transaccional* es uno de los más alejado de sus trabajadores y que a su vez maneja información más concisa sobre las características del proyecto.

Por último, mencionaremos que el Liderazgo carismático es aquel que anima y mantiene las energías altas en el equipo de trabajo, demuestra gran seguridad en sus acciones y transmite esa actitud a sus colaboradores, sabe inspirarlos y soluciona problemáticas con un giro optimista para los involucrados. Su fuerza de líder radica principalmente en el conocimiento y oratoria sobre el tema que esté tratando.

Cabe decir que estos tipos de liderazgo constituyen algunas de las formas en la que se puede desempeñar este rol, pero podríamos identificar que su función principal se trata de llevar el proyecto a término, a la vez que potenciar o dar seguridad a los miembros del equipo, ya sea con la organización, la motivación o el esfuerzo de dar feedbacks claros y efectivos. A su vez, llevar a cabo esta tarea de una manera efectiva producirá una sensación de seguridad en el equipo y creará un ambiente laboral positivo, ligado a la transparencia del proyecto.

Con respecto a los mencionados previamente, principalmente corresponden a todos aquellos colaboradores que siguen las instrucciones de la directiva o líder. Se trata del cuerpo de trabajo y son los que realizan las tareas bajo la guía y supervisión del responsable de su área. Respecto de este grupo de personas, es posible que porten una connotación negativa en el trato como “seguidores”, en tanto, se suele sobreentender que son individuos cuya opinión no es considerada, que forman solo parte de una cadena del montaje de un proyecto. Sin embargo, la realidad es que sin este cuerpo de trabajo, un proyecto no se podría llevar a cabo. Por lo tanto, es crucial escuchar y resolver las inquietudes que los integrantes del equipo puedan tener. El resultado principal entonces genera un ambiente confiable y proactivo de comunicación donde todos los involucrados se sentirán parte fundamental del proyecto y no como un elemento prescindible.

Con respecto a los mencionados previamente seguidores, principalmente corresponden a todos aquellos colaboradores que siguen las instrucciones de la directiva o líder. Se trata del cuerpo de trabajo y son los que realizan las tareas bajo la guía y supervisión del responsable de su área. Respecto de este grupo de personas, es posible que porten una connotación negativa en el trato como seguidores, en tanto, se suele sobreentender que son individuos cuya opinión no es considerada que forman solo parte de una cadena del montaje de un proyecto. Sin embargo, la realidad es que sin este cuerpo de trabajo, un proyecto no se podría llevar a cabo. Por lo tanto, es crucial escuchar y resolver las inquietudes que los integrantes del equipo puedan tener. El resultado principal entonces genera un ambiente confiable y proactivo de comunicación donde todos los involucrados se sentirán parte fundamental del proyecto y no como un elemento prescindible.

La comunicación corporativa en un ambiente creativo

Entender y saber cómo guiar a los colaboradores de un proyecto es una de las tareas más complicadas de llevar a cabo con éxito. El hecho de mantener una organización, motivar a los trabajadores, tener claridad en el proyecto, entre otras responsabilidades, consisten en tareas que se deben efectuar simultáneamente para poder lidiar con las exigencias de un cargo de esta responsabilidad. Además de este tipo de tareas, también resulta importante comprender a las personas que componen el equipo, pues el trabajo de estas afectará directamente el resultado del proyecto y resulta preciso mantener un equilibrio entre la exigencia con la comprensión a la hora de trabajar con proyectos que se consideren creativos,

pues es un mundo que depende frecuentemente del ensayo y error (o más bien de la experimentación), para poder arribar a un resultado óptimo.

Con el fin de extraer información provechosa sobre herramientas de comunicación corporativas en un ambiente creativo, nos basaremos principalmente en el libro *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá* (E, Catmull, A, Wallace) entre otros documentales de este mismo estudio que iremos mencionando durante el transcurso de esta investigación. La razón de usar como ejemplo un estudio tan desarrollado y reconocido como es Pixar, es que podemos aprender a través de sus experiencias métodos comprobados sobre la comunicación corporativa y adaptarlos a nuestro ambiente laboral e incluso a nuestra forma de expresarnos diariamente con el resto de personas con las que convivimos.

La intención principal consiste en poder inspirar a directivos a tomar un papel activo acerca de la manera en que llevan a cabo las comunicaciones, las relaciones y desarrollo del proyecto. Ya que trabajar constantemente en mejorar el ambiente para los colaboradores tendrá, sin duda, un impacto directo en los proyectos que se realicen y el personal podrá desenvolverse mejor y tendrá, por lo tanto, más seguridad sobre los directivos que guían el proyecto.

Todos para uno y juntos contamos la historia

En los proyectos creativos, a diferencia de otro tipo de proyectos, cobra gran importancia la subjetividad, es decir, las personas que trabajan en él. En este sentido, sobre todo en producciones como las que estamos analizando, la creatividad opera como la principal herramienta para resolver los desafíos que van surgiendo a lo largo del proyecto. Sin embargo, cada individuo puede presentar una distinta solución al mismo problema o incluso agregar detalles inesperados a secciones del proyecto que ya se consideraban terminadas. Esta dinámica trae como consecuencia que el proyecto se enriquezca y diversifique en términos de contenido. Uno de los modos en que esa subjetividad se puede ver expresada, se relaciona con el entorno en que las personas han crecido y se han formado. Por lo que la mirada de una persona que nació y se crió en el campo es completamente diferente a la de otro individuo que nació y se crió en la ciudad; estas diferencias de lugares de crecimiento probablemente influyan, por ejemplo, en que la persona que se crió en el campo tenga una distinta perspectiva de cómo debería lucir la noche estrellada a campo abierto, en comparación a la que creció en la ciudad, que al haberse encontrado expuesta a mayor contaminación lumínica, su cielo estrellado será completamente distinto. Considerando, entonces, la presencia de estas miradas subjetivas, los diferentes puntos de vista aportan diversidad y lo que se considera erróneo o correcto no resulta tan tajante, pues corresponden a apreciaciones personales que intentan resolver inquietudes personales de cada sujeto participante.

Luego, la apreciación y el análisis de un proyecto creativo por lo general es particular de cada persona y por ende sus resoluciones también. Esto Pixar lo sabe y desde un inicio planteó tener un sistema de trabajo *horizontal* en donde los directores, artistas y miembros del equipo, sin ninguna distinción en especial, puedan dar feedback del material que se esté trabajando. Tomando en cuenta lo anterior, Catmull (2014) comenta en su libro que desde un inicio su intención fue que la empresa funcionara con el sistema de trabajo de la compañía Toyota Motor de Japón, en donde la calidad del producto depende directamente de las personas que trabajan en la fabricación. Por esta razón, los trabajadores de esta empresa podrán sugerir

cambios, expresar sus dudas sobre algún sistema, entre otros aspectos. Como consecuencia de esta dinámica, los directivos por lo general analizan y hacen cambios a los sistemas de ensamblaje y coordinación de la empresa según las sugerencias y notas de sus colaboradores. Estas acciones decantaron en que los empleados vieran una constante mejora en la calidad del producto, lo cual los hacía sentirse orgullosos del trabajo que realizaban y, a la vez, sentirse escuchados por los directivos. A Catmull le interesaba este sistema de trabajo, sobre todo por la posibilidad que daba de estar activamente mejorando, en lugar de quedarse con una fórmula que ya funcionase, tal como hacía la mayoría de las empresas de animación por los años 90. Los directivos principales de Pixar de ese entonces, por otro lado, no eran conocidos por guiarse por lo convencional, debido a lo cual la propuesta de incorporar un sistema de trabajo *horizontal* se implementó en la empresa desde sus primeros días.

El resultado de esta decisión se vio reflejado desde un inicio, al tener seis grandes éxitos de taquilla seguidos en el cine. Inesperadamente para el público, cada proyecto presentado superaba las recaudaciones de su antecesor y alcanzaban grados más elevados de reconocimiento, tanto técnicos como narrativos, nos cuenta John Lasseter en el documental *La historia de Pixar* (2007).

En el contexto, entonces, de ese sistema de trabajo que tiene a la horizontalidad más que a la jerarquía, sin embargo puede volverse algo abrumador para un director el hecho de recibir constantemente la expresión de puntos de vista diferentes sobre cómo llevar a cabo una escena o la historia en general. En este sentido, dentro de un sistema *horizontal* podría darse la impresión de que en términos de opinión e importancia, no existiera una jerarquía clara que respetar. Pero la verdad es que las opiniones y sugerencias sobre el proyecto las puede hacer cualquier miembro de la empresa, lo que implica que puedan asumir un rol de *impulsor* a pesar que sus tareas principales sean de un rol de *implementador*, lo que significa que implícitamente los colaboradores de un proyecto creativo, que deberían solamente dedicarse a construir el proyecto, se ven relacionados a través de las ideas que van aportando a este. Las sugerencias e incluso las experiencias vitales, en un sistema de trabajo concebido de esta forma, provocan que una diversidad de vivencias e ideas vayan formando parte del proceso creativo, el cual, por su diversidad pueda aspirar a impactar a un público más amplio.

Como es imposible que todas las secuencias elaboradas terminen en el corte final, en un sistema horizontal cada colaborador tiene voz para sugerir también estas elecciones. El único que tiene poder de veto es el director, a quien podría contemplarse como el *Impulsor* inicial de la historia y cuyo principal objetivo consiste en hacer encajar todas las escenas de una forma coherente, de modo que, independiente de cómo se cuente la historia, el mensaje quede lo más claro posible. En *Unidos* (2020), por ejemplo, el director basó la idea de la historia en la relación que tuvo con su hermano mayor durante la niñez y acerca de cómo le afectó la ausencia de su padre muerto. Una de las escenas emotivas, en la cual el protagonista veía cómo su hermano mayor alcanzaba a despedirse de su padre antes de desaparecer, fue animada por un animador quien también había perdido a su padre a una edad muy temprana de su vida y a pesar de que el director fue quien guió la escena, el animador tomó su propia experiencia para imaginarse como él vivió esa situación y cómo actuaría él mismo si estuviera en la posición del protagonista, obviamente sin perder de vista los márgenes emocionales y narrativos de la escena. Esta diversidad de experiencias plasmadas en una misma secuencia volvió más amplio el espectro emocional del protagonista, pues dos personas que soñaban con la misma situación guiaron las acciones y quizás uno hubiera puesto menos énfasis, el otro pudo agregarlo añadiendo emocionalidad mayor a la secuencia.

Resulta natural que en un proyecto exista un líder responsable de tomar las decisiones

y dar una continuidad a la historia ejerciendo su rol de impulsor del proyecto, pero eso no excluye que cada miembro o colaborador pueda aportar con sus ideas y experiencias. El sistema horizontal de Pixar consiste en una herramienta que puede sonar arriesgada si no se sabe cómo llevarla a cabo, pero para producciones creativas deviene una forma muy efectiva en función de que el proyecto consiga diversidad y amplíe el espectro de posibilidades, tanto narrativas, artísticas o de actuación, entre otras áreas que componen la realización de una cinta animada. Lo importante para el director es conocer el trasfondo de su historia y la razón por la cual está produciendo; de esta manera podrá discernir entre los aportes de sus colaboradores cuál es la mejor forma de narrar su mensaje principal.

Feedback y confianza

Desde una etapa temprana en nuestra vida nos han enseñado que el equivocarnos está mal, que de alguna forma deberíamos nacer teniendo las respuestas y soluciones de inmediato. Esto se refuerza en la etapa escolar y el hecho de sacarnos una mala nota lo asociamos a que nos faltó estudio, que no entendimos la materia y que debe haber algo malo en nosotros o incluso que los profesores guardan algún sentimiento negativo contra nosotros. A medida que vamos creciendo el miedo al error o a no alcanzar el nivel mínimo para completar la tarea que estamos enfrentando. Esto último puede manifestarse incluso de forma física como sudor, un malestar general del cuerpo a la hora de enfrentar algún desafío. Existen métodos para enfrentar el miedo al fallo y en países más desarrollados incluso se han tomado medidas en las aulas del colegio para no castigar el error y asumir que cada individuo puede presentar distintas habilidades. Según Daniel Goleman, psicólogo y periodista de Estados Unidos. Podemos encontrar ocho tipos de inteligencia; estas serían las siguientes: Inteligencia lingüística, Inteligencia musical, Inteligencia lógico-matemática, Inteligencia corporal cinestésica, Inteligencia espacial, Inteligencia intrapersonal, Inteligencia interpersonal e Inteligencia naturalista. Cada una de estas habilidades puede ser correctamente explotada si los productivos (jefes) se saben identificar bien qué tipo de inteligencia se están dirigiendo. Claramente la responsabilidad de entender que inteligencia posee cada uno es un trabajo personal que se va realizando a medida que se va madurando y se va ganando confianza de las habilidades que se van adquiriendo poco a poco según cada individuo.

Lo anteriormente descrito se puede ver reflejado en uno de los capítulos de *Indert Pixar*, una serie de Disney plus estrenada en el 2020, en la cual el interlocutor de este capítulo, Barney Jones nos cuenta cuál es su trabajo como editor de música temporal, que consiste en encontrar el tipo de música adecuada para cada una de las secuencias de las películas en las que trabaja. A grandes rasgos significa que su trabajo solo se puede apreciar en los *animatic* que se van realizando en las etapas tempranas del proyecto, puesto que para el corte final la música es desarrollada o creada por un compositor.

A simple vista podríamos creer que el trabajo de Jones es poco práctico para una producción, pues será desechado casi en su totalidad e incluso podríamos llegar a pensar que cualquier otro miembro de la producción podría colocar una pista de música que combinara más o menos con las escenas de la película. Pero la realidad es que Jones antes de trabajar para Pixar a sus 51 años, trabajó en distintos rubros ligados al ambiente musical, desde camarero, cantante, director de ópera ligera, entre otros trabajos que, combinados a sus estudios de compositor, le dieron una capacidad de apreciación distinta de la música, el cual menciona como “poesía pura” y expresa cómo no deja de sorprenderse acerca de cómo la música influye en las escenas. Para construir la sonoridad de la escena, él trabaja directamente con el director, quien en muchas ocasiones, cuenta Jones, no tiene una idea muy clara acerca de cómo quiere que se escuche una escena, pues no sabes cómo expresar sus

intenciones en un lenguaje musical. En este sentido, el editor de música temporal debe trabajar con una cierta ambigüedad para interpretar las instrucciones que recibe. Como es de esperarse, muchas veces las conclusiones a las que llega no son las esperadas por el director, por lo cual debe desechar su trabajo y volver a empezar. En estas circunstancias, consideramos que podría manifestarse el malestar del haber fallado, pero la verdad, Barney comenta que en un ambiente creativo está bien equivocarse y que es parte de su trabajo el desechar piezas y volver a comenzar, pues en el fondo sabe que está simplificando el trabajo para el compositor final, al ya haber experimentado con las posibilidades musicales de una escena.

En algunas ocasiones, comenta Jones, al momento de generar una primera pieza musical resulta necesario llevar a cabo algunas revisiones extras junto al director para llegar al resultado óptimo. A estas instancias de corrección en un ámbito general se les conoce como *feedback* y se pueden dar en variadas circunstancias: de corrección, evaluaciones entre otras ocasiones. Su funcionalidad se fundamenta en poder mejorar y apreciar desde otro punto de vista la situación que se está revisando. Una sesión de *feedback* exitosa, podría considerarse cuando los elementos que no funcionan dentro de un proyecto son señalados e identificados, se hacen propuestas y compromisos para cambiar el proyecto o mejorar aquellos elementos que sean más débiles. Sin embargo, no siempre todos los miembros del equipo están de acuerdo acerca de las razones por las que un proyecto no está resultando de la manera esperada o incluso a veces señalar estos detalles puede herir el ego de algunos integrantes y provocar que este individuo se sienta menospreciado o atacado personalmente por el resto de los colaboradores. Para evitar estas situaciones es importante entender por parte de cada miembro del equipo que las instancias de *feedback* se hagan por un bien general del proyecto. La sala donde se genera el *feedback* es un espacio de confianza, en el cual a pesar de que se señalan errores o puntos a mejorar, las intenciones de estos comentarios son potenciar las características ya existentes dentro del proyecto, a la vez que los integrantes de este mismo pueden ir aprendiendo de sus revisiones. Es importante para la empresa saber cómo construir un ambiente de confianza para los colaboradores, no solo dentro de las salas de reuniones, sino dentro de toda la institución, ya que constantemente los integrantes del proyecto se encuentran relacionados unos con otros y se está generando una dinámica de trabajo en equipo, donde el avance del proyecto depende de cómo se desarrollan las relaciones de los trabajadores. Para conseguir un ambiente de confianza algunas empresas optan por organizar actividades grupales, a veces mezclando los equipos de trabajo o manteniéndolos separados por departamento específico. Crear estas instancias provoca otro tipo de colaboración fuera de un ambiente laboral, por lo cual las personas que componen la organización pueden conocerse de una manera más natural y didáctica, sacando a flote actitudes que quizás en una instancia de trabajo no mostraron.

También actividades de este tipo permiten que colaboradores de distintos departamentos se conozcan y puedan generar relaciones fuera de su ambiente típico de trabajo, que a futuro puedan ser fructíferas dentro de la oficina, al conocer más externamente del cargo el funcionamiento de la empresa. Provocar una complejización de las redes sociales de una empresa permite ampliar el panorama creativo y colaborativo de esta, debido que por ejemplo un artista que conoció a un animador previamente y compartieron las dificultades de cómo debería moverse un personaje para expresarse adecuadamente, podrá hacer cambios en futuros proyectos en base a la experiencia que le entregó el animador. Este tipo de instancias también son consideradas como *feedback* ya que al artista de personajes le aporta una inquietud y le da paso a querer buscar un cambio y mejora a sus diseños. Por lo que poco a

poco y en un ambiente de confianza, formado previamente las personas se encontrarán más receptivas a recibir comentarios u observaciones sobre el trabajo realizado.

Para conseguir crear una cultura de feedback amigable, algunas empresas emplean una modalidad de anonimato o de grupal. por lo que los evaluadores no toman una responsabilidad directa de su feedback y pueden ser más honestos sobre sus opiniones. Considerar el anonimato una herramienta válida pero que también, es un arma de doble filo si no se tiene el cuidado adecuado, pues el anonimato puede dar permiso a que las personas utilicen un lenguaje poco apropiado para referirse a las cosas que no funcionan y que esto a su vez se le pueda dar poco peso al comentario, de trayecto el objetivo real que se le busca dar. Es por esto que entender y analizar qué tipo de feedback se quiere conseguir es importante para seleccionar la metodología que se va a aplicar para conseguirlo.

En el caso de proyectos creativos o cintas animadas saber quién te da el feedback es una manera de apreciar el tipo de procedencia de donde salió otra idea que puede o no complementar aquel elemento que no está funcionando del todo, en términos narrativos y creativos las experiencias particulares de cada individuo le dan riqueza al proyecto. Por otro lado también la experiencia es un factor en tener en de retroalimentación y que puede causar algo de intimidación a directivos muy jóvenes, pues se tiene la falsa idea de que las personas en cargos de poder deberían poseer las respuestas a todos los problemas de una producción y de no ser el caso el individuo no es apto para poseer aquel cargo de responsabilidad. Pero la realidad es que la única forma de mejorar en un rubro creativo es alimentarse de las experiencias y opiniones de personas que poseen más experiencia.

Generar un ambiente de confianza para las empresas es algo complicado pues los proyectos no suelen estar vigentes por mucho tiempo. Sin embargo, las producciones animadas dan la oportunidad de trabajar esta característica, pues las producciones pueden ser varios años. trabajar la confianza y la implementación de esta en los feedback permitirá tener mayor honestidad sobre el proyecto y un mejor ambiente laboral, ya que no solo se tendrá la confianza dentro de la sala de reuniones sino dentro de la gestión de la empresa para que los colaboradores puedan transmitir sus inquietudes o sugerencias de mejoras, no solo del proyecto sino del funcionamiento de la empresa. A la larga los beneficios se notarán al tener una empresa que funcione transparentemente y donde las voces de todos sean escuchadas.

¿Cómo nos comunicamos para entendernos mejor?

La comunicación eficiente dentro de un equipo de trabajo provoca un mejor flujo de información y una comprensión más clara de las instrucciones y objetivos con el fin de ir cumpliendo las tareas necesarias para completar el proyecto. Además de promover un ambiente laboral más claro y transparente entre todos los colaboradores, este tipo de comunicación, ayuda a fortalecer la confianza dentro de la empresa, dándole un aire de profesionalismo dentro de la industria. Sin embargo, no es solo el lenguaje el factor que afecta la correcta comunicación dentro de un proyecto, sino también los espacios y los ambientes en donde se generan estas comunicaciones. Tener estos puntos en consideración nos da paso a inferir que el proceso de comunicar es más complejo de lo que se entiende a simple vista y que el poner atención en cómo este se lleva a cabo traerá grandes beneficios a largo plazo para toda la organización, no solo para el proyecto puntual, es decir, un beneficio que se extiende también a la empresa y la manera en que esta es gestionada.

Uno de los primeros puntos que solemos pasar por alto a la hora de hablar de

comunicación corresponde al espacio donde esta se realiza. Podemos creer que no es necesario generar un espacio idóneo para llevar a cabo reuniones con el equipo de trabajo, por ejemplo, o que podemos entregar instrucciones en medio de un pasillo si no son muy complejas. Sin embargo, lo cierto es que cada factor externo puede influir dentro de la comprensión de una persona y detalles que no tenemos en consideración, afectan el resultado final o la decodificación del mensaje por el cual se inició la conversación. De manera de evitar percances de este tipo por parte de la directiva, debe planearse estratégicamente dónde ocurrirán las reuniones y asegurarse de que cada lugar escogido contenga la seriedad y ambientación ideal para que las razones de la conversación se entiendan bien. Un ejemplo de ambiente apropiado que va acorde a lo que se quiere transmitir, es una reunión creativa sobre creación de personajes, acerca de una película de peluches. Se prepara la sala con diferentes muestras de los personajes, y objetos similares que ayuden a los participantes a fomentar su imaginación para crear los personajes basándose en modelos reales de cómo debería ser y verse un personaje con las características de un peluche.

Pero, ¿cómo conseguir construir el ambiente apropiado? Generalmente, para reuniones con una alta concurrencia, se busca un lugar de tipo neutral (un ambiente que no sea el espacio de trabajo de nadie en específico), ya que de esta manera la conversación no se verá cargada a ninguna persona en particular. Otro punto a tener en cuenta es el tipo de inmobiliario que se va a usar, pues los tipos de mesas y dependiendo de su forma, pueden ayudar o dificultar la comunicación y el mensaje que se quiere entregar. Por ejemplo, mesas alargadas y estrechas producen que el núcleo de la conversación se encuentre en las posiciones céntricas de la mesa que es donde las personas pueden mantener un mejor flujo del diálogo; en comparación de los extremos, que al estar más alejados del núcleo, pueden generar dificultades para escuchar lo que está ocurriendo y también para hacerse escuchar. Esta dinámica provoca que se genere una jerarquía, donde los presentes que están más involucrados o cercanos al cargo de directivos se sienten en el centro y los que tienen menos poder se encuentren en lugares más alejados. Para poder remediar esta situación, Catmull, quien vivió una situación similar en Pixar, relata que al cambiar de una mesa alargada y angosta por una cuadrada, ayudó a romper la jerarquía y por ende, a mejorar la comunicación, ya que no existía ningún núcleo físico en particular en el que la conversación se estancara. Para los directivos de esta empresa fue un alivio encontrar esta solución, pues el sistema horizontal que tanto valoran se vio restaurado y notaron como las reuniones comenzaron a fluir mucho más (2014).

Este tipo de circunstancias también puede ocurrir con reuniones pequeñas, en las cuales, por ejemplo, los colaboradores pueden sentirse incómodos al expresar su opinión en la oficina de un superior o directivo. En esta situación ocurre un estado psicológico que identifica aquel lugar como fuera del territorio de la zona de confort y que por lo tanto se debe actuar de una diferente forma a la que se suele actuar comúnmente. Dependiendo del tipo de reunión y las intenciones de esta, existen estrategias a través de las que los directivos logran comunicarse de una forma más amigable con los miembros del equipo: una de ellas consiste en acudir con un intermediario o a alguien que sea considerado como *líder natural* de aquella zona de trabajo. Esta persona puede ayudar y facilitar la comunicación de dos grupos diferentes, sin la necesidad de generar un ambiente tenso, porque al estar más cercano a los colaboradores, entiende el sistema con el que se comunican y sabe llegar a ellos. Otra forma consiste en cambiar el lugar de la reunión a un espacio neutro que no se identifique con el espacio del “Jefe” y que por ende abandona toda esa carga psicológica que puede traer el hecho de estar en un espacio poco cómodo.

Otro punto que afecta la comunicación corresponde al estado de ánimo de los asistentes, pues una persona activa, pero calmada, estará más receptiva que una persona alterada o con un ánimo bajo. Este mismo caso puede ocurrir para el que comunica o lleva la conversación, puesto que al no encontrarse con un ánimo adecuado puede perder el interés del público sobre el tema que está tratando. Para conseguir un ambiente anímico adecuado se aconseja, al instante de iniciar la reunión, un momento guiado por el moderador, en el cual se pueda respirar y aquietar la mente, casi como una instancia de meditación, con la finalidad de hacer una pausa emocional y poder dejar la mente algo más en blanco antes de empezar la reunión. Tomarse este espacio provocará que el equipo de trabajo esté en una sintonía similar, además de calmar emociones que puedan interferir en el desarrollo de la reunión.

Por último, otro punto crucial que favorece la comunicación es el respeto. Puede aparentar ser un elemento muy obvio, pero existen distintas maneras de faltar el respeto a una persona sin tener la intención y sobre todo en ambientes creativos, donde muchas veces las personas se emocionan al intentar defender su opinión y un debate amistoso puede salirse de control. Para evitar estas circunstancias, lo recomendable siempre es tener un moderador, sobre todo en los momentos de feedback, durante los cuales las opiniones e ideas podrían herir el ego del creador y ponerse a la defensiva cerrándose anímica y creativamente a recibir las correcciones que el resto del equipo le pueda entregar. Por esto, el trabajo del moderador debe ser de una posición neutral y de saber cuándo intervenir y dar la palabra para que la sesión se lleve a cabo fluidamente. También resulta importante que el moderador tome notas que puedan usarse en caso de que algún conflicto se extienda más allá de la sala de reunión; algunas empresas incluso optan por grabar las sesiones para evitar altercados por confusiones dentro de las reuniones.

La comunicación, en definitiva, deviene una herramienta muy útil en nuestra vida y a medida que vamos creciendo nos vamos puliendo más y más. Esta habilidad va aumentando el vocabulario, lo cual produce mayor confianza a la hora de expresarnos, sin embargo, a veces podemos pasar por alto elementos externos que involucran el entendimiento de lo que queremos expresar. En una industria creativa resulta importante saber expresarnos y darnos a entender con claridad, llevando actas de compromisos o documentos que especifiquen lo que se acordó en una reunión. Esto, pues, en proyectos creativos es fácil perderse en el hilo conductor de una idea creativa y se puede terminar con algo completamente diferente a lo que se pidió desde un inicio. Sin embargo, es responsabilidad de cada miembro trabajar en su concentración y comprensión del material que se entrega, de las reuniones que se generan, entre otros aspectos y tener la suficiente confianza de expresarse cuando algo no quedó del todo claro, pues a pesar de lo que se crea, es importante que la comunicación sea horizontal para generar un ambiente transparente y confiable dentro de la empresa y esta pueda mejorar en base a las necesidades de sus colaboradores y proyectos.

El aprendizaje constante y la innovación

Solemos aprender desde que nacemos, identificamos colores, asociamos la seguridad con personas que nos rodean y cuidan. A medida que vamos creciendo, luego vamos al colegio y aprendemos aun más, conceptos prácticos, que probablemente nos permitan ingresar a una educación superior, donde recibiremos un diploma por nuestros méritos de haber estudiado lo esencial sobre una materia en particular. De pequeños se nos mencionó que llegar a este punto sería la culminación de nuestra educación académica, a menos que después queramos especializarnos aún más sobre una rama de la carrera que ya cursamos,

pero la verdad es que después de cursar alrededor de 18 años de estudios, una persona no está ni cerca de comprender lo básico acerca de lo que es la vida y de cómo deberíamos desempeñar nuestro trabajo correctamente. Al principio podemos sentirnos inseguros de salir al mundo sin rueditas de aprendizaje que nos amortigüen nuestros errores y parece que todo el tiempo que llevamos estudiando no ha servido de mucho para enfrentarnos a la realidad. Pero la verdad es que no hay mejor sala de aprendizaje que la realidad y la experiencia, nuestros mejores maestros son nuestros compañeros y aunque suene duro, también los errores que podamos llegar a cometer durante el transcurso de nuestra carrera, cumplen esa función.

Podemos asumir que existe un límite o un tope de experiencia que somos capaces de adquirir para desempeñar cualquier cargo. En el caso de un directivo, por ejemplo, podría tratarse de su capacidad para desarrollar un presupuesto acorde a lo que costará cada proyecto de producción y para un artista consiste en traducir los conceptos que imagina de la forma más certera y eficiente que se le pida. Pero la realidad suele ser más compleja: la sociedad se encuentra en constante avance y en el caso específico de empresas creativas, las planificaciones de proyectos se ven impactadas constantemente por cambios inesperados, ya sea tecnológicos, sociales y económicos; y está en el deber de todos los colaboradores adaptar el proyecto de acuerdo a las nuevas circunstancias. La adaptación de la metodología de trabajo es una de las enseñanzas fundamentales que se aprenden fuera de las instituciones académicas y en particular es lo que suele lograr que las empresas prosperen, como por ejemplo Pixar, que no sería el reconocido estudio que es ahora, si no fuera por su incursión en el desarrollo de películas en 3D. Un caso, en ciertos aspectos, similar, fue en su momento Walt Disney, quien constantemente estaba incursionando con tecnologías nuevas en sus cortometrajes, permitiéndole agregar sonido, colores e incluso profundidad a sus dibujos animados. Pero nada de esto sería posible sin las constantes ganas de ampliar su horizonte más allá, con sus proyectos. Y es que la curiosidad es la principal fibra que promueve el aprendizaje y que en muchas ocasiones promueve la innovación, que terminan siendo las soluciones creativas a problemas prácticos de proyectos o soluciones que simplifican el desarrollo de algunas tareas que en un inicio resultaban más complejas.

Ahora bien, poner en desarrollo la innovación no es tarea fácil. En muchas ocasiones ganará el miedo y la incertidumbre frente a problemáticas que no sabemos cómo abordar y de las cuales no podemos anticipar el resultado. Por lo general en estas situaciones el sentimiento de frustración es el primero en aparecer, con los cuestionamientos comunes, tales como: “¿por mí?” y “¿por qué nadie me preparó para esto?” Entre otras interrogantes que podríamos considerar casi como preguntas existencialistas, pero que la verdad no son nada más que demostraciones de frustración frente a un problema nuevo. Una vez superada esta etapa, lo que suele hacer el individuo es acudir o buscar a alguien que se maneje en el tema, para que lo oriente y lo guíe frente a la situación nueva; en ocasiones puede ser una persona, un libro o incluso internet. Nos encontramos mucho más tranquilos una vez que manejamos o se siente una vaga sensación de entendimiento sobre nuestro problema y ya estamos en una posición más cómoda para enfrentar nuestra tarea. Sin embargo, pasado el tiempo la necesidad de buscar soluciones en trabajos repetitivos se extingue al dominar la rama central del funcionamiento de un trabajo y todo el proceso de aprendizaje se difumina, al igual que la búsqueda de soluciones. Ahora bien, en empresas creativas, la pérdida de la curiosidad y la necesidad de aprender es un claro síntoma de un problema de fundamentos de la empresa, en tanto es responsabilidad de la compañía situar en constante desafío a sus colaboradores para sacarlos de su zona de confort y promover la innovación y la creatividad. Las grandes ideas no existen sin personas que las lleven a cabo, menciona Catmull, en su libro (2014) y se debe a que los ambientes creativos no se construyen al azar, sino, en la gran mayoría de las circunstancias, por un apetito insaciable de innovación que busca solucionar o simplificar

tareas, bajo la premisa de no saber cómo actuar frente a un problema.

Por lo general, no es fácil admitir cuando no sabemos solucionar un problema y a medida que se crece más difícil se vuelve buscar ayuda y apoyarse en generaciones jóvenes para resolver las problemáticas de la vida moderna. De esta forma, en cargos de alto rango de una empresa se puede asumir apresuradamente que estas personas están ahí porque poseen todas las respuestas y métodos para enfrentarse al mercado sobre su rubro y que siempre están diez pasos adelante, casi con una bola de cristal adivinando cuáles serían las mejores soluciones para enfrentar la siguiente crisis. Pero la verdad es que las personas que poseen cargos altos en las empresas a menudo son miembros altamente activos que buscan en otras personas u experiencias las soluciones a los problemas que enfrentan y no es que tengan la soluciones o todas las respuestas, sino que conocen el valor que tiene el apoyarse en la sabiduría del colectivo, incluyendo a los más jóvenes, para solucionar las problemáticas que enfrenta. El valor de pedir opiniones y dejarse guiar por otras personas muchas veces está subvalorado y se tiene la falsa percepción de que debemos ser capaces de solucionar los problemas con nuestros propios medios o que de lo contrario nos tachamos como incapaces de desempeñar nuestro rol adecuadamente. Sin embargo, obviamos en este raciocinio un concepto fundamental del trabajo en equipo, la *inteligencia colectiva*, concepto que según Pierre Lévy, escritor, filósofo e investigador en ciencias de la comunicación francesa, define el concepto en su libro como:

Es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias.

Agregamos a nuestra definición esta idea indispensable: el fundamento y el objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas. (2004, p. 19)

Considerando esta definición, podemos afirmar que, el apoyarnos en nuestros compañeros o cercanos que comprendan la temática de la problemática que debemos enfrentar, más que una muestra de incapacidad es una herramienta que promueve y ayuda a la cultura de la empresa o del proyecto y que aporta una expansión de opiniones sobre el proyecto. Por otro lado, de esta manera, es posible aportar en diversas soluciones fundamentadas en los aprendizajes y formaciones de otras personas que alcancen a divisar detalles que un individuo por sí solo no notaría. Esto último a su vez nos permite aprender del conocimiento de las personas que nos dan sus opiniones y nos ayuda a estar preparados para posibles eventualidades que tengamos que enfrentar con características similares, por lo que el ciclo del aprendizaje se completaría, por el momento.

En una industria que está en constante evolución resulta importante estar enterado del funcionamiento de las nuevas tecnologías y soluciones prácticas de los proyectos. Para esto, recurrir al apoyo del equipo o personas que se manejan en la industria resulta fundamental para a la vez poder transmitir lo aprendido a los miembros del proyecto. Este concepto de compartir el aprendizaje no es una característica particular de algún rol, por lo que distintas personas con diferentes desempeños académicos pueden compartir al equipo sus experiencias y aportar un aprendizaje a todos. La base fundamental de una empresa cuyo principal enfoque se encuentra en el área creativa consiste en nunca dejar de aprender y experimentar, compartir experiencias y desarrollar actividades para que la inteligencia colectiva se comparta y se

genere a través de la convivencia continua de los miembros.

Conclusiones

Las personas que son directivos dentro de un proyecto creativo y/o empresa a menudo se ven expuestas a lidiar con distintas adversidades que afectan a los proyectos. Estos obstáculos, no siempre corresponden a situaciones técnicas o problemas prácticos, sino que en algunas ocasiones también son comunicacionales y se debe lidiar directamente con los colaboradores, para entender y resolver algunas problemáticas que se presenten en el proyecto o poder dar instrucciones para lograr una mayor eficiencia en el grupo de trabajo. Para comprobar este objetivo pudimos corroborar que en empresas como Pixar la implementación de algunas de las herramientas comunicacionales mencionadas, como sería la aplicación de un sistema horizontal dentro de la empresa, ha impactado directa y positivamente en el desarrollo de la empresa y en las producciones de sus películas y cortos.

La hipótesis que se planteó desde un inicio, se comprobó parcialmente, al verificar que las personas en cargos de directivos poseen herramientas de comunicación corporativas, saben cómo expresar sus ideas a sus colaboradores y se ven involucrados en todos los pasos del proyecto para que este se lleve a término. Además de mantener una relación cercana con sus trabajadores. No se cumple del todo pues no necesariamente todos los directivos se involucran activamente en el desarrollo de un proyecto o no se encuentran constantemente relacionándose con los colaboradores que componen el equipo, pues para esto podemos concluir que es mejor que *líderes naturales* sean los que puedan liderar y guiar a sus equipos, para no causar una presión psicológica dentro del equipo que afecte el desempeño de los miembros del proyecto. Por otro lado, también es importante mencionar que los directivos deberían ser los *impulsores* a aplicar las herramientas de comunicación corporativa, ya que son los principales responsables del proyecto por lo que deben saber cómo dirigirse y expresarse ante los colaboradores para poder hacer llegar sus ideas y expectativas a todos los miembros.

Además cabe mencionar que el uso de las herramientas de comunicación no solo tienen un impacto en el área laboral de los miembros, si no que también las relaciones humanas dentro de la empresa, al poner en práctica algunas metodologías se produce una comunicación que va más allá del trabajo donde los colaboradores comparten experiencias y se involucran personalmente con el proyecto al ver cómo esas experiencias se ven representadas en el proyecto, lo que genera un orgullo personal de cada individuo y potencia su disposición a la colaboración tanto al proyecto como a sus compañeros.

Por otro lado pudimos notar que no necesariamente los directivos son los únicos que deben manejar las herramientas de comunicación corporativas, ya que al momento de estar presentando un feedback es importante que todos los miembros en la sala tengan un comportamiento acorde a la situación, que no provoque un ambiente tenso e incómodo para los miembros que están dando y entregando la retroalimentación del proyecto. Para esto no solo se debe tener a un directivo apto que pueda mantener ese ambiente de seguridad, sino que es responsabilidad de todos los miembros mantenerlo y respetar la instancia que se está generando. También es importante mencionar que los colaboradores son parte esencial de la innovación de una empresa al ser miembros de la inteligencia colectiva que se genera en un proyecto. Por lo que promover estas habilidades generará un cambio en el ambiente laboral volviéndolo más transparente y seguro para las personas que son parte de la empresa. Entender como cambios en el espacio natural o la forma en que nos comunicamos impacta

directamente en la calidad de de los proyectos creativos nos permite asumir nuevos riesgos y experimentar con actividades que impulsen la convivencia, por lo que sería interesante plantearse como las dinámicas de grupo afectan otras áreas de la vida de un individuo, como su dinámica familiar y si esta afecta el desempeño laboral o viceversa o como se puede mejorar el ambiente en la vida familiar para que este impacte también en la oficina, por lo que es importante seguir expandiendo la comprensión de cómo las relaciones humanas afectan el desempeño de una persona en todas las áreas de su vida.

Lista de referencias

Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Argentina, Buenos Aires: La Crujía y DIRCOM. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>

Canseco, F., y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2),183-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>

Catmull, E. (2014). *Creatividad, S. A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Buenos Aires, Argentina: Conecta.

Comunicación organizacional. (15 de abril de 2018). *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

Dinámica de grupos. (28 de diciembre de 2021). *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Din%C3%A1mica_de_grupos

Muellas, R. (06 de junio de 2019). *La teoría de campo de Kurt Lewin*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>

Ostaikoetxea, M. A. (2004). *Dinámicas de grupo: "Dinamización de metodologías y procesos para la democracia participativa"* (Eskola Urtxintxa). Recuperado de <https://mgmuth.files.wordpress.com/2012/02/din%C3%A1mica-de-grupos.pdf>

Pierre, L. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Recuperado de <https://ciudadanosconstituyentes.files.wordpress.com/2016/05/lc3a9vy-pierre-inteligencia-colectiva-por-una-antropolog%C3%ADa-del-ciberespacio-2004.pdf>

Roda, R. (1999). La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. *Introducción a la Psicología de los grupos (de F. G. Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera)*. Recuperado de <https://sociopsicologia.files.wordpress.com/2010/10/c6-la-estructura-del-grupo.pdf>

Ros, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santos, J., Caetano, A., y Correia, J. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 22-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539113003.pdf>

Solís, A. (22 de febrero de 2017). *Teoría de la comunicación efectiva*. Recuperado de <https://andsolsa.medium.com/teoria-de-la-comunicaci%C3%B3n-efectiva-83df0ce16d>

5e

Velaz, I. (06 de agosto de 2012). *Kurt Lewin: Dinámicas de grupos*. Recuperado de

<https://s3a2.me/2012/08/06/kurt-lewin-dinamicas-de-grupo/>

SOLO USO ACADÉMICO