



AMY C. EDMONDSON
DAVID L. AGER
EMILY HARBURG
NATALIE BARTLETT

El trabajo en equipo de Animaciones Disney

Animaciones Disney produce películas de entretenimiento que se disfrutan en todo el mundo y también es un estudio de primera clase gracias al avance tecnológico. Producir animación es una combinación fantásticamente complicada de arte y ciencia, y requiere muchos experimentos coordinados para crear. Consideramos a los 900 artistas, ingenieros y científicos de nuestro estudio como cineastas, y cada uno tiene un papel creativo que desempeñar en el proceso.

– Andy Hendrickson, Director de Tecnología, Animaciones Disney

Jonathan Geibel, director de Sistemas de Los Estudios de Animación Walt Disney (en lo sucesivo, Animaciones Disney), caminaba por el espacio de trabajo ocupado por el grupo que se le había encomendado liderar. Geibel sabía que era parte de un entorno mágico y creativo. El estudio de Disney había creado más de 53 largometrajes de animación en más de tres cuartos de siglo, desde *Blancanieves y los siete enanitos* en 1937 hasta *Frozen*, estrenada en noviembre de 2013 y galardonada con el Oscar a la mejor película de animación en marzo de 2014, el primer Premio de la Academia en esa categoría para Estudios de Animación de Walt Disney. A finales de marzo de 2014, *Frozen* se convirtió en la película animada más taquillera de todos los tiempos en todo el mundo. Hubo un período en la historia del estudio de 90 años, no hace muchos años (y antes del liderazgo de John Lasseter y Ed Catmull), en el que Animaciones Disney se había vuelto más estructurado y jerárquico, y no siempre era fácil trabajar en todos los departamentos para innovar. Sin embargo, el trabajo, que involucraba tanto animación por computadora de alta tecnología como narración creativa, era más multidisciplinario y dinámico que nunca. Geibel se preguntaba qué podrían hacer él y Ron Johnson, a quien contrató y con quien se asoció para rediseñar el Departamento de Sistemas dentro de Animaciones Disney, para mejorar el flujo y la eficiencia del trabajo cada vez más técnico y creativo de la organización. Geibel y Johnson ya habían realizado grandes cambios en la estructura de trabajo y en el espacio físico para promover el trabajo en equipo efectivo, tan esencial para producir películas animadas convincentes y

Amy C. Edmondson, David L. Ager, Emily Harburg y Natalie Bartlett prepararon el presente caso, que recibió la aprobación para su publicación luego de que una persona designada por la compañía lo revisara. El financiamiento para el desarrollo de este caso provino de Harvard Business School y no de la compañía. Los casos de HBS se desarrollan exclusivamente para su utilización como base del análisis en clase y no como avaluos, fuentes de información básica, ni ejemplos de gestión efectiva o inefectiva.

Copyright de la traducción © 2022, the President and Fellows of Harvard College. La versión traducida no puede digitalizarse, fotocoparse ni reproducirse de ninguna otra manera, ni publicarse o transmitirse sin permiso de Harvard Business School. Traducido en su totalidad con permiso de Harvard Business School. La responsabilidad de la precisión de esta traducción corresponde al traductor, PAD – Escuela de Dirección Universidad de Piura.

El caso original, titulado «Teaming at Disney Animation») (615-023), Copyright © 2014, fue preparado por los autores para su utilización como base del análisis en clase y no como aval, fuente de información básica, ni ejemplo del manejo efectivo de una situación administrativa. Todos los datos sobre industrias y empresas se han camuflado.

La copia o publicación en internet constituye una violación de los derechos de autor. Permissions@hbsp.harvard.edu o 001-617-783-7860.

atractivas. Ahora era el momento de averiguar qué tan bien estaban funcionando los cambios y qué cambios adicionales habría que hacer, serían necesarios, si es que lo fuesen.

Los antecedentes

La magia de Animaciones Disney había encantado al público durante décadas. Roy y Walt Disney fundaron la compañía en 1923 en Burbank, California, creando Los Estudios de Animación de Walt Disney (conocido entonces como "The Disney Brothers Cartoon Studio"). Inicialmente, la compañía producía cortometrajes animados y, en 1937, lanzó el primer largometraje animado de Hollywood, *Blancanieves y los siete enanitos*. Con los legendarios talentos de Walt Disney como narrador e innovador de Walt Disney, Animaciones Disney continuaba revolucionando los largometrajes, desde *Fantasia*, *Pinocho* y *Dumbo* hasta *Cenicienta*, *La bella durmiente* y *El libro de la selva*. A fines de la década de 1980, una nueva generación de cineastas, que se había inspirado en las películas anteriores de los estudios, creó clásicos como *La sirenita*, *Aladdin*, *La bella y la bestia* y *El rey león* en un período que a menudo se considera un renacimiento del . (El Anexo 1 muestra a Walt Disney participando en una reunión temprana de guiones gráficos).

Cuando Disney adquirió Pixar en 2006, el CEO, Bob Iger, solicitó al presidente de Pixar, Ed Catmull, y al director creativo de Pixar, John Lasseter, que también asumieran el liderazgo de Animaciones Disney. En 2007, como parte de los cambios en su estudio, Andy Hendrickson fue contratado como director de tecnología (CTO). Bajo la dirección de Catmull y Lasseter y el gerente general de animación de Disney, Andrew Millstein, a Hendrickson se le encomendó la tarea de transformar la ciencia de la animación en Disney. El primer paso sería encontrar a las personas adecuadas para innovar una nueva cultura.

En 2010, Hendrickson reclutó a Jonathan Geibel para unirse al equipo como director de Sistemas en Animaciones Disney. Geibel había trabajado en Disney durante 10 años y tenía una amplia experiencia en equipos técnicos como ingeniero de sistemas *senior* y líder de ingeniería de producción. Geibel expresó interés en probar nuevas formas de trabajar en su equipo, inspirado por la visión establecida por los nuevos líderes. Tal como recordaba, "Cuando Catmull y Lasseter entraron, establecieron una nueva cultura en la que se confiaba en el liderazgo; la gente se sentía confiada y empoderada. También promovían 'fallar rápidamente', la idea de que hay éxitos y fracasos cuando se lucha por innovar y lo mejor es intentar, corregir sus errores y aprender de ellos al principio del proceso. Este nuevo liderazgo provocaba cambios como nuestra nueva estructura de trabajo en equipo". Geibel se propuso reestructurar su equipo nivelando la jerarquía. Imaginaba una organización dinámica con la agilidad de una empresa nueva, rompiendo los silos tradicionales, capacitando a los ingenieros y apoyando la experimentación.

Más tarde ese año, Geibel ascendió a Ron Johnson a gerente de Sistemas, quien había trabajado en Animaciones Disney desde 2007 como ingeniero de Sistemas *senior*. Geibel y Johnson habían hablado con frecuencia sobre administración, y compartían visiones similares sobre el funcionamiento y el liderazgo de los equipos técnicos. Como explicaba Geibel: "Los dos habíamos pasado de ser ingenieros a ser gerentes de ingenieros varias veces a lo largo de nuestras carreras, y esa ida y vuelta permitió ganar mucho aprendizaje y perspectiva".

Los estudios de Animación de Walt Disney

La animación, la técnica de crear la ilusión de movimiento a partir de figuras estáticas, tenía una larga historia. Una de las primeras películas completamente animadas, *Humorous Phases of Funny Faces*,

apareció en 1906, dirigida por James Blackton, considerado el padre de la animación estadounidense¹. Desde esos primeros días, la técnica de la animación se había transformado drásticamente, siendo Animaciones Disney uno de los principales innovadores de este proceso transformador.

Un largometraje animado en Disney comenzaba con historias que resonarían en el público. Se creaban desgloses visuales de secuencias de historias. Estos *storyboards* ilustraban el mensaje visual, la emoción y el tiempo aproximado de una escena, lo que se mostraría de una forma muy similar a una descripción de la película en una libro de historietas. Las secuencias se lanzaban, se debatían y se refinaban hasta que la historia quedara clara, y comenzaba la siguiente fase de producción de imágenes.

En la animación dibujada a mano, se dibujaban fotogramas para representar los personajes, la utilería y los fondos de una escena. Los artistas llamados *animadores* creaban la apariencia de sustancia y forma, la apariencia de iluminación cinematográfica y la perspectiva de la cámara. Los animadores creaban ligeras variaciones de esos dibujos, que eran diferentes de las pinturas de naturaleza muerta, para representar instantáneas visuales de una escena a lo largo del tiempo. Utilizaban la cámara multiplano, que era una innovación de Disney, los dibujos se grababan en sucesivos fotogramas de película. Después del revelado, la película se proyectaba en una pantalla a una velocidad de 24 fotogramas por segundo, dando la ilusión de movimiento y dotando de vida a los personajes.

En el estilo de animación dibujado a mano, había muchas etapas del proceso a medida que se refinaban los dibujos. La animación aproximada utilizaba lápices y papel de calco para bloquear el movimiento y el tiempo de los personajes. Los animadores a menudo cambiaban entre varios dibujos para medir el movimiento. En los primeros años de la animación dibujada a mano, la animación “intermedia” y de limpieza era el siguiente paso, donde los bocetos a lápiz aproximados de las poses de los personajes principales se “rellenaban” con dibujos adicionales para suavizar las transiciones entre las poses; y los bocetos a lápiz burdos eran terminados con líneas limpias de tinta. Las líneas finales de tinta se pintaban sobre “celdas” de plástico transparente que permitían el paso posterior de pintar con color. *Pinocho*, un ejemplo de este proceso, fue creado por un equipo de más de 750 personas, cada una con una contribución única².

A fines de la década de 1980, Animaciones Disney comenzaba a utilizar la informática para ayudar en la creación de animación utilizando el Sistema de Producción de Animación por Computadora (CAPS). CAPS permitía que la animación dibujada a mano se creara como “piezas” individuales, que fuesen administradas por la computadora como capas únicas³. Esas piezas se ensamblarían o constituirían en una sola imagen utilizando la repetibilidad y precisión de una computadora. CAPS llevó a Disney a la vanguardia de la técnica del dibujo a mano, avanzando desde la cámara multiplano hasta un equivalente de computadora digital, para niveles de complejidad sin precedentes representados en las películas. *The Rescuers Down Under*, lanzada en 1990, fue la primera película animada que se hizo con CAPS.

En 2014, cuando Animaciones Disney creó una película usando animación por computadora, la producción comenzaba con artistas que creaban modelos construidos usando sistemas de Diseño Asistido por Computadora (CAD) que eran primos de sistemas similares utilizados en arquitectura e ingeniería. Luego, esos modelos se aplicaban a un esqueleto de modelo matemático. Los animadores infundieron movimiento al personaje animando el modelo, para mover la figura animada en una escena.

La simulación por computadora se había vuelto omnipresente en los personajes animados, creando elementos de personajes como el cabello y la ropa. Por ejemplo, uno de los aspectos más desafiantes encontrados en la realización de la película *Enredados* era asegurarse de que el cabello de Rapunzel

pareciera natural y real. Esto requirió mucha interacción entre artistas e ingenieros técnicos para desarrollar herramientas que pudieran representar con precisión el flujo y el movimiento del cabello.

El avance hasta entonces utilizaba la simulación para crear iluminación cinematográfica. La física del transporte de fotones y las respuestas a la energía luminosa de los materiales se capturaban en un modelo matemático que Disney utilizaba para representar el mundo de una función animada. Los artistas utilizaban equivalentes virtuales digitales de luces de escenario reales, y técnicas teatrales que imitaban el mundo real para crear iluminación cinematográfica. Además, las cámaras se representaban en escenas digitales con parámetros simulados de manera realista. Cada matiz era simulado por computadora, incluida la distorsión de la lente, la aberración cromática y la profundidad de campo. Toda esta simulación requería una cantidad extraordinaria de capacidad informática.

Para 2013, Animaciones Disney contenía un grupo de computadoras de 30 000 núcleos para simulación e iluminación, 6 petabytes de almacenamiento de datos, un centro de datos de 1,5 megavatios y más de 1800 estaciones de trabajo Macintosh y Linux. Impulsando toda esta capacidad había 900 artistas, ingenieros y científicos altamente calificados que contaban historias a través de palabras, música e imágenes con las herramientas tecnológicas más avanzadas del mundo.

La estructura de grupos del Departamento de Sistemas de Animaciones Disney (antes de 2010)

Después de la adquisición de Pixar por parte de Disney en 2006, Catmull y Lasseter, junto con Millstein, asumieron la responsabilidad de dirigir Animaciones Disney. Para 2014, Animaciones Disney comprendía varios departamentos. El departamento de Tecnología estaba encabezado por Hendrickson e incluía los departamentos de *Software* y *Sistemas*.

Antes de 2010, el departamento de Sistemas de 50 personas estaba organizado en unidades tradicionales, cada una de las cuales estaba compuesta por 15 a 20 técnicos. (El **Anexo 2** ilustra una estructura de equipo tradicional en el grupo de Sistemas). Los gerentes coordinaban proyectos desde sus oficinas ubicadas en el piso superior. Las reuniones se llevaban a cabo uno a uno con los miembros del equipo y, a pocas semanas, todo el grupo se reunía en una sala de conferencias formal. Las decisiones técnicas finales a menudo las tomaban los gerentes y los miembros del grupo las implementaban. Los individuos eran contratados para un rol específico o promovidos desde adentro. Ocasionalmente, se realizaban reorganizaciones de arriba hacia abajo para adaptarse a las tecnologías cambiantes. En el momento de estos cambios, las personas a menudo se reasignaban a nuevos grupos para reportar a un nuevo gerente.

Una vez que se asignaron los individuos a los grupos, se trazaban claramente los límites de las tareas. Geibel reflexionaba:

En el pasado, rara vez veíamos recursos (presupuesto o personas) fluir entre silos, incluso cuando era obvio que mover recursos a otras áreas era lo mejor para el estudio. El entorno del estudio es muy dinámico y cambia rápidamente, y nuestra estructura organizativa obstaculizaba nuestra capacidad para reaccionar a los cambios. Después de observar la situación durante unos años, se hizo obvio por qué estaba sucediendo esto. Los gerentes eran juzgados por la efectividad de sus silos. Si un gerente regalaba recursos a otro silo, tendría menos recursos para lograr sus objetivos. Esto provocaba que los gerentes tuvieran una mentalidad de acumular y proteger estos recursos durante todo el año. La competencia por los recursos se volvía extremadamente evidente durante la temporada presupuestaria, cuando los gerentes luchaban entre sí para obtener la mayor

cantidad de recursos que pudieran para las metas que se proponían para los próximos años.

No eran solo los gerentes quienes sentían los límites entre los grupos. Jim Bette, un ingeniero de sistemas, explicaba: “Estaba muy aislado, tal como ‘este es nuestro espacio, ese es el tuyo’”. El gerente Matt Schnittker agregaba: “Sentía que dar era algo malo. Querías proteger tu dominio y conservar tus recursos”.

Cambios en la estructura y en el espacio de trabajo

Geibel y Johnson comenzaron la transformación del Departamento de Sistemas buscando ideas de diversas fuentes para guiar su enfoque. Por ejemplo, fueron influenciados por la dinámica de trabajo típica de las *startups* y conceptos de gestión como el Modelo Matrix. Desconfiados de las reorganizaciones grandes y radicales que cambiaban demasiadas variables al mismo tiempo, crearon su propio enfoque para transformar el grupo. Geibel describía el proceso de cambio que Johnson y él finalmente adoptaron:

Nuestro enfoque del cambio se basa en los principios del método científico. Los cambios organizativos se realizan de forma metódica, con la intención de evolucionar con el tiempo. Estudiamos y discutimos los problemas actuales que existen en la organización. Hacemos un cambio a la vez para saber qué funcionó, qué no funcionó, con el aprendizaje en el centro. Observamos cómo afecta al sistema, medimos su impacto, aprendemos, generamos otra teoría y debatimos los resultados. Si algo funciona, lo hacemos más. Si algo no funciona, aprendemos de ello e intentamos algo diferente. Todos están involucrados en el proceso, no solo la gerencia. Los miembros de nuestro personal técnico están aportando tantas ideas como el equipo de gestión. Intentamos asegurarnos de que el pensamiento crítico se lleve a cabo en todos los niveles. Si cree que un proceso podría mejorarse, animamos a las personas a hablar, ofrecer nuevas ideas, realizar experimentos y compartir los resultados. El mismo arte de experimentación y resolución de problemas que ocurre en los problemas técnicos ahora se está aplicando para evolucionar la forma en que nos organizamos y construimos equipos.

Una de las primeras teorías que probaron fue el uso de pequeños equipos autónomos para romper la formación de grupos previamente establecidos, con cada equipo enfocado en una especialidad en particular. Los equipos serían responsables de tareas o problemas específicos que surgieran en el estudio, por ejemplo, redes y soporte técnico. Había muchas preguntas relacionadas con el tamaño, la estructura y la composición. Geibel, junto con Johnson, participaron en una serie de experimentos. Por ejemplo, Geibel explicaba:

Organizamos una reunión semanal de líderes de una hora, que intencionalmente hicimos opcional para que cada semana tuviéramos un número diferente de personas en la sala. Algunos de los momentos más interesantes ocurrieron durante las reuniones en las que la gente se tambaleaba en diferentes momentos. Notamos que, en el salto de seis a siete participantes, la calidad de las discusiones se reducía drásticamente y, a menudo, la gente se quedaba en silencio. Vimos que eso sucedía una y otra vez y se nos ocurrió la idea de no tener más de seis personas en la sala cuando teníamos una reunión de trabajo.

Geibel concluyó que su organización debería consistir en equipos pequeños y autónomos de dos a seis personas, y comenzó asignando empleados de manera selectiva a varios equipos “especializados”.

Poco después, Geibel y Johnson observaron que los empleados estaban confundidos acerca de quién coordinaba el trabajo y cómo distribuir su tiempo. Esto los llevó a definir roles claros para los miembros del equipo. Cada equipo estaría formado por un líder y varios miembros principales y, en ocasiones, también estaría formado por algunos miembros secundarios. (El **Anexo 3** presenta un equipo de muestra y una cuadrícula de asignación de roles).

Líderes de equipo

Los equipos estarían encabezados por un *líder de equipo*, alguien que hubiera sido identificado como un experto técnico en la materia y que hubiera demostrado una fuerte visión del área. Geibel creó una doctrina principal de dos páginas, que se muestra en el **Anexo 4**, que describe las expectativas para quienes tienen un rol principal. Él explicaba:

No los vamos a recompensar por sentarse en una oficina y dictar órdenes. La iniciativa no es de naturaleza administrativa. Están haciendo el trabajo junto con todos los demás y predicando con el ejemplo. Con suerte, el 80% de su trabajo es hacer el trabajo y el 20% es establecer una visión y evangelizar sus ideas a las partes interesadas clave en todo el estudio. Los objetivos de los líderes eran ser transparentes con sus ideas y estar abiertos a la retroalimentación de sus pares y de la dirección. No es obligatorio ejecutar todos o cada uno de los detalles del *feedback*, independientemente de la fuente; depende del líder y del equipo decidir qué ideas son las mejores para seguir adelante.

Bert Faerstein, miembro del equipo de ingeniería de medios y líder del grupo de trabajo de pantallas, explicaba:

Lidero el grupo de trabajo de pantallas del estudio. Tengo una gran experiencia e interés en esta área y muchos de mis compañeros de trabajo ya sabían que este era mi pasatiempo durante años. Investigo este mundo en mi tiempo libre fuera del trabajo, así que es mi pasión y ellos lo sabían. Mi equipo y yo tenemos la tarea de avanzar continuamente en nuestros estándares de visualización para el estudio, mientras sopesamos las opciones para equilibrar nuestros requisitos, hacia dónde va la dirección de la tecnología y el valor en general.

Catmull había inspirado la idea de tener líderes de equipo a través de su modelo de “estudio dirigido por el director”, en el que un individuo estaba a cargo de la historia, y se dirigía a sus compañeros para obtener comentarios voluntarios que sus equipos clasificarían para buscar nuevas ideas para ayudar a impulsar sus películas. La narración estaba en manos de los propios cineastas.

Siempre que surgían nuevas tecnologías que requerían la formación de un nuevo equipo, Geibel o Johnson se acercaban al grupo más amplio con la oportunidad de liderar el nuevo equipo. Luego buscarían a la persona que tuviera la visión más convincente y que sintieran que podría impulsar efectivamente a un equipo hacia adelante, independientemente de su título actual. Los títulos jugaban un papel muy pequeño en la decisión de los líderes de equipo. Geibel y Johnson querían generar las mejores ideas y ejecutarlas.

La creación del puesto de líder de equipo ofrecía a los técnicos la oportunidad de ascender dentro de la empresa. Los líderes del equipo técnico disfrutaban del mismo estatus y compensación que los gerentes tradicionales de “personal”. El ingeniero Jim Bette describía cómo este cambio afectó la motivación de su crecimiento profesional:

Ahora siento que no tienes que estar en la gerencia para ascender; todos están más en el mismo campo de juego; se basa más en lo que traes a la mesa. No es necesario ser gerente; puedes ser un líder técnico, y los líderes técnicos ahora están en la parte superior de la organización. Esto ha liberado mucho a los gerentes: los gerentes pueden mantener el crecimiento profesional de las personas, manejar revisiones y asegurarse de que las personas tengan lo que necesitan.

Los miembros principales y secundarios del equipo

Los empleados también podrían asignarse como miembros principales o secundarios a equipos específicos. Cada empleado desempeñaba un papel principal en un equipo y tenía la opción de desempeñar roles secundarios para cualquier número de equipos. Se esperaba que los empleados concentraran la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en su equipo principal y ayudaran, cuando fuera necesario, en aquellos equipos a los que habían sido asignados como miembros secundarios. Como explicaba Johnson:

Los jugadores secundarios nos ayudaban a aprovechar otras habilidades y pasiones de las personas en toda la organización. Queríamos que todos pudieran utilizar todas sus habilidades, ya fuera una habilidad técnica específica o una habilidad blanda. A veces, añadíamos un jugador secundario a un equipo simplemente porque hacía buenas preguntas y hacía que el equipo pensara de manera diferente. Otras veces, las personas se incorporaban a los equipos debido a su atención a los detalles o a su capacidad de gestión de proyectos. Independientemente de lo que necesitaran los distintos equipos, a menudo podíamos encontrar a alguien con una habilidad específica en algún lugar de la organización con quien potenciar los equipos. La gente parece querer tener roles secundarios y ayudar a otros equipos, lo cual es genial, pero siempre se espera que su equipo principal sea su primera responsabilidad.

En la estructura anterior, los miembros del equipo trabajaban solo en las áreas supervisadas por sus gerentes. Como explicaba Geibel:

Teníamos ingenieros de redes apasionados por el desarrollo de *software*. Teníamos administradores de sistemas Windows que también tenían habilidades en la administración de bases de datos. Teníamos un ingeniero de sistemas que también tenía pasión por el desarrollo de *software* móvil. En la organización anterior, habríamos tenido que elegir una de estas habilidades y ahora podemos aprovechar todas. Es muy motivador para nuestro personal saber que pueden contribuir y ser parte de tantas áreas diferentes en la organización.

Para evitar los problemas que se encuentran en las organizaciones matriciales, como que los empleados se sientan en conflicto con las demandas de los gerentes en competencia, el uso de designaciones primarias y secundarias establecía expectativas que responsabilizaba a los empleados primero ante su equipo principal. Los jefes de equipo entendían estas expectativas y nunca peleaban por el tiempo de un ingeniero que podría estar desempeñando un papel secundario en el equipo pero era el principal en otro equipo. A los miembros del equipo les gustaba la oportunidad de administrar su propio tiempo en varios equipos y elegir áreas que les apasionaran.

Geibel y Johnson dedicaban un tiempo considerable a cuestiones de pertenencia al equipo, pero esto no garantizó el rendimiento. Geibel explicaba: “Un año, un nuevo miembro del equipo se unió a un equipo de muy alto rendimiento, en el que todos se conocían muy bien. Al agregar a este miembro al equipo, la dinámica de trabajo cambió drásticamente. Proporcioné una gran cantidad de comentarios

al individuo y me aseguré de que permitiéramos el tiempo suficiente para tratar de hacer que las personalidades se consolidaran, pero finalmente tuvimos que sacarlo del equipo". Johnson reflexionaba sobre la decisión de sacar a la persona del equipo: "Hay que ser muy creativo en estos momentos para no castigar a la persona. Se trata de encontrar el ajuste adecuado. Cuando se incorporan nuevas personas, las movemos hasta encontrar el lugar más eficaz para ellas".

Otros cambios estructurales

Geibel y Johnson aplicaron la misma estructura de trabajo en equipo a su propio equipo de administración, creando un pequeño grupo de administración de seis personas compuesto por un conjunto diverso de gerentes apasionados por la ingeniería y las operaciones comerciales y que confiaban y se respetaban mutuamente. Debido a que los líderes de equipo eran responsables de crear una visión y ejecutar las operaciones diarias de sus áreas, los gerentes pudieron enfocarse en el entrenamiento y carrera del equipo y las estrategias de inversión en tecnología.

Se esperaba que los gerentes predicaran con el ejemplo y dedicaran al menos el 20 % de su tiempo a la práctica. Geibel y Johnson descubrieron que la mejor manera de ganarse el respeto de los empleados era trabajar junto a ellos. Esto también ayudaba a asegurar una conexión con lo que estaba sucediendo "en el piso". El equipo de gestión también actuaba como una empresa de capital de riesgo, decidiendo qué tecnologías merecían la inversión de dólares y de tiempo del personal, y estableciendo expectativas para cada equipo, a fin de alinear los objetivos del equipo con la dirección más amplia del estudio y la visión del CTO.

Geibel y Johnson procedieron a experimentar con otros aspectos del equipo, como la ubicación de los miembros del equipo. Geibel describía un experimento inicial:

Creamos un equipo pequeño con un alcance específico y seleccionamos a algunas personas para que estuvieran en el equipo. Reubicamos sus espacios de trabajo para que estuvieran próximos entre sí. De repente, las conversaciones fluyeron; la gente estaba más comprometida y más centrada en el tema... Todos escuchaban lo que estaba sucediendo en tiempo real y comenzaban a participar juntos en sesiones de lluvia de ideas *ad hoc*. Se utilizaban pizarrones permanentes para ayudar en el intercambio de ideas, y la mayoría de las reuniones formales se abandonaron ya que la comunicación se producía de forma orgánica.

Poco después, Geibel y Johnson comenzaron a reconfigurar todo el espacio de trabajo para el Departamento de Sistemas para que los equipos se instalaran. Los espacios para reuniones informales se integraron en áreas técnicas para que los equipos nunca tuvieran que programar o trasladarse a salas de conferencias formales para participar en debates. Geibel afirmaba:

Las salas de conferencias no funcionan para la mayoría de las reuniones o debates. Cuando hay una gran mesa de conferencias formal, se produce un efecto psicológico. Las personas están programadas para entrar y permanecer en silencio en estas habitaciones y escuchar a la persona sentada en la cabecera de la mesa. Se apagan. Con suficiente refuerzo probablemente podamos superar eso, pero va a llevar mucho tiempo, así que no usamos las salas de conferencias para nada.

Patrick Danford, el líder del equipo de Ingeniería de Medios, describía cómo los cambios habían afectado el trabajo de su grupo: "Cuando están todos sentados juntos, eso funciona realmente bien... El correo electrónico no es la mejor manera de obtener información cuando es necesario tenerla rápidamente".

Geibel describía los cambios de comportamiento en el grupo después de la reconfiguración de la oficina:

La ubicación de las personas permitía que las ideas fluyeran todos los días a través de reuniones *ad hoc*. Las personas a menudo intercambian ideas, hacen una pausa y se acercan a una pizarra para hacer un mayor desarrollo en lugar de tener que organizar un tiempo y un espacio específicos para reunirse. Con un trabajo caótico y de prioridad alta, la proximidad física era clave.

Geibel y Johnson también querían mejorar la comunicación con los gerentes del grupo. Decidieron ceder sus oficinas, que estaban ubicadas lejos de su personal. Se trasladaron a espacios de trabajo en el centro del área del Departamento de Sistemas. Dado que ya no tenían oficinas con puertas, decidieron convertir una de las antiguas oficinas en un área de reunión compartida en la que poder realizar reuniones confidenciales y personales con su personal.

La nueva estructura permitía a Geibel y Johnson realizar caminatas frecuentes para recorrer la oficina y registrar a los equipos, y permitía que la comunicación ocurriera en tiempo real. Si algo estaba pasando, lo sabrían de inmediato. Las decisiones comenzaban a suceder en tiempo real; ya no se requerían informes de estado formales, reuniones de actualización y canales de comunicación formales para mantener a todos al día.

Los equipos cambiaban dinámicamente a medida que cambiaban las necesidades del estudio, sin requerir una reorganización tradicional de arriba hacia abajo. A medida que surgieran nuevas tecnologías, Geibel anunciaría la posibilidad de un nuevo equipo dentro del Departamento de Sistemas. Buscaría al personal que tuviera las mejores ideas y la visión más sólida sobre cómo integrar la nueva tecnología. A menudo, esta persona se convertiría en líder de equipo. Con el tiempo, los recursos se reasignaban a las áreas en las que más se necesitaban y lejos de las tecnologías más antiguas. Las oportunidades frecuentes para avanzar hacia proyectos más nuevos y emocionantes significaban que los empleados rara vez conservaban o protegían los recursos asignados a tecnologías que pronto quedarían obsoletas.

Los equipos de corta duración eran frecuentes. Los equipos creados sobre la marcha a menudo se formaban en torno a un problema específico. Por ejemplo, el estudio contrataba inesperadamente a 200 artistas adicionales. Geibel anunciaba que el departamento de Sistemas necesitaba aumentar temporalmente la dotación de personal de su equipo de soporte técnico de primera línea para adaptarse al repentino aumento de la demanda de sus servicios. En cuestión de horas, tenía una multitud de voluntarios, cada uno de los cuales ya había hablado con sus propios líderes de equipo para posponer otros proyectos. El equipo de soporte técnico se duplicó en 24 horas. Como reflexionaba Geibel: "Tuvimos ingenieros de alto nivel durante unos meses para atender las llamadas de primera línea. Nos hemos esforzado por crear una organización menos centrada en los títulos y más colaborativa por naturaleza. Si hay un equipo que necesita ayuda y tienes las habilidades necesarias para ayudar, recomendamos encarecidamente a todos que se unan y se apoyen mutuamente". Sin embargo, cuando implementaron por primera vez el concepto de equipo autónomo pequeño, Johnson miró a la nueva organización con preocupación: "¿Acabamos de construir 14 nuevos silos?"

Las reuniones de equipo

El objetivo de Geibel y Johnson al instituir equipos pequeños había sido fomentar la comunicación informal. Los grupos de trabajo se reunían solo cuando era necesario, aunque algunos equipos habían establecido una reunión permanente cada dos semanas, que no duraba más de una hora. Las reuniones generalmente se enfocaban en resolver problemas o reunirse con partes interesadas clave o clientes

(internos) de otras partes del estudio. A menudo, no era posible abordar todos los temas en una sola reunión. Como explicaba Johnson: “Hay más trabajo del que posiblemente se pueda hacer... y eso está bien siempre que identifiquemos los problemas de alto impacto y los prioricemos de manera adecuada”. El equipo decidía su propia priorización de elementos. Ocasionalmente, el próximo lanzamiento de una película podría aumentar los elementos. Como explicaba Faerstain:

En general, el equipo está de acuerdo sobre lo que debemos abordar. Realmente nos desafiamos unos a otros para llegar a un acuerdo. Seguimos discutiéndolo y discutiéndolo hasta que hay un acuerdo. Si no hay progreso, lo archivamos o buscamos una manera de traer más datos a la próxima reunión, momento en el cual adjudicaremos lo que debemos hacer. Sin embargo, esto es muy raro.

Al final de la reunión, el equipo a menudo se quedaba con una lista de tareas que requerían acción. Los individuos dentro del equipo se ofrecían como voluntarios para adueñarse de puntos específicos de la lista. Faerstain explicaba: “Se valora cuando alguien se apodera de un tema y lo trabaja”. (El **Anexo 5** muestra una reunión en el Departamento de Sistemas).

Adicionalmente, Geibel llevaba a cabo una reunión de personal de Sistemas cada dos semanas. Usaba la reunión para, entre otras cosas, transmitir todos los eventos importantes dentro del estudio. Este era un foro abierto para preguntar y discutir los principales proyectos que ocurren en el estudio en general y un foro en el que los equipos podían actualizar a todos sobre sus principales proyectos e hitos que habían cumplido. (El **Anexo 6** presenta una imagen del Departamento de Sistemas en Animaciones Disney).

Un nuevo enfoque para la comunicación

Aparte de las reuniones, Geibel y Johnson pensaban que todo el trabajo debería ser accesible para cualquier miembro del equipo. Le pidieron a cada equipo que creara una hoja de ruta anual para sus objetivos. Las hojas de ruta se transmitían a todo el equipo de Sistemas. Cualquiera que no esté de acuerdo puede hablar con el líder del equipo. Además, Geibel y Johnson crearon un calendario maestro para mostrar los principales hitos a lo largo del año. Este calendario estaba situado en dos grandes pizarrones en un pasillo principal. Cada equipo utilizaba notas adhesivas de diferentes colores para mostrar los eventos importantes. Si algo cambiaba, los miembros del equipo salían al pasillo principal, retiraban la nota adhesiva y la reemplazaban por una nueva.

Marc Jordan, un ingeniero del grupo de tecnología, comentaba:

Es un entorno muy colaborativo y me siento empoderado de poder tomar decisiones que impactarán en el estudio. También siento que es mi responsabilidad personal asegurarme de que se consulte a las personas adecuadas y de que se lleve a cabo la comunicación adecuada. Esto es personalmente lo que siempre he querido... El sentido de empoderamiento junto con el sentido de responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.

Geibel también buscaba cambiar la forma en que se comunicaban con sus consumidores, también conocidos como clientes internos, que incluían los grupos de producción y postproducción. Jordan comentaba:

Las personalidades de los técnicos son muy diferentes de los que trabajan en el show: los artistas. No solo eso, sino que nuestras áreas de especialización son muy diferentes, la

forma en que influye en ellos y ellos en nosotros, y lo buenos que son comunicando lo que es importante, asegurándose de que se escuche del otro lado, es fundamental para el éxito.

Aunque reconocían estas diferencias “técnicas”, Geibel y Johnson tuvieron que interactuar con estos grupos de clientes internos utilizando el mismo enfoque informal que habían implementado en sus propios equipos. Además de colaborar en los pasillos y de forma *ad hoc*, el correo electrónico y los mensajes de texto eran métodos de comunicación frecuentes, lo que permitía a los jefes de equipo gestionar el contacto directo con el cliente interno al que habían sido asignados. Berenice Robinson, vicepresidenta de Postproducción, recordaba que mientras trabajaba en la etapa de mezcla, enviaba un mensaje de texto al supervisor de efectos visuales para asegurarse de que tuviese la toma correcta. Ella decía: “Es la respuesta inmediata que puedo obtener para que la comunicación me ahorre tiempo y dinero”.

Geibel y Johnson se acercaban con frecuencia a los escritorios de los clientes para entablar conversaciones sobre tecnología. Hank Driskill, supervisor técnico de producción, se refería a esto como un “ejercicio de ingeniería social” que vinculaba a los artistas con los encargados de operar las máquinas. Describía: “Podrías levantar el teléfono y llamar, en lugar de enviar un correo electrónico a un sistema”. Geibel intentaba llevar esta información a sus clientes de inmediato para establecer expectativas tecnológicas. Jordan comentaba:

Si no tienes miedo de ser honesto acerca de un error o una función que tardará tres semanas en aparecer, esto sirve para generar confianza. Confían en nosotros lo suficiente como para contarnos sus problemas y confían en que no nos asustaremos. Por otro lado, si decimos que hay un problema, nos corresponde a nosotros descubrir cómo resolverlo. No podemos decir que no estamos encontrando la solución muchas veces; eso no funcionará. Debes cumplir las promesas que haces.

No todo el mundo pensaba que la transparencia total fuera una buena idea. Geibel informaba:

Hubo un momento en el que un miembro del equipo pensaba que estábamos siendo demasiado transparentes con nuestros clientes. Pensaba que deberíamos crear dos listas de correo electrónico, una para el cliente y otra para nosotros. Este fue un momento en el que todos nos sentamos y pensamos: “¿Esto está mal? ¿Vamos a alienar a los clientes si ven todos los problemas en los que estamos trabajando? Al final, elegimos la comunicación abierta”.

Cambios en los procesos de trabajo

Geibel había introducido un proceso de trabajo a sus equipos que se basaba en el enfoque que utilizaban los artistas cinematográficos. Este proceso, conocido como “diarios”, requería que los artistas mostraran el producto de su trabajo continuamente a directores o compañeros. Este proceso de “refinamiento creativo” se había practicado durante mucho tiempo en la industria del cine, donde las demostraciones y las proyecciones eran las reinas. Geibel describía una proyección reciente de un segmento de una película animada para ilustrar cómo funcionaba el proceso:

Se invitaba a todo tipo de personas a sentarse y tomar notas sobre la película y compartir sus notas creativas con el “propietario”. Dependía del propietario decidir qué hacer con las notas. Hay valentía en dar notas. Era interesante la primera vez que invitamos a gente de tecnología a la proyección. Pensamos que obtendríamos un montón de notas sobre los aspectos técnicos de la película. En cambio, estas personas escribieron

sobre su nivel de compromiso con los personajes, la efectividad del arco de la historia y la realidad de las relaciones entre los personajes de la película.

Hendrickson comentaba sobre el proceso: “Hay un límite de teorización que se puede hacer. Necesitas construir, dibujar, hacer... y esperamos que sea menos del 100 % la primera vez. Si algo sale 100 % bien la primera vez, no se está esforzando lo suficiente”. El enfoque había recibido una amplia aceptación en todo el equipo. No era raro encontrar a un grupo de “técnicos” presentando mejoras de *software* a un grupo de artistas, y a estos últimos brindando comentarios y retroalimentación, a veces de naturaleza muy técnica.

La experimentación

Se esperaba que los equipos generaran múltiples ideas y probaran diferentes enfoques para abordar un problema o aprovechar una oportunidad. Como explicaba un miembro del equipo, “Geibel o Johnson podrían responder a una nueva idea diciendo ‘Bueno, es una buena idea, ¡haz que eso suceda!’”.

Hendrickson, el CTO, explicaba:

¡La única vez que fracasas es cuando ya no lo intentas! Hay una gran serie de experimentos diferentes que realizamos todos los días. Muchas organizaciones realizan I + D, pero rara vez realizan experimentos organizativos. Creemos que la fuerza laboral de hoy quiere algo diferente de las estrictas jerarquías del oficinista de la década de 1960. Vemos la dinámica del equipo como un experimento organizacional. Intentamos algo. ¿Logramos el resultado esperado? ¿Qué aprendimos de él? Sigamos adelante organizativamente. Se trata de probar experimentos. ¿Qué predijiste? ¿Qué sucedió? ¿Cómo lo arreglarás? ¿Qué vas a hacer después?

Cuando vine aquí, las cosas estaban muy rígidas. Había muchas culpas. Pienso en hacer una gran tecnología como mi factor de éxito. La resolución de problemas nos trae felicidad. Mi arte es mantener el laboratorio y la experimentación, y equilibrarlos con los plazos.

La experimentación de un grupo de empleados llevó a la creación de Coda, un sistema de colas interno para administrar trabajos de procesamiento y computación para artistas. Jordan explicaba que, cuando se necesitaba un nuevo sistema de colas, alguien preguntaba: “¿Qué tan difícil sería escribir nuestro propio sistema?”. El equipo decidió intentarlo. Geibel y Johnson estaban a bordo, fomentando la formación de un equipo Coda. El equipo comenzaba con reuniones informales con cuatro o cinco personas, haciendo una lluvia de ideas sobre cómo debería funcionar el nuevo sistema. Con una idea, un miembro del equipo la simulaba. Jordan comentaba:

Los miembros del equipo se sentían muy cómodos entre ellos. No era raro que alguien de la nada dijera: “Tengo una idea. Vamos a reunirnos”. Lo siguiente que verías es que tres o cuatro personas estaban sentadas en sofás en un espacio común, marcando pizarras blancas. Nuestras mentes hablaban. Ninguna idea era descartada. La gente podía decir cualquier cosa, independientemente de lo estúpida que pensarán que era su idea. Incluso si era llamado con el nombre de su idea, no lo tomaba como algo personal. Confiábamos el uno en el otro y sabíamos que el comentario no era personal, sino que tenía la intención de ayudar al equipo a avanzar en un problema.

La proximidad física de los miembros del equipo de Coda demostraba ser de ayuda en el proceso de experimentación, así como para crear la comunicación informal en tiempo real que se encuentra en las *startups*. Si alguien escuchaba una conversación y tenía algo que aportar, podría unirse a parte de la conversación y luego volver al trabajo. Como explicaba Jordan: “Podría cruzar el pasillo para hablar con Scott sobre algo que estoy viendo en Coda, Kevin en el medio podría escucharme y asomar la cabeza para contribuir a lo que está sucediendo o podría gritar algo por la puerta. Ayuda que estemos físicamente próximos; de lo contrario, no sabrías lo que está sucediendo”.

Geibel y Johnson recordaban con frecuencia a los miembros del equipo que el fracaso simplemente significaba que uno tenía resultados inesperados. Como explicaba el ingeniero Michael McClure: “Creo que somos lo suficientemente transparentes como para que, si hay alguna falla, Geibel y Johnson quieran investigar y profundizar en esto. Quieren investigarlo y creen que es casi genial. ¿Quizás detectemos los fracasos temprano y las mentes cambien?”. Por lo tanto, alentaron el aprendizaje de nuevas ideas que dieran como resultado los resultados inesperados y la notificación de fallas para detectar errores temprano. Como decía Johnson: “Todos los fracasos tienen un rayo de luz en alguna parte. Si fallamos, hemos aprendido algo nuevo”.

Subidos en el asiento trasero

Geibel y Johnson intentaban interferir con los equipos lo menos posible. Un empleado señalaba:

Hay confianza en que nos aferraremos a proyectos interesantes en los que nos involucraremos y que, por nuestro interés, haremos un buen trabajo sin que nos digan que tenemos que hacerlo. Esto les permite “supervisarnos” individualmente, sin tener que entrar en los detalles de lo que estamos haciendo, lo cual es una pérdida de tiempo; no es necesario que tengan que saber cómo o qué hacemos, siempre que se satisfagan las necesidades de la comunidad. Por supuesto, ambas partes cuentan con conocimientos técnicos, por lo que están familiarizados con el trabajo que se está realizando, pero no es necesario que lo sepan todo.

Geibel, Johnson y el resto del equipo de administración de sistemas se reunían cada semana para discutir cómo pensaban que estaba operando cada equipo. Si algo no estaba funcionando bien o un equipo no estaba cumpliendo con sus objetivos, el equipo de gestión discutía la situación. Luego, el gerente del líder del equipo intervenía para solucionar el problema, trabajando con el líder para pensar en cómo hacer esto.

Johnson describía el enfoque:

Cuando un equipo no funciona, nuestro objetivo es identificar rápidamente la causa raíz de la disfunción. Esto requiere ensayo y error. A veces cambiamos un elemento del sistema, como sacar a una persona del equipo y poner a otro en su lugar. A veces esto funciona. Cuando no sea así, continuaremos realizando cambios en el equipo hasta que se haya identificado la causa raíz y el equipo funcione a un alto nivel.

McClure comentaba desde la perspectiva de los empleados: “El barajar ocurre periódicamente. No es terrible cuando se hace. No se trata de hacer explotar equipos, sino de que Johnson y Geibel pasen tiempo estudiando en qué son buenos todos en el equipo, lo cual les apasiona, y tratando de hacer coincidir el conjunto de habilidades del trabajo con el conjunto de habilidades de la persona”.

Lograr que los equipos trabajaran de manera eficaz requería mucho tiempo y esfuerzo de Geibel y Johnson. A veces requería paciencia y habilidades de conversación bien perfeccionadas. Johnson recordaba:

Una vez había un miembro del equipo que parecía realmente frustrado, y otros miembros del equipo parecían tomárselo como algo personal. Geibel le preguntaba al miembro del equipo: “¿Cómo te sientes?” y terminaba diciendo que no había dormido porque su hijo se había quedado despierto toda la noche. Era útil saber lo que estaba pasando, porque todos podemos ser rápidos en internalizar las emociones negativas y tomarlo como nuestra culpa, cuando podría ser una razón totalmente desconectada.

Un trabajo en progreso

Geibel esperaba inculcar una cultura en la que los equipos técnicos tuvieran total autonomía, siempre que hicieran su trabajo. En los experimentos iniciales, se indicaba a los miembros del equipo que eligieran sus horarios, vestimenta, arreglos de oficina, metodologías de gestión de proyectos, estructura de reuniones del equipo y más. A pesar de estas instrucciones, algunos ingenieros continuaban pidiendo permiso para realizar cambios, como mover escritorios por la oficina. Él podría responder diciendo: “¿Qué piensas? ¿Qué es lo mejor para tu equipo? ¿Qué es lo mejor para tus clientes?”. Geibel comentaba sobre la dificultad de inculcar autonomía:

Creamos equipos en los que los líderes técnicos no tienen que pedir permiso para cambiar la forma en que dirigen sus equipos. Los ubicamos en sus roles porque sentimos que son los expertos en su área y los más adecuados para comprender qué es lo mejor para sus clientes. Seguimos trabajando para que la gente piense así de forma espontánea. La cultura está arraigada en todos porque la permanencia promedio es de 15 a 40 años. Si ha trabajado en una organización de arriba hacia abajo durante tanto tiempo, le llevará un tiempo adaptarse a una nueva cultura en la que se espera que todos desafíen el *statu quo* y que el pensamiento crítico suceda en todos los niveles.

Geibel y Johnson continuaban experimentando con enfoques de comunicación. Una idea era construir una herramienta de comunicación interna similar a Twitter, en la que cada equipo pudiera “tuitear” ciertos problemas o soluciones. Johnson explicaba la idea:

Uno de los problemas que encontramos es cómo fomentar el aprendizaje entre equipos. Partiendo de los conceptos actuales de las redes sociales, se nos ocurrió una idea para crear un sistema interno de microblogs o tuits. Cada vez que un ingeniero tiene una idea, un momento “ajá”, puede “tuitear” sobre ella internamente y otras personas pueden seguir sus temas favoritos y comentar en tiempo real.

Otra idea era albergar foros con sesiones tipo entrevista, en las que los expertos preguntaban y respondían preguntas. Geibel quería seguir esta idea como un método para explorar temas más amplios y atraer a audiencias más grandes sin cobrar a los líderes la tarea de crear presentaciones formales y complejas.

Johnson también propuso una remodelación de oficinas individuales en espacios de trabajo grupales. Las conversaciones con los empleados habían generado reacciones tanto positivas como negativas. Algunos veían esto como un método para aumentar el intercambio, la comunicación y la colaboración, mientras que otros lo veían como una pérdida de espacio personal, la pérdida de la capacidad de “escondersé” cuando se sienten molestos y la pérdida de la capacidad de silenciar el

ruido, especialmente cuando se trata de pensar detenidamente en la solución de un problema complejo. Como resultado, muchos predijeron que los empleados comenzarían a usar auriculares en la oficina. De acuerdo con el método científico, Geibel y Johnson realizaron un experimento para eliminar las paredes y las oficinas en un módulo de ingeniería de ocho personas, y descubrieron que los beneficios superaban con creces los inconvenientes. Sin embargo, no estaban seguros de si este enfoque era apropiado para todos los equipos. Geibel explicaba:

En un escenario ideal, usaríamos diferentes diseños de espacio de oficina para optimizar lo que es mejor para cada equipo o individuo, en lugar de usar el espacio de oficina como símbolo de estatus. En las organizaciones tradicionales, las personas con títulos más altos obtendrían oficinas privadas más grandes y otras podrían ser ubicadas en cubículos. En su lugar, nos gustaría eliminar el elemento de estado. Si alguien es extremadamente introvertido y muy sensible al ruido, entonces tal vez ese empleado tenga una oficina privada para que podamos aprovecharlo al máximo. También tratamos de no separar a la dirección de los empleados. En nuestra opinión, los gerentes de todos los niveles deben ocupar un lugar central en el lugar donde se lleva a cabo la mayor parte de la actividad y no estar escondidos en una oficina privada remota.

Además, el equipo de gestión participaba en debates interesantes sobre la medición del éxito, con la esperanza de eliminar las métricas que podrían producir “comportamientos incorrectos”. Geibel declaraba: “Nuestro enfoque se basa en gran medida en las relaciones en lugar de en los datos o las métricas. Tratamos de medir el éxito por la solidez de nuestras relaciones con clientes clave y partes interesadas, que medimos día a día caminando y estando presentes”. Geibel y Johnson encontraban este problema cuando trabajaban con el grupo de soporte técnico, donde la cantidad de tickets (informes basados en un problema en particular) medía el éxito. Esto alentaba a los empleados a completar los tickets que requerían poco tiempo y esfuerzo, y evitar problemas más grandes y complicados.

Finalmente, Johnson y Geibel habían hablado sobre la posibilidad de eliminar títulos de puestos dentro del grupo, tal como habían eliminado la jerarquía tradicional. Geibel explicaba:

El mundo se basa en títulos y jerarquías. Con nuestra nueva organización, hemos comenzado a derribar esos muros. Cuando construimos nuevos equipos, les proporcionamos las personas con las mejores ideas, independientemente de sus títulos. Nunca queremos que nuestro personal se sienta limitado por su título. Queremos liberar todo el potencial de cada empleado, permitiéndoles aplicar sus habilidades de todas las formas posibles y sin límites, y nuestra nueva organización brinda la flexibilidad para hacer precisamente esto. Tampoco queremos que la gente subestime o sobrevalúe las ideas basándose en el título de la persona que aporta la idea.

Los títulos eran útiles para reconocer públicamente a los empleados que habían hecho un gran trabajo o para motivar a los empleados en función de los niveles salariales. Al mismo tiempo, la gente podía encasillarse con títulos. Geibel decía: “La gente tiende a estar motivada por tener gente excelente con la que trabajar, desafiar los problemas en los que trabajar y tener la capacidad de hacerlo, y sentir que valoramos lo que contribuyen. Eso es realmente lo que motiva a la mayoría de las personas que trabajan en su equipo. Ahora, ¿cómo se nos ocurre un paquete de compensación por eso? Todo es relativo”. Geibel agregaba: “Emocionalmente, esto podría representar una gran victoria, pero podría ser una de las decisiones más tontas que he tomado en mucho tiempo”.

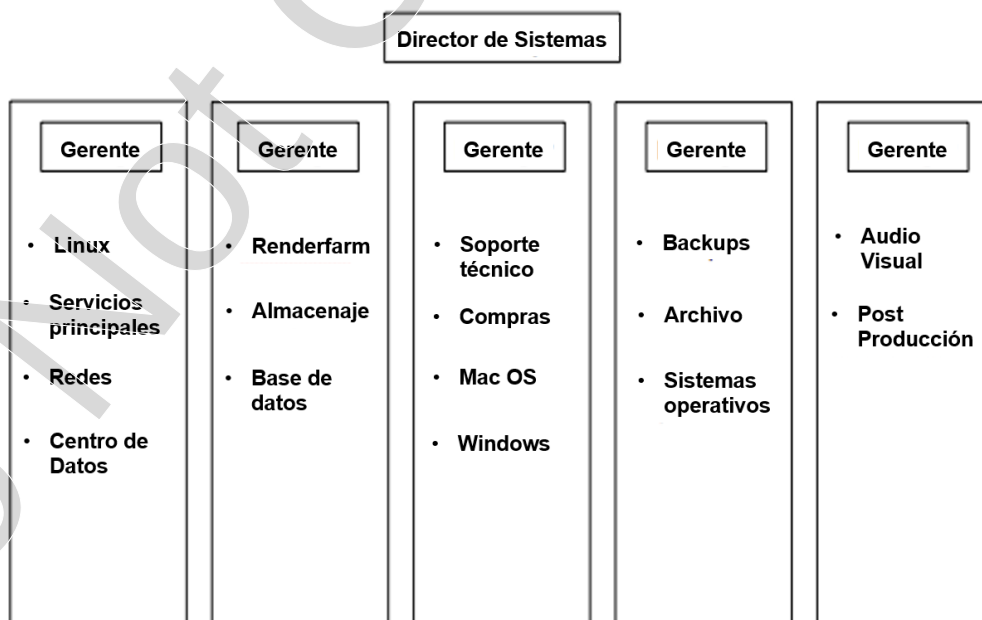
¿Cómo podrían Geibel y Johnson inculcar autonomía en los nuevos equipos? ¿Aceptarían los empleados trabajar en un entorno compartido? ¿Cómo medirían el éxito? ¿Qué deben hacer con los

títulos? Listos para su próximo paseo que hacían a los distintos equipos, Geibel y Johnson miraban desde su ubicación central, dentro del dinámico entorno de oficina que habían creado, volvieron a mirar su calendario completo de notas adhesivas en la pared y consideraban el impacto de todo lo reciente y los cambios inminentes de su modelo de trabajo en equipo en el desempeño de Animaciones Disney.

Anexo 1 Walter Elias Disney en una reunión de *storyboard* para *Grasshopper and the Ants* (1933)

(De izquierda a derecha) Webb Smith, Ted Sears, (?), Walter Elias Disney, Pinto Colvig, Bill Cottrell (no se ve en la imagen), y Albert Hurter.

Fuente: Empresa Walt Disney.

Anexo 2 Estructura del Equipo Tradicional

Fuente: Empresa Walt Disney.

Anexo 3 Estructura del equipo nuevo

Grupos de Trabajo						
Empleado	Soporte técnico	LINUX	Renderfarm	Post Produc.	Audio Visual	
Bill	Principal	LIDER	LIDER	Secundario	Secundario	...
Carmen						...
Carol						...
Helen	Principal			Secundario		...
Jose		Secundario			LIDER	...
Maria		Principal				...
Ming		Principal				...
Mukti			Principal	Secundario	Secundario	...
Peter	LIDER	Secundario				...
Rajiv	Secundario			Principal		...
Susan		Secundario		LIDER		...
Thomas			Secundario		Principal	...
Warren	Secundario		Principal			...
*	*	*	*	*	*	...
*	*	*	*	*	*	...
*	*	*	*	*	*	...

Fuente: Empresa Walt Disney.

Anexo 4 El líder de la doctrina**Expectativas del rol principal del Departamento de Sistemas, v1.3.0**

COMPROMISO DE TIEMPO: Las siguientes responsabilidades solo deben representar como máximo el 20 % del tiempo de ejecución.

General

- Responsable del éxito final del equipo
- Responsable del día a día de la operación del equipo
- Los miembros principales del equipo deben recibir las instrucciones de sus líderes en el día a día.
- Responsable de formar el equipo adecuado con los jugadores adecuados
- Responsable de construir el área de trabajo en equipo adecuada
- Responsable de coordinar las horas y los horarios del equipo, incluido el tiempo de vacaciones y coordinar la cobertura para cortes.
- Responsable de mantener la lista de proyectos, tareas y responsabilidades centrales del equipo, así como quién es dueño de qué
- Responsable de lanzar y defender los artículos presupuestarios dentro de la organización de Sistemas, así como de rastrear los gastos durante el año para su área.
- Responsable de reunir a las tropas y hacerse cargo de los grandes problemas en tiempo real.
- Se espera que no sea una persona de "sí"
- Se espera que desafíe la norma. Si no le gusta una política o procedimiento, o cree que algo se podría hacer mejor, desafíelo, sin importar de quién sea la política.
- Se espera que no se convierta en un traficante de estatus
- Se espera que tenga una opinión sólida sobre temas dentro de su área y pueda expresar y defender sus opiniones en foros grupales.
- Se espera que comparta información de manera transparente y abierta.

Conciencia

- Miembros del equipo: los líderes deben tener un conocimiento profundo de en qué se enfoca cada miembro principal de sus equipos todos los días.
- Problemas principales: los líderes deben tener un conocimiento profundo de los problemas principales de su equipo en el día a día.
- Grandes proyectos: los líderes deben tener un conocimiento profundo de dónde se encuentran sus principales proyectos en el día a día.

Habilidad técnica

- Se espera que sea un experto en las disciplinas que posee el equipo.
- Se espera que se mantenga al tanto de las tendencias de la industria en su área.
- Responsable del desarrollo de hojas de ruta técnicas a corto y largo plazo para su área.
- Toma la decisión técnica final si el equipo no llega a un consenso
- Involucra e impulsa debates técnicos

Evangelización / comunicación externa

- Asegurar que los clientes y las partes interesadas clave estén al tanto de todos los proyectos y la dirección del equipo, especialmente durante cambios importantes en la dirección técnica.
- Evangeliza las filosofías del equipo y la dirección técnica estratégica a los socios clave del estudio.
- Conéctese con pares de la tecnología fuera de Disney para compartir innovaciones técnicas y problemas complejos.
- Trabajar con el equipo de administración para negociar la obtención de los recursos que necesita para tener éxito y ayudar a eliminar los obstáculos para el equipo.

Reuniones de equipo / comunicación interna

- Dirige las reuniones del equipo, selecciona temas pertinentes para discutir.
- Asegura que todos los miembros del equipo hayan tenido la oportunidad de expresar sus opiniones sobre temas críticos, especialmente durante decisiones estratégicas importantes.
- Se asegura de que se hable de proyectos/ tareas nuevos y entrantes.
- Asegura que las reuniones se mantengan enfocadas en ayudarse mutuamente a resolver problemas técnicos actuales o hablar sobre el futuro y los proyectos venideros.
- Garantiza que las reuniones no se conviertan en un foro para actualizaciones de estado genéricas.
- Mantiene el calendario de los principales hitos durante los próximos 12 meses.
- Prioriza proyectos / tareas y comunica a los clientes cuando los proyectos se suspenden por falta de recursos.

Las mejores prácticas

Ingeniería: garantizar que se sigan las prácticas básicas de ingeniería.

- Encontrar la causa raíz, utilizar un método científico, etc.
- Hacer la llamada para dejar el estudio en un estado roto por el bien de la resolución de problemas para encontrar la causa raíz de un problema.

Gestión de proyectos: garantizar que se cumplan nuestras filosofías básicas de gestión de proyectos.

- Reunir los requisitos, hablar con los usuarios, crear una matriz de opciones, evangelizar y debatir, crear hitos, ejecutar el plan

Preguntas que los líderes deben hacerse y evaluar constantemente

- Para cada servicio o producto:
 - ¿Estamos apoyando bien el producto?
 - ¿Hablamos inteligentemente sobre ello?
 - ¿Tenemos una buena hoja de ruta a corto y largo plazo?
 - ¿Estamos a la altura o liderando la industria?
 - ¿Tenemos buena cobertura para el servicio?
- Para proyectos actuales o grandes tareas:
 - ¿Hay un dueño claro?
 - ¿Estamos progresando?
 - ¿Tenemos una buena estrategia?
 - ¿Tiene el equipo un buen equilibrio entre hablar sobre ideas futuras, diseñar nuevas soluciones y manejar las tareas de soporte/mantenimiento?

De qué no es directamente responsable un líder (aunque es bienvenido a participar, si lo desea):

- Problemas personales
- Revisiones anuales finales (puede proporcionar información para el gerente)
- Promociones/títulos (puede proporcionar información para el gerente)
- Presentaciones formales de presupuestos
- Gestión de carrera
- Sesiones informativas ejecutivas
- Estructura organizacional

Fuente: Empresa Walt Disney.

Anexo 5 Trabajo en equipo en el Departamento de Sistemas (2013)



Fuente: Empresa Walt Disney Company.

Anexo 6 El Departamento de Sistemas (2013)



Fuente: Empresa Walt Disney.

Notas finales

¹ Howard Beckerman, *Animation: Toda de la Historia* (New York: Allworth Press, 2003), p. 16.

² Carnegie Mellon University, "Animation", Carnegie Mellon University Website, http://www.cs.cmu.edu/~jkh/462_s07/19_keyframing.pdf, revisado en Diciembre, 2013.

³ Animation World Network, "Producir animación: El proceso de producción CGI 3G", sitio web de Animation World Network, <http://www.awn.com/animationworld/producing-animation-3d-cgi-production-process>, revisado en Diciembre, 2013.