

# Pixar: la dominación de la industria creativa en la era posfordista

*Stephen Joyce*

■ Doi: 10.54871/ca24cc70i

Al principio de la era digital, los visionarios proclamaron que la internet provocaría una explosión de creatividad a medida que los guardianes de los medios perdieran su control sobre la producción y distribución de estos. En 1995, Nicholas Negroponte afirmaba que “los imperios monolíticos de los medios de comunicación de masas se están disolviendo en una serie de industrias artesanales” (p. 57). En 2000, Clay Shirky afirmaba que “en la era de Internet, ya nadie es un consumidor pasivo porque todo el mundo es un medio de comunicación” (s./p.). Las tecnologías digitales habían democratizado repentinamente los medios de comunicación de masas. Ahora cualquiera podría rodar, editar y distribuir sus propias películas, grabar y lanzar globalmente sus propios álbumes o publicar sus propios libros electrónicos en la mayor librería del mundo. Lo que David Hesmondhalgh (2019) denomina “optimismo digital en relación con la producción y el consumo culturales” (p. 42) también debería haber sido una bendición para la diversidad cultural, tanto entre naciones en términos de cuestiones de imperialismo cultural como dentro de las naciones en términos de representaciones de clase, género y etnia. En lugar de los costosos procesos industriales

necesarios para fabricar, distribuir y vender cultura que dominaron el siglo XX, el siglo XXI vería el colapso de lo que Adorno y Horkheimer (2020) habían denominado burlescamente “la industria cultural”, una frase que volvería una vez más al estatus de oxímoron.

Estamos en el siglo XXI y, por desgracia, el futuro ya no es lo que era. Los imperios mediáticos monolíticos no solo no se han disuelto, sino que se han hecho aún más poderosos. Los seis grandes estudios de Hollywood son ahora cada vez más los dos grandes –Disney y Warner Bros–, cuyo dominio de las franquicias mediáticas, desde el Universo Cinematográfico Marvel a Harry Potter, pasando por Star Wars o Batman, refuerza sus posiciones en las guerras mundiales del *streaming* con su propiedad de Disney+ y HBO, respectivamente. Los nuevos actores importantes son también gigantes tecnológicos estadounidenses, como Apple y Amazon. Como observaba un informe canadiense sobre la concentración de los medios de comunicación en la era digital:

La consecuencia general es que tenemos un conjunto de industrias de medios de comunicación más grandes y estructuralmente más complicadas y diversas, pero en general estas industrias se han concentrado más, no menos [...]. La concentración no es menos relevante en la “era de los medios digitales” del siglo XXI de lo que lo fue durante la era de los medios industriales de siglos pasados (Canadian Media Concentration Research Project, 2013, p. 25).

¿Cómo se ha llegado a esta situación cuando parecía que la tecnología digital iba a proporcionar una democratización inevitable de la producción y distribución de los medios de comunicación?

Una laguna crítica en los análisis de los conglomerados de medios de comunicación es que a menudo se les describe como “monolíticos”, en el sentido de que su concentración en la cuenta de resultados les hace incapaces de una innovación significativa. El futuro profetizado dependía de la creencia de que las organizaciones más pequeñas y ágiles resultarían más creativas que estos

gigantes envejecidos, pero los gigantes mundiales de los medios de comunicación han demostrado ser sorprendentemente hábiles para industrializar la creatividad en una era posfordista. Así, siguen produciendo un flujo constante de productos de alta calidad que, combinados con su capacidad no solo de distribuir sino también de hacer circular estos productos por nuestro cada vez más saturado paisaje mediático, les permiten mantener el tipo de dominio que las prácticas industriales fordistas posibilitaron en los años del sistema de estudios. En este artículo se analizará el ejemplo más destacado de creatividad industrializada con éxito, Pixar Animation Studios, para ver qué nos dicen sus prácticas sobre la producción industrial de creatividad en la era digital antes de examinar cómo influyen los métodos creativos de Pixar en el tipo de narrativas que propaga.

## **Gestionar la creatividad**

Una característica que define a las industrias creativas es su alto nivel de riesgo. Como explica David Hesmondhalgh (2019), “todos los negocios son arriesgados, pero los de las industrias culturales lo son especialmente. Es un hecho bien establecido que la mayoría de los libros, grabaciones y películas fracasan, y que la mayor parte de los ingresos proceden de un pequeño número de grandes éxitos” (p. 31). Incluso los grandes estudios de Hollywood aceptan un alto porcentaje de fracasos comerciales con la esperanza de que algún éxito de taquilla compense sus pérdidas. En pocas palabras, nadie sabe realmente qué será popular el próximo año; un género de moda puede dejar de estarlo de repente, mientras que nuevos textos e intérpretes pueden convertirse en éxitos sorpresa. Además, las prácticas industriales fordistas, que dependen de individuos que realizan tareas claramente definidas y repetitivas, parecerían ser antitéticas a la creatividad, que suele describirse como un acontecimiento espontáneo e imprevisible, un flash de inspiración.

Racionalizar esos momentos para producirlos a demanda parece prácticamente imposible.

Esto es lo que convierte a Pixar Animation Studios en una de las historias de éxito más extraordinarias de las industrias culturales, lo que ha dado lugar a una serie de artículos sobre su singular cultura corporativa. En 2015, Greg Satell, de *Forbes*, afirmó que “con quince premios de la Academia y una recaudación media mundial de 600 millones de dólares por película, Pixar podría ser la empresa creativa con más éxito de la historia, y una de las más rentables. De los catorce largometrajes que ha producido, todos menos uno han entrado en la lista de las cincuenta películas de animación más taquilleras” (s./p.). Resulta especialmente interesante que ninguna persona parezca ser la responsable de este éxito, sino que se atribuye a la cultura creativa de Pixar, que se describe mejor en el libro *Creativity, Inc* –en parte manual de gestión empresarial y en parte memorias de Ed Catmull, cofundador de Pixar–. Como ex presidente de Walt Disney Animation, Catmull (2014) también había sido responsable de la revitalización de la división de animación de Disney, no a través de un cambio de personal, sino mediante la aplicación de la gestión creativa: “Habíamos aplicado nuestros principios a un grupo disfuncional y lo habíamos cambiado, liberando su potencial creativo” (p. 274). La articulación de estos principios revela mucho sobre cómo los gigantes corporativos están desarrollando técnicas para la producción industrializada de creatividad.

Catmull (2014) deja claro que la clave del éxito colectivo constante de Pixar es el rechazo de la idea romántica de un genio individual que recibe un flash de inspiración y luego persigue su visión singular. En su lugar, la creencia fundamental es que “las personas creativas descubren y hacen realidad sus visiones a lo largo del tiempo y mediante una lucha dedicada y prolongada” (p. 223). Esta lucha no es individual, sino colectiva, y uno de los principios más importantes de Catmull es que los equipos creativos son más importantes que las ideas creativas: “Acertar con el equipo es el precursor necesario para acertar con las ideas” (p. 74). La ventaja de

la colaboración es que cada creador o proyecto individual puede beneficiarse de un proceso iterativo con retroalimentación continua y directa, un proceso institucionalizado por el Braintrust, una agrupación flexible de narradores y creativos experimentados que ofrecen retroalimentación constructiva a lo largo del desarrollo de la película. “Creemos firmemente en el poder de la retroalimentación sincera y el proceso iterativo: rehacer, rehacer y rehacer de nuevo, hasta que una historia defectuosa encuentra su hilo conductor o un personaje vacío encuentra su alma” (p. 90). A lo largo del libro, Catmull expresa la creencia de que el trabajo innovador surge de plantearse problemas desafiantes y trabajar en equipo para resolverlos.

Otro punto clave es que el resultado final de cada película es menos importante que el valor de la marca creativa. Quienes consideran que los estudios de Hollywood se limitan a lanzar fórmulas para ganar dinero en el mercado de masas pueden pasar por alto la importancia de este punto. Para Catmull, el momento clave en el desarrollo de Pixar llegó con *Toy Story 2*, que estaba concebida como una secuela más barata para ser publicada exclusivamente en formato de video. Cuando los dirigentes de Pixar vieron cómo se desarrollaba, decidieron que no era lo bastante buena para llevar el nombre de Pixar y exigieron una revisión masiva: “Los nueve meses siguientes serían el programa de producción más agotador que jamás habríamos emprendido, el crisol en el que se forjó la verdadera identidad de Pixar” (Catmull, 2014, p. 71). En una industria posfordista, una marca fuerte es más importante que un ahorro marginal en los costes de producción, y Pixar está dispuesta a invertir en proyectos deficitarios, como los cortometrajes, si ayudan a desarrollar talentos creativos y a construir una identidad de marca más fuerte. La priorización de “la bestia hambrienta” (p. 129) del capitalismo es uno de los problemas que Catmull consideraba que paralizaban la división de animación de Disney; la defensa más sólida de la creatividad por parte de Pixar aportaba más valor a largo plazo porque

significaba establecer una marca conocida por la innovación y el entretenimiento.

Lo que esto significa en la práctica es que el modelo lineal y jerárquico de la fábrica no es apropiado para el trabajo creativo. Los creativos no pueden recibir de sus superiores un simple conjunto de instrucciones, porque su principal objetivo es responder con imaginación a problemas inesperados. En términos de organización, esto significa eliminar la idea de canales de comunicación adecuados y, en su lugar, fomentar la libre circulación de ideas. “Habíamos cometido el error de confundir la estructura de comunicación con la estructura organizativa [...] la comunicación ya no tendría que pasar por canales jerárquicos. El intercambio de información era clave para nuestro negocio” (Catmull, 2014, p. 64). Catmull repite a menudo la importancia de la comunicación sincera y democrática, diciendo: “Para establecer un sistema de retroalimentación saludable, hay que eliminar la dinámica de poder de la ecuación” (p. 94) y “[a]sí de importante es la franqueza en Pixar: Anula la jerarquía” (p. 100). El objetivo último del libro es concebir un modelo posfordista de producción creativa y termina con una serie de puntos para gestionar una cultura creativa.

Sin embargo, la celebración de la cultura creativa horizontal de Pixar convive con una jerarquía que presiona cada vez más a los trabajadores. Catmull (2014) cita con aprobación a Toyota como una organización que da más responsabilidad a los empleados: “Aunque Toyota era una organización jerárquica, se guiaba por un principio democrático: no hay que pedir permiso para asumir responsabilidades” (p. 51). Pero responsabilidad no es lo mismo que autoridad. Cuando los dirigentes de Pixar decidieron hacer revisiones radicales de *Toy Story 2* a menos de un año del estreno en cines, esto provocó un gran aumento de la carga de trabajo y del estrés de los empleados, que parecían no tener forma de detener: “Durante los seis meses siguientes, nuestros empleados apenas vieron a sus familias. Trabajábamos hasta altas horas de la noche, siete días a la semana [...]. Con varios meses aún por delante, el personal estaba

agotado y empezaba a deshilacharse” (p. 73). La explicación de Catmull revela mucho sobre las creencias de gestión posfordistas en las industrias creativas:

*Toy Story 2* fue un ejemplo de cómo algo que normalmente se considera una ventaja –una plantilla motivada y adicta al trabajo que se une para cumplir un plazo– puede destruirse a sí misma si no se controla [...] era tarea de la dirección tener una visión a largo plazo, intervenir y proteger a nuestra gente a toda costa (p. 76-77).

Al parecer, el principal problema de los trabajadores creativos es que trabajarán hasta morir a menos que un régimen de gestión benevolente les obligue a cuidar de su salud física y mental. En ninguna parte se sugiere que los empleados formen un sindicato para defender sus derechos básicos frente a las exigencias irrazonables de la corporación. De hecho, Catmull afirma: “Mi opinión sobre los contratos de trabajo es que perjudican al empleado *y* al empresario” (p. 260), razón por la cual uno de sus objetivos como presidente de Disney Animation era eliminar los contratos de trabajo, permitiendo así que florecieran las condiciones para la autoexplotación.

La gestión del trabajo creativo en Pixar ilustra una fusión entre Silicon Valley y Hollywood. Empresas tecnológicas como Google suelen promocionarse como lugares de trabajo ideales, con espacio para el juego y la relajación en una cultura abierta y permisiva. Sin embargo, como observó Andrew Ross en 2003, “a falta de protecciones formales, era igual de probable que se convirtieran en trampillas de autoexplotación que se abrían a una semana laboral de más de 70 horas sin fondo” (p. 102). La cuestión de la autoexplotación en las industrias culturales es cada vez más importante para entender cómo se puede industrializar con éxito la creatividad. Según Baker y Hesmondhalgh (2011), “los críticos del trabajo creativo influidos por los estudios culturales han descubierto que la autonomía y la autorrealización están ligadas a condiciones como la autoexplotación” (p. 75). Las empresas creativas no obligan a trabajar mediante contratos, como hacían en la época de los estudios; en cambio,

contribuyen a fomentar unas condiciones generales de incertidumbre en toda la industria, en la que los trabajadores compiten desesperadamente por unas plazas limitadas.

En lugar de encargar cientos de guiones al año, la mayoría de los cuales nunca se producían pero que al menos ofrecían posibilidades a voces no probadas, el nuevo modelo se concentra en desarrollar ideas internamente con un equipo de guionistas y directores de probada eficacia. Shawna Kidman (2021) explica que el modelo iniciado en Disney por Pixar y Marvel “supuso un enorme recorte de los presupuestos de desarrollo. Los estudios estaban canalizando todos sus fondos de desarrollo hacia un puñado de los guionistas más consolidados de la industria *y* reduciendo su catálogo” (p. 18). Los que tienen la oportunidad de triunfar se sienten así motivados para trabajar más duro, ya que saben lo limitadas que son esas oportunidades. Catmull (2014) señala con orgullo que el programa de prácticas de Pixar “tuvo diez mil solicitudes para cien plazas” (p. 143), pero la proporción por sí sola indica cuánta presión se impondrán los pocos afortunados para hacerse con su billete dorado.

Sin embargo, como es típico del neoliberalismo, esta autoexplotación beneficia sobre todo a los de arriba. Cuando Pixar salió a bolsa en 1995,

un pequeño número de personas iban a recibir opciones a bajo coste sobre enormes bloques de acciones. Catmull, Levy y Lasseter iban a recibir opciones sobre 1,6 millones de acciones cada uno [...] los empleados más corrientes también recibirían algunas opciones, pero además de ser muchas menos, esas opciones se devengarían en un periodo de cuatro años (Price, 2008, pp. 145-146).

Como señaló un antiguo empleado descontento: “¿Qué estoy haciendo? Estoy aquí sentado intentando enriquecer a Steve Jobs de una forma que él ni siquiera aprecia” (citado en Price, 2008, p. 146). Años más tarde, los animadores demandaron por 170 millones de dólares a los grandes estudios de animación por confabularse para rebajar los salarios de los mismos “empleados del montón”:



La demanda se inició después de que quedara claro que los estudios de animación se habían confabulado durante años para fijar límites salariales y evitar la contratación de artistas de otros estudios, eludiendo así el libre mercado de las habilidades y talentos de sus empleados. Los demandantes en el juicio presentaron pruebas sustanciales que implicaban al presidente de Walt Disney y Pixar Animation Studios, Ed Catmull, como cabecilla del esquema ilegal de fijación de salarios (Amidi, 2018, s./p.).

Atrás de toda la retórica sobre la comunidad, la gestión benevolente y la comunicación abierta y democrática se esconde una estructura de poder familiar en la que los de arriba se benefician de la explotación de los trabajadores.

El enfoque de *Creativity, Inc.* en los procesos corporativos también deja de lado los factores estructurales que permiten el dominio de Pixar y Disney en la animación. La clave es la capacidad de monopolizar y maximizar el talento. Como afirma Richard Florida en *The Rise of the Creative Class* (2002), “el acceso a personas talentosas y creativas es para la empresa moderna lo que el acceso al carbón y al hierro fue para la siderurgia” (p. 6). El influyente estudio de Florida sobre la economía creativa sostiene que las agrupaciones creativas se definen por “la tecnología, el talento y la tolerancia” (p. 249). Las nuevas tecnologías abren nuevas posibilidades, las redes creativas permiten y fomentan las capacidades y las oportunidades, y la tolerancia garantiza la apertura y la diversidad.

Pocos lugares encarnan las tres cualidades como California. Muchos de los empleados clave de Pixar, como John Lasseter y Brad Bird, se licenciaron en CalArts, que fue fundada por Walt Disney para atraer y producir exactamente el tipo de talentos creativos que Disney necesitaría para seguir floreciendo. Pixar fue comprada a Lucasfilm por Steve Jobs en 1986, lo que cimentó su conexión con Silicon Valley y facilitó la integración de destacados informáticos con artistas formados en Disney. Aunque el libro de David Price *The Pixar Touch* (2008) presenta el éxito de la empresa como el improbable resultado de un grupo de inconformistas, al afirmar que “cada

uno de sus líderes era, según los estándares convencionales, un fracasado en el momento en que entró en escena” (p. 8), la confluencia de tecnología, talento y tolerancia en California significa que las empresas de medios de comunicación con sede allí tienen acceso a una inmensa reserva de talento que aumenta las posibilidades de éxito.

El otro factor estructural es que la estrecha relación de Pixar con Disney y su posterior adquisición por parte de esta le dio acceso al incomparable sistema de distribución y circulación de Disney. Gracias a su compleja red de acuerdos de distribución mundial, los grandes estudios de Hollywood, como Disney, pueden estrenar sus películas en los cines más importantes de casi todos los países, lo que maximiza sus posibilidades de éxito. Si una película de cualquier otro país quiere hacer lo mismo, su única posibilidad real es que un estudio de Hollywood actúe como distribuidor. Son los guardianes tradicionales con el poder de hacer que las cosas sean visibles para el público masivo, un poder que conservan en la era del *streaming* a través de su control de plataformas clave como Disney+. El éxito de Pixar no se debe únicamente a su excelencia cinematográfica, sino también al poder de Disney para hacer que esta excelencia sea accesible a escala mundial de una forma que los productores más pequeños e independientes no pueden.

Sin embargo, en el ecosistema de los medios de comunicación del siglo XXI es más importante el poder de la circulación. Si en la era de la radiodifusión el factor crítico limitante era el acceso a la distribución, en la era digital el factor crítico limitante es la atención del público. Con tantas opciones de visualización en tantas plataformas, ¿cómo conseguir que el público elija la suya? Como explica David Hesmondhalgh (2019), “cualquier empresa de la industria cultural en particular (la empresa A) depende de otras empresas de la industria cultural (B, C, D, etc.) para que el público conozca la existencia de un nuevo producto o los usos y placeres que podrían obtener al experimentarlo” (p. 33). Dado que Pixar forma parte del megaconglomerado Disney, sus películas tienen

críticas garantizadas en televisión, revistas y periódicos, y páginas web de entretenimiento; las estrellas de la película serán entrevistadas en los programas de entrevistas más populares; y los tráileres y demás material promocional saturarán nuestro paisaje mediático. Además, una vez que la marca de la empresa se ha consolidado lo suficiente, la propia Pixar se ha convertido en una garantía de calidad, convirtiéndola en la elección por defecto para el entretenimiento familiar.

A pesar de las transformaciones de la industria, las corporaciones mediáticas como Pixar han demostrado ser expertas en el desarrollo de procesos para industrializar la creatividad, respaldados por sus esfuerzos para contribuir a la inseguridad laboral y a la supresión salarial entre la mano de obra creativa, lo que anima a los trabajadores creativos a autoexplotarse en un esfuerzo por mantener un medio de vida precario. La libertad de comunicación no es una amenaza mientras no se altere la dinámica de poder subyacente; de este modo, la estrategia corporativa refleja la estrategia de Disney en el panorama mediático mundial. La democratización de las tecnologías de producción y distribución no es una amenaza para los gigantes de los medios de comunicación mientras la dinámica de poder subyacente relativa a quién controla la circulación se mantenga firmemente a su favor.

## **Productos posfordistas**

¿Qué tipo de creatividad surge de estos procesos? Es importante reconocer que las películas de Pixar no solo están magníficamente elaboradas, sino que a menudo implican valientes decisiones estéticas, como los 39 minutos iniciales sin diálogos de *WALL-E* (2008). La producción de Pixar se mantiene fresca porque no teme asumir riesgos narrativos. Sin embargo, las películas de Pixar también comparten similitudes subyacentes en su estructura narrativa, arcos emocionales y temas generales. Pixar recurre en gran medida

a formas narrativas clásicas, como el viaje del héroe, suele exigir que los protagonistas experimenten una transformación psicológica con determinados golpes emocionales y, en última instancia, respalda el tipo de valores familiares que hicieron que la fusión del estudio con Disney pareciera un ajuste natural. Así pues, las obras que produce se caracterizan por ser narraciones convencionales con un toque de originalidad suficiente para dar una sensación de novedad.

Estos textos son un resultado lógico de los procesos creativos de Pixar y de su posición dentro de la industria. Sarah Harvey (2014) sostiene que una creatividad de grupo extraordinariamente consistente, como la que muestra Pixar, no es un efecto de la lluvia de ideas y el pensamiento divergente, sino de la síntesis creativa:

La síntesis creativa es una integración de las perspectivas de los miembros del grupo en una comprensión compartida que es única para el colectivo. La síntesis actúa como un mapa que guía el desarrollo de ideas que son ejemplares de la síntesis. Los ejemplares también impulsan a los grupos a cambiar y refinar la síntesis, de modo que la síntesis y los ejemplares coevolucionan (p. 325).

Lo que hace que Pixar Braintrust funcione no es tanto la diversidad creativa como una comprensión compartida de lo que debe ser una película de animación. Aunque las ideas originales son bienvenidas durante todo el proceso, “el momento creativo crítico en Pixar no se produce cuando los miembros del grupo divergen, sino cuando sintetizan ideas diversas” (p. 328). Este entendimiento compartido significa que los elementos originales se basan en estructuras narrativas convencionales.

Esta filosofía se articula claramente en el libro del exguionista de Pixar, Matthew Luhn (2018), *The best story wins: How to leverage Hollywood storytelling in business and beyond* (*La mejor historia gana: cómo aprovechar la narrativa de Hollywood en los negocios y más allá*), que sigue a *Creativity, Inc.* en su intento de capitalizar la marca Pixar vendiendo su fórmula del éxito. Luhn recurre al viaje

del héroe como modelo universal y afirma: “Debemos reconocer que todas las historias tienen importantes similitudes. Para contar historias con eficacia, debemos utilizar estas similitudes en nuestro beneficio, al tiempo que inyectamos nuestras experiencias personales e influencias ambientales” (p. 70). En el capítulo sobre la estructura de la historia, Luhn utiliza ejemplos de Pixar para demostrar una columna vertebral fundamental de la historia basada en tres actos y seis etapas de la historia:

<i>Érase una vez...</i>	Exposición
<i>Y cada día...</i>	Exposición
<i>Hasta que un día...</i>	Incidente incitante
<i>Por eso...</i>	Complicaciones progresivas
<i>Por eso...</i>	Complicaciones progresivas
<i>Por eso...</i>	Complicaciones progresivas
<i>Hasta que finalmente...</i>	Crisis y clímax
<i>Y desde ese día...</i>	Resolución (p. 59).

Una estructura básica de este tipo no es una regla fija, pero indica un modelo particular para pensar en la trama. No es de extrañar que el manual de escritura de guiones de Scott Myers, *El viaje del protagonista* (2022), utilice *Buscando a Nemo* para mostrar cómo debe combinarse una estructura en tres actos con el desarrollo del protagonista “de la desunión a la unidad, todo ello resultado de una serie de acontecimientos en el mundo exterior y respuestas en el mundo interior, cada uno de los cuales le impulsa hacia adelante en su proceso de transformación” (p. 125). Los modelos narrativos de Pixar están claramente enraizados en el cine clásico de Hollywood y su creatividad se basa principalmente en el uso de tecnología punta para dar un giro novedoso a formas y temas narrativos conocidos.

El problema de esta producción creativa es que se convierte de hecho en Disney 2.0, con todos los problemas que los estudiosos han documentado en relación con la cultura Disney. Como explica John Wills (2017):

La cultura Disney promueve una forma distintiva de ver el mundo. Proporciona una inmersión en la fantasía y la simulación infantiles (la magia de Disney), facilitada por los medios de comunicación, la tecnología y el control (la manera Disney) y el consumo masivo (los dólares de Disney). La cultura Disney se basa en la asimilación de otras historias e ideas (el mundo según Disney) que se reducen para impartir una serie de valores tradicionales y progresistas. Son estos valores Disney, de una visión mayoritaria blanca y capitalista, a los que se refiere Rojek (p. 4).

Muchos de los principales creativos de Pixar pasaron por CalArts, fundada por Disney, y se inspiraron en las películas clásicas de Disney para convertirse en animadores. Ralph Guggenheim, coproductor de *Toy Story*, recuerda que “varios altos ejecutivos [de Disney] me confesaron al final de la producción de *Toy Story* que Pixar había hecho una película que contenía más del ‘corazón’ de las películas de animación tradicionales de Disney de lo que ellos mismos estaban haciendo en ese momento” (citado en Price, 2008, pp. 155-156). Jerome Christensen (2020) argumenta en su análisis de la fusión Disney-Pixar que “el agente de un principal corporativo puede ser su ‘cultura’, actuando como la conciencia de la corporación” (p. 314), y así el papel de Pixar era recordar a Disney a sí misma. “En lugar de facilitar la imposición de la ideología de Disney en Pixar, la fusión ha ido seguida de una influencia en sentido contrario” (p. 339), con Catmull, Lasseter y otras figuras clave de Pixar revigorizando a Disney mediante la aplicación de sus principios posfordistas.

Sin embargo, sería erróneo decir que Pixar simplemente repite la problemática política de las películas clásicas de Disney; en muchas áreas, es más progresista, pero quizás su evolución temática distintiva es que construye al sujeto espectador como un prosumidor posfordista modelo. Según Eric Herhuth (2017), “el éxito de Pixar en la industria cinematográfica está correlacionado con su propia construcción exitosa de un modo de producción posfordista, y sus películas ayudan a cultivar la expansión y reproducción de

ese modo” (p. 4). Las películas de Pixar imaginan sistemáticamente la realización personal como algo ligado a la función social de un personaje:

En todas las películas de Pixar, el arco del protagonista se orienta hacia el objetivo final de ser un trabajador eficiente y productivo, ya sea que el empleo se haya tematizado como ser padre, princesa, conserje robot, juguete, colono hormiga, cosechador de gritos, aventurero en Sudamérica, o de otra manera (Douglas, 2015, s./p.).

En una película tras otra, los personajes no rechazan sus papeles, sino que los personalizan para poder hacerlos mejor, con un sentido de alegría creativa en lugar de monotonía. Paul Flaig (2016) afirma que al final de *WALL-E*, “*WALL-E* y *EVE* [...] ofrecen una síntesis paradisíaca de los regímenes industriales, digitales y artesanales del arte y el trabajo que Pixar pretendería anunciar en su filosofía corporativa, ubicación en el campus y relación con la empresa matriz, Disney” (p. 70). La línea entre el trabajo y la vida se difumina, y la buena vida se tematiza como aquella en la que se desempeña el papel más satisfactorio e individualizado en un colectivo mayor, imaginando esencialmente la sociedad ideal como una gran comunidad Pixar. Esta filosofía corporativa puede representarse más claramente en *Inside Out* (2015), en la que las diferentes emociones (Alegría, Tristeza, Miedo, Asco e Ira) deben aprender a trabajar juntas como un equipo en una sede inspirada en Silicon Valley. Puede leerse que las películas de Pixar predicán el evangelio del neoliberalismo posfordista a las nuevas generaciones, reproduciendo así los valores y las narrativas de Disney con un toque moderno.

## Conclusión

Este artículo ha mostrado cómo las corporaciones mediáticas han desarrollado nuevas técnicas posfordistas de industrialización de la creatividad que, unidas a su posición dominante en la distribución

y la circulación, han asegurado su posición en el panorama mediático mundial. Las narrativas producidas por este sistema refuerzan el *ethos* posfordista, inculcando así a una nueva generación los valores del sistema. Como señala Leon Gurevitch (2015), “cada largometraje de Pixar contiene escenas fundamentales de socialización ante la pantalla” (p. 451) y esta “producción es un concepto reconfigurado explícitamente en relación con el espectáculo y con el fin último de *producirse a sí mismo* o de *aceptar su posición como objeto de consumo espectacular*” (p. 455). Es imperativo, por tanto, pensar en formas de cuestionar esta posición de dominio para garantizar una mayor diversidad cultural.

Si nos fijamos en diversos ejemplos de éxito fuera de Hollywood, parece claro que los mercados regionales fuertes son un trampolín importante desde el que voces más diversas pueden entrar en el panorama mediático mundial. La popularidad del K-drama y el K-pop en Asia Oriental en las décadas de 1990 y 2000 creó una plataforma para los posteriores éxitos mundiales de *Parasite* (2019) y *Squid Game* (2021-presente). Los acuerdos intergubernamentales pueden facilitar una mayor distribución y flujo de contenidos dentro de regiones concretas, contribuyendo así a impulsar las posibilidades de producción y distribución de medios. En 2018, el Parlamento de la UE aprobó la nueva Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales, que ordena cuotas de contenido europeo en todos los servicios de *streaming* que operan en la UE:

Para apoyar la diversidad cultural del sector audiovisual europeo, los eurodiputados se aseguraron de que el 30 % de los contenidos de los catálogos de las plataformas de vídeo a la carta sean europeos. También se pide a las plataformas de vídeo a la carta que contribuyan al desarrollo de producciones audiovisuales europeas, ya sea invirtiendo directamente en contenidos o contribuyendo a fondos nacionales (European Parliament, s./p.).

Tales iniciativas han contribuido a una mayor inversión en cine y televisión europeos por parte de los grandes gigantes del *streaming*,



lo que ha permitido programas como la serie danesa posapocalíptica de Netflix *The Rain* (2018-2020) o la serie noruega *Beforeigners* (2019-presente), respaldada por HBO.

Estos ejemplos sugieren una estrategia centrada menos en proporcionar apoyo financiero a las producciones nacionales y más en crear mercados regionales fuertes, basándose en una mezcla de políticas intergubernamentales ilustradas, coproducciones transnacionales y afinidades culturales compartidas entre distintos países de regiones concretas. Tal vez lo más importante, y en contra de los líderes políticos y empresariales que abogan por la adopción de políticas neoliberales para emular a Silicon Valley, es que los clústeres creativos de otras regiones pueden aspirar a atraer y retener el talento ofreciendo a los trabajadores creativos lo que el clúster de Hollywood/Silicon Valley no puede ofrecer: seguridad laboral, salarios equitativos y un auténtico equilibrio entre la vida laboral y personal que evite la autoexplotación. Dentro de las Américas, la región que más claramente puede beneficiarse de una combinación de políticas de este tipo es América Latina, que tiene la ventaja de un idioma compartido junto con afinidades culturales entre los pueblos de la región, pero donde Paul Schroeder Rodríguez (2020) señala que “una mejor distribución internacional [es] claramente el talón de Aquiles de las industrias cinematográficas latinoamericanas” (p. 181). Aunque el megaconglomerado Disney seguirá siendo una parte importante de nuestro paisaje mediático durante las próximas décadas, los desafíos regionales a su dominio de la distribución y la circulación parecen la mejor manera de garantizar una mayor diversidad cultural.

## Bibliografía

Adorno, Theodor y Horkheimer, Max (2020). The culture industry: enlightenment as mass deception. En Christopher Kul-Want (coord.), *Philosophers on film from Bergson to Badiou* (pp. 80-96). Nueva York: Columbia University Press.

Amidi, Amid (27 de junio de 2018). Animation workers set to receive \$170 million payout from wage-theft lawsuit. *Cartoon Brew*. <https://www.cartoonbrew.com/artist-rights/animation-workers-set-to-receive-170-million-payout-from-wage-theft-lawsuit-161482.html>

Baker, Sarah y Hesmondhalgh, David (2011). *Creative labour: media work in three cultural industries*. Londres: Routledge.

Canadian Media Concentration Research Project (2013). Media and internet concentration report, 1984-2012. <http://www.cmcrcp.org/wp-content/uploads/2013/10/Media-and-Internet-Concentration-in-Canada-Report.pdf>

Catmull, Ed (2014). *Creativity, Inc.* Nueva York: Random House.

Christensen, Jerome (2020). *America's corporate art: the studio authorship of Hollywood Motion Pictures*. Stanford: Stanford University Press.

Douglas, James (15 de julio de 2015). The Pixar theory of labour. *The Awl*. <https://www.theawl.com/2015/07/the-pixar-theory-of-labor/>

European Parliament (2018). New rules for audiovisual media services approved by parliament. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20180925IPR14307/new-rules-for-audiovisual-media-services-approved-by-parliament>

Flaig, Paul (2016). Slapstick after Fordism: *WALL-E*, automatism, and Pixar's fun factory. *Animation*, 11(1), 59-74.

Florida, Richard (2002). *The rise of the creative class*. Nueva York: Basic Books.

Gurevitch, Leon (2015). From Edison to Pixar: the spectacular screen and the attention economy from celluloid to CG. *Continuum*, 29(3), 445-465.

Harvey, Sarah (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.

Herhuth, Eric (2017). *Pixar and the aesthetic imagination: animation, storytelling, and digital culture*. Berkeley: University of California Press.

Hesmondhalgh, David (2019). *The cultural industries*. Londres: Sage.

Kidman, Shawna (2021). The disneyfication of authorship: above-the-line creative labour in the franchise era. *Journal of Film and Video*, 73(3), 3-22.

Luhn, Matthew (2018). *The best story wins: how to leverage Hollywood storytelling in business and beyond*. Newburyport: Morgan James.

Myers, Scott (2022). *The protagonist's journey: an introduction to character-driven screenwriting and storytelling*. Londres: Palgrave Macmillan.

Negroponte, Nicholas (1995). *Being digital*. Londres: Hodder & Stoughton.

Price, David A. (2008). *The Pixar Touch: the making of a company*. Nueva York: Knopf.

Ross, Andrew (2003). Refugees from utopia: no-collar workers and the electronic sweatshop. *New Labour Forum*, 12(2), 97-103.

Satell, Greg (29 de mayo de 2015). The little-known secret to Pixar's creative success. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2015/05/29/the-little-known-secret-to-pixars-creative-success/>

Schroeder Rodriguez, Paul A. (2020). Latin American film industries. *Journal of Cinema and Media Studies*, 60(1), 179-182.

Shirky, Clay (2000). RIP the consumer, 1900-1999. *Shirky.com*. <https://web.archive.org/web/20120211085133/http://www.shirky.com/writings/consumer.html>

Wills, John (2017). *Disney culture*. New Brunswick: Rutgers University Press.