

Pixar ¿Qué hay detrás de la imagen?¹

César Medina Salgado²
Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco
medina.cesar24@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21158/2357514x.v6.n2.2018.2215>

Cómo citar este artículo: Medina Salgado, C. (2018). Pixar ¿Qué hay detrás de la imagen? *Revista Virtu@lmente*, 6(2), 123-143. DOI: <https://doi.org/10.21158/2357514x.v6.n2.2018.2215>

Fecha de recepción: 30 de julio de 2018

Fecha de aprobación: 14 de noviembre de 2018

¹ Todas las marcas y nombres registrados mencionados en este documento son propiedad de sus poseedores originales.

² Doctor en estudios organizacionales por la UAM-Iztapalapa. Maestro en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7510-4902>



RESUMEN

¿Quién no recuerda a la entrañable Boo, a Sulley y su compañero Mike con su ciclópeo rostro verde? Ni que decir de Buzz Lightyear y Woody los dos juguetes preferidos de Andy. ¿Qué tienen en común todos estos personajes de cine? Su creador: Pixar. Una compañía de animación que se ocupa de otorgarles la capacidad de cobrar vida y movimiento en una pantalla cinematográfica.

En concordancia con esto, el objetivo del presente documento es analizar las distintas actividades organizacionales y los productos cinematográficos diseñados por Pixar.

Pero, ¿por qué estudiar a esta organización? Porque el modelo de Pixar parece convivir entre la tradición y la modernidad de manera exitosa. Para comprobar esta afirmación se realizó una encuesta a 60 jóvenes. Los resultados obtenidos arrojaron una influencia de los largometrajes en los códigos de valores de los encuestados. Sobresalen la lealtad, la confianza, el amor, el cariño, el logro, el trabajo en equipo, desapego a las cosas, altruismo, actitud positiva, todos acuñados dentro de un ambiente familiar. Para lograr este amplio objetivo, en el artículo se revisan los siguientes elementos: las prácticas visuales y los modos de ver; una aproximación a los productos cinematográficos y Pixar en busca de un modelo organizacional.

Palabras clave: Pixar; cine; animación; producto cinematográfico; prácticas visuales; modelo organizacional.

Pixar. What is behind the image?

ABSTRACT

Who does not remember the endearing Boo, and Sulley and his partner Mike with his cyclopean green face? Needless to say Buzz Lightyear and Woody, Andy's two favorite toys. What do all these movie characters have in common? Its creator: Pixar. An animation company that deals with granting characters the ability to come to life and acquire motion on a movie screen.

In accordance with this, the objective of this document is to analyze the different organizational activities and the cinematographic products that have been designed by Pixar.

But, why to study this organization? Because the Pixar model seems to coexist between tradition and modernity in a successful way. In order to verify this statement, we conducted a survey on 60 young people. The results showed an influence of the films on the code of values of the respondents, highlighting loyalty, trust, love, affection, achievement, teamwork, detachment from things, altruism, positive attitude, all coined within a family environment. In the interest of achieving this broad objective, the article reviews the following elements: a) visual practices and ways of seeing, b) an approach to the cinematographic products, and c) Pixar in search of an organizational model.

Keywords: Movie Theater; animation; cinematographic product; visual practices; organizational model.

Pixar Que se cache-t-il derrière l'image?

RÉSUMÉ

Tout le monde se souvient de l'attachant Boo, de Sulley et de son partenaire Mike au visage vert ! Inutile de dire que Buzz Lightyear et Woody sont les deux jouets préférés d'Andy. Qu'ont en commun tous ces personnages de film ? Leur créateur : Pixar. Une société d'animation qui se charge de leur donner vie à l'écran.

L'objectif de ce document est d'analyser les activités organisationnelles et les produits cinématographiques conçus par Pixar.

Mais pourquoi étudier cette entreprise ? Car le modèle de Pixar est à même de faire coexister avec succès tradition et modernité. Pour le vérifier, une enquête a été menée auprès de 60 jeunes. Les résultats obtenus montrent l'influence que ces longs métrages ont sur les codes de valeurs des personnes interrogées. Fidélité, confiance, amour, affection, accomplissement, travail d'équipe, altruisme, attitude positive, le tout dans un environnement familial. Pour arriver à cette conclusion, cet article passe en revue les éléments suivants : les pratiques visuelles des consommateurs de film, l'approche des produits cinématographiques et le modèle organisationnel de Pixar.

Mots clefs: Pixar; cinéma; animation; produit cinématographique; pratiques visuelles; modèle d'organisation.

Pixar O que há por trás da imagem?

RESUMO

Quem não lembra de Boo, Sulley e de seu colega Mike com seu ciclópico rosto verde? E isto sem falar de Buzz Lightyear e Woody, os dois brinquedos preferidos de Andy. O que estes personagens do cinema têm em comum? Seu criador: Pixar. Uma companhia de animação que se ocupa de dar-lhes a capacidade de ganhar vida e movimento em uma tela cinematográfica.

Em concordância com isto, o objetivo do presente documento é analisar as diferentes atividades organizacionais e os produtos cinematográficos desenhados por Pixar.

Mas, por que estudar esta organização? Porque o modelo de Pixar parece conviver entre a tradição e a modernidade de maneira exitosa. Para comprovar esta afirmação aplicou-se um questionário a 60 jovens. Os resultados obtidos demonstraram uma influência dos longa-metragem nos códigos de valores dos interrogados. Destacam-se a lealdade, a confiança, o amor, o carinho, o lucro, o trabalho em equipe, desapego às coisas, altruísmo, atitude positiva, todos desenhados dentro de um ambiente familiar. Para conseguir este amplo objetivo, no artigo se revisam os seguintes elementos: as práticas visuais e os modos de ver; ou a aproximação aos produtos cinematográficos e Pixar em busca de um modelo organizacional.

Palavras-chave: Pixar; cinema; animação; produto cinematográfico; práticas visuais; modelo organizacional.

1. Introducción

Así toda lectura del pasado está inevitablemente sobrecodificada por nuestras referencias al presente. Encarar una lectura del pasado no significa que debamos unificar puntos de vista básicamente heterogéneos... Si no es ilegítimo proyectar sobre el pasado los paradigmas estéticos de la modernidad, y sin duda es inevitable, sólo puede ser a condición de que se tome en cuenta el carácter relativo y virtual de las constelaciones de universos de valor a que da lugar esa clase de recomposición.

Guattari, (1998: 186-87)

¿Quién no recuerda a la entrañable Boo, a Sulley y su compañero Mike con su ciclópeo rostro verde? También al hablar de la adolescencia sale a la luz el nombre de Riley y sus cinco emociones donde destacan la alegría y la tristeza. Ni que decir de Buzz Lightyear y Woody los dos juguetes preferidos de Andy. ¿Qué tienen en común todos estos personajes de cine? Pixar, su creador, que se ha ocupado de animarlos, es decir, otorgarles a las cosas la capacidad de cobrar vida y movimiento en una pantalla cinematográfica.

¿Cuál es el sello distintivo de Pixar? El formato digital, que confiere a las películas una nueva textura acorde al realismo y los patrones audiovisuales de los niños y niñas actuales (Twenge, 2010; Haddad y Cintrão, 2018). La compañía ha invertido mucho dinero en un nuevo software para mejorar los efectos. De hecho, Toy Story fue la primera película realizada íntegramente con tecnología digital. Este sistema de integración digital se conoce como *Renderman*³.

Por otra parte, la renovación estética de los personajes se completa por ejemplo en el caso de *Los Increíbles*, con una estilización de las líneas, confiriéndoles un aspecto mucho más moderno a los personajes, provocando así un pequeño alejamiento en el patrón minucioso y realista de las producciones típicas de la factoría. Además, con esta película parece superado el camino de la animación digital (Rodríguez, 2018) hacia la representación de la carne humana, uno de los retos causantes de la inclusión de personajes «alternativos» como juguetes o insectos, para facilitar la sensación de realismo y tridimensionalidad (Mínguez, 2012).

Sin embargo, para 2006 la empresa Pixar es adquirida por la Corporación Disney cuya relación había iniciado en 1991. Esta última empresa, de naturaleza privada, se ha caracterizado a lo largo de su historia por contribuir con trabajos cinematográficos para educar a los jóvenes (ver Giroux, 2001, en especial el capítulo 3 de la versión en español; Bringué y Sádaba, 2008). Según la revista británica *The Economist*, entre el 40 % y el 50 % de los ingresos obtenidos por los estudios Disney vienen de su alianza estratégica con Pixar. Hasta la fecha, sus películas conjuntas han dejado una recaudación de taquilla de más de 2 500 millones de dólares, sumando los ingresos de taquilla y la venta de 150 millones de DVDs y videos en el mundo y, por supuesto, los *royalties* –derechos de patente– para su conversión en videojuegos (Sánchez, 2015).

³ El programa de animación «Renderman» se puso inicialmente a la venta, pero costaba cientos de dólares por licencia. De hecho, hoy día el costo es de unos 500 dólares más otros 200 para el mantenimiento anual. Sin embargo, Pixar ha decidido liberar la versión una gratuita, similar a la comercial, pero con la condición de no poder usarse para cuestiones comerciales. Es decir, Renderman es gratuita para todos los propósitos no comerciales como evaluación, educación, investigación y proyectos personales. La versión no comercial no tiene marcas de agua o ninguna limitación en su operación (López, 2015).

Los trabajos desarrollados por Disney y su modelo social buscaban impulsar en los niños el deseo de pertenecer a la clase media y defender el sueño americano convencional —*The American Dream*—. Disney se ha instalado en el «entretenimiento educativo» borrando la frontera entre la diversión y la pedagogía⁴, lo que condujo a la denominación de la corporación y sus productos como «un sistema de escuelas públicas».

Como algunos historiadores de Disney han sugerido, la «lección» referente al trabajo pretendía evitar el trabajo manual, y por lo tanto, desaparecer el estatus de clase trabajadora. Esto se ve especialmente reflejado en la visión con respecto a las mujeres jóvenes.

Esta crítica sobre la manipulación y explotación capitalista podría considerarse paradójica debido a la representación emblemática de Disney como la encarnación del capitalismo estadounidense «Disney construye la infancia para hacerla totalmente compatible con el consumismo» (Smoodin, 1994, citado en Giroux y Pollock, 2010, p. 96). Aunque su intención inicial quizás no era socavar o incluso criticar el capitalismo, sino más bien ajustar normativamente —en sus códigos de valores y en su cultura— hablando a los niños para trabajar duro en la escuela y así evitar en el futuro el trabajo pesado de naturaleza manual.

Dentro de esta línea pedagógica, para Disney la pasividad femenina debía ser admirada mientras sus antípodas, mujeres poderosas y fuertes serían consideradas como perversas, malvadas y en consecuencia requerían ser derrocadas. Entonces el mensaje transmitido por estas películas bosquejaba a la mujer «fuerte» como un ser al que se le debe contener o al menos presentarle cierta resistencia. Las normas en las líneas argumentales de dichas animaciones clásicas son por lo tanto: (a) la necesidad de empleo —en el hogar si se es mujer— mientras; (b) las mujeres presentes en el escenario público de la organización son vistas como perversas.

La negación de la fuerza en las mujeres se ve reforzada en una de las pocas representaciones de una mujer fuerte en el Disney tradicional. En un breve segmento de *Melody Time* (1948) Pecos Bill un vaquero (cowboy) conoce a Sue, «la primera mujer vaquera que Bill había conocido». Él se enamora de ella y aceptan casarse. Sue era una excelente amazona, pero finalmente empieza a rebotar en su silla de montar cada vez más alto -esto ocurrió por usar una crinolina bajo el vestido- hasta alcanzar la luna para nunca regresar. La mujer fuerte bajo la perspectiva imaginativa de Disney no debería existir. El trabajo es algo necesario pero temido, y quizá la organización no es el lugar más apropiado para ser una mujer fuerte.

⁴ En este sentido, es pertinente recordar que según Richard Louv (2016), los ambientes naturales son esenciales para un desarrollo sano del niño porque estimulan todos los sentidos e integran el juego al aprendizaje. Las experiencias multisensoriales en ambientes naturales ayudan a desarrollar estructuras cognitivas necesarias para un desarrollo intelectual (Haddad y Cintrão, 2018: 144). La experiencia sensible, aliada a los usos y percepción cultural de los seres del medio ambiente, trae nuevos significados como las plantas, los animales, el cielo, la tierra, pensando en un conjunto de múltiples interrelaciones sistémicas, como dice Capra (2006), que implican saberes, técnicas y una constante interpenetración intelectual y práctica entre la naturaleza y la sociedad. Estos atributos hacen que la naturaleza no sea algo estático, pero esté en permanente movimiento cósmico

Este conjunto de saberes parecen apuntalar y transmitir expectativas, imágenes e ideales de organización. Sin embargo, el saber en sí mismo es un producto de las expectativas culturales, imágenes e ideales ligados a su producción e interpretación desde la década de 1930 hasta nuestros días.

Dentro del proceso de construcción social, las personas a través de sus pensamientos y su comportamiento representan y construyen continuamente la realidad, la cultura en general o la cultura nacional. Para David Weiss (2014) la cultura representa una construcción simbólica y significativa de un mundo predecible y controlable y proporciona a las personas los medios para sobrellevar la ansiedad relacionada con la muerte. Específicamente, su investigación sugiere con respecto a la propia mortalidad, las personas tienden a defender sus cosmovisiones culturales y se identifican fuertemente con grupos sociales con valores positivos. Pero este proceso es un correlato de doble vía porque la cultura en general a través de una amplia variedad de procesos sociales moldea la mente y la conducta de las personas. Dando pie a la creación de las llamadas «neotribus», etiquetadas así por Maffesoli (2007).

La cultura también puede ser definida como los valores compartidos, las creencias y las normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción; dependiendo de cómo se fortalecen y controlan los valores, se puede hablar de una cultura fuerte o débil (Rodríguez y Romo, 2013)⁵.

Así los filmes de Pixar a pesar de alejarse considerablemente del modelo habitual de Disney, no están exentos de responsabilidad en la creación de estereotipos. Es decir, perpetuación de roles y modelos de una sociedad donde las desigualdades entre los dos géneros son la norma (Hentges y Case, 2013). Si bien es de agradecer el esfuerzo hecho por Pixar por desmarcarse de determinados convencionalismos y en compensación tratar de deleitar a las personas —entretener- parece ser la nueva ocupación del tiempo libre de los jóvenes (Becton, Walker y Jones–Farmer, 2014)— con obras de una gran calidad artística con una narrativa distinta a la tradicional. Sin embargo, en realidad sigue cayendo en muchos comportamientos propios de su predecesora (Mínguez, 2012).

Por lo anterior el objetivo del presente documento es analizar las distintas actividades organizacionales y los productos cinematográficos diseñados por Pixar dado que esta compañía parece convivir entre la tradición y la modernidad de manera exitosa.

⁵ Para una revisión más amplia del concepto cultura ver Sánchez, Alonso y Palaci,, 1999; Kuper, 2001.

2. Prácticas visuales y modos de ver. Una aproximación a los productos cinematográficos

*Nos referimos al surgimiento de los conocimientos de los medios de información (es decir, las computadoras, la televisión, el cine, los videos interactivos, MTV, etc.) o tecnologías de la información posmodernistas que al instante transforman nuestras inversiones afectivas en discursos de deseo e identidad [...] derrumbando los muros entre las máquinas y las subjetividades humanas, creando lo que Donna Haraway (1991) denomina identidades **Cyborg**.*

McLaren y Giroux (2011: 49)

Para analizar las actividades de Pixar aquí se considera pertinente comenzar por sus productos. Pixar ha incursionado a lo largo de su historia tanto en largos como en cortometrajes ¿pero por qué estudiar los productos cinematográficos? Porque en torno a ellos se cultivan un conjunto de prácticas visuales como elementos creadores de significado cultural. Estos estudios se pueden denominar como estudios — culturales— sobre lo artístico, y están orientados” [...] al análisis y desmantelamiento crítico de todo el proceso de articulación social y cognitiva del cual se desprende el asentamiento efectivo de las prácticas artísticas como prácticas socialmente instituidas” (Brea, 2005, p. 6).

Por lo anterior se puede afirmar en torno a los ‘estudios visuales’:

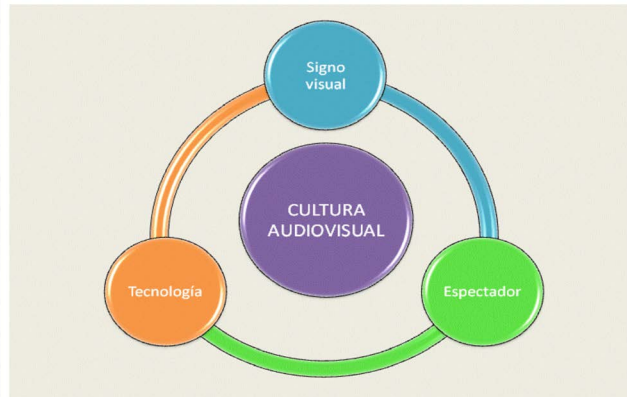
El abordaje de estos estudios se gesta en el crisol de una perspectiva histórica para el análisis de los sistemas simbólicos o sistemas de representación colectiva cuyo desarrollo afecta a todo el conjunto de prácticas de una sociedad. De ahí la importancia otorgada por Brea a los estudios de los *actos de ver* y *modos de ver* (cursivas nuestras): “[...] como resultado de la cristalización y amalgama de un espeso trenzado de operadores (textuales, mentales, imaginarios, sensoriales, mnemónicos, mediáticos, técnicos, burocráticos, institucionales), y de un no menos espeso entramado de intereses de representación: de raza, género, clase, diferencia cultural, grupos de creencias o afinidades, inclusive cuestiones bioquímicas (Semin y Groot, 2013), entre otras” (Brea, 2005, p. 6).

La noción de actos de ver puede ser ligada al concepto de modos de ver, sintetizada popularmente por el historiador de arte John Berger. Para él lo visible no existe por sí mismo, porque un «conjunto de imágenes» es creado por el ojo al mirar, por tanto, lo visible es un invento producto de una mediación cultural. En otros términos, los modelos culturales afectan el modo en cómo se ven las cosas (Berguer 2001).

En este sentido para Berger, toda imagen encarna un modo de ver de naturaleza social y se encuentra en posesión de los productores y de los consumidores de la imagen. Los «modos de ver» son producidos por la sociedad y están determinados por ella, pero al mismo tiempo la determinan en función del grado de correspondencia con la propia visión de los agentes. Esa conexión se basa en las relaciones y los valores sociales (Berger, 2001).

En suma, debe entenderse como «cultura audiovisual», no referida a los productos o medios, sino al lugar en el cual se crean y discuten los significados visuales y audiovisuales. Para Mirzoeff (2003), las partes constituyentes de la cultura visual no están definidas por el medio, sino por la interacción entre el espectador y lo observado, relación que Erving Hoffman (1990) denominó como *performance*. Este correlato puede definirse como un acontecimiento visual, es decir, la interacción del signo visual; la tecnología como medio que posibilita y sustenta dicho signo y el espectador figura 1.

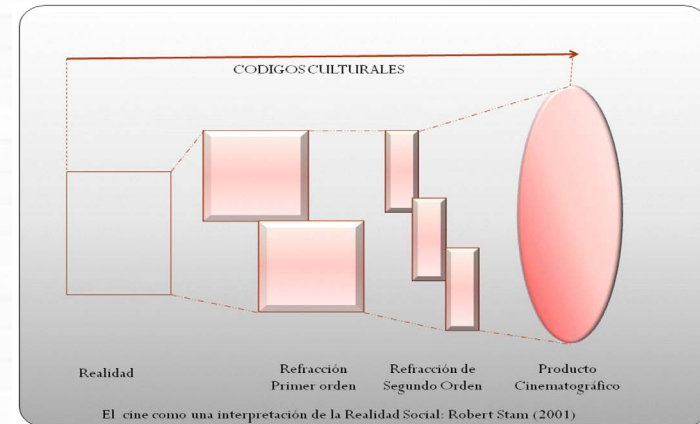
Figura 1. Elementos de la cultura audiovisual propuestos por Nicholas Mirzoeff



Fuente. Elaboración propia, con base en Mirzoeff, 2003.

Por otra parte, para Stam (2001), a través del cine no se accede directamente a la realidad, pero sí se puede conocer la manera en cómo se configuran los códigos de los discursos artísticos en torno de una vida social. Las películas refractan la realidad, pero de una manera redundante como un sistema de segundo orden, es decir, la refracción de la refracción. En ella se expresa un código ideológico, de carácter social de manera textual. Las sociedades construyen códigos culturales los cuales se expresan a su vez en otros de tercer orden como el cine (Figura 2).

Figura 2. El cine como una interpretación de la Realidad Social



Fuente. Elaboración propia, con base en Stam, 2001.

En este contexto el multiculturalismo es un problema presente de maneras diversas y complejas en las películas, reproduciendo discursos, estereotipos, formas dominantes, resistencias, entre otras. El autor identifica y analiza los discursos —esencialistas, realistas, ahistóricos, metahistóricos, moralistas o individualistas— generados a partir del problema racial presentes en los filmes y los estilos cinematográficos.

Bajo este orden multicultural, la audiencia aficionada al cine se ha transformado. La configuración social del filme supone un tipo de espectador ideal —el espectador clásico— y con una funcionalidad específica del cine: el entretenimiento. La estructura de proyección y difusión del cine cambió completamente, desaparecieron los pequeños *Nickelodeons* para dar paso a las grandes salas de cine. Estas cambiarían la relación física —temporal y espacial— de los espectadores con los filmes —espectador individual, silencioso y atento—. Quizás esta relación comenzó —al menos en la Unión Americana— a partir de la exhibición de la película *The Birth of a Nation* (1915) dirigida D. W. Griffith. Así las personas se acostumbraron a ver los largometrajes y consumir en las dulcerías dentro de las salas de cine. En la siguiente sección se presentan algunos elementos culturales y organizacionales constituyentes de un determinado comportamiento al interior y exterior de Pixar.

3. Pixar en busca de un modelo organizacional

Se sabe que existen varios tipos de saberes, y que sistematizados en el campo de la investigación científica colaboran para la producción del conocimiento. Esto es porque el conocimiento no es un dato o revelación, éste es producido en el campo de su existencia, es decir, depende del contexto (social, económico, político, histórico y cultural), de la circunstancia, de la realidad, del lenguaje y del campo en el cual está insertado, es excavado por medio del uso y el dominio metódico para su producción
(Vieira de Melo y Joao, 2018: 63).

El génesis de la compañía Pixar ocurre en el *California Institute of Arts*. Hacia 1979 como una parte de la compañía *Graphic Group* propiedad de George Lucas. empresa dedicada a la creación de efectos especiales para las películas. El científico de este equipo era Ed Catmull creador del hardware para la animación por computadora. De esta forma comienza a germinar la industria cinematográfica actual.

En 1986, después de que Apple lo despidiera, Steve Jobs compró la compañía por 5 millones de dólares, cambió su nombre y la bautizó como Pixar. La finalidad de esta nueva empresa consistía en dotar a las historias de un mayor realismo. Para esa época, alrededor de 44 personas trabajaban ahí, incluidos Catmull y John Lasseter, quienes habían estado en la empresa desde sus inicios. Ese mismo año, Pixar lanzó el cortometraje *Luxo Jr.* Además de ser la primera película tridimensional en ser nominada a un Óscar en la categoría de Mejor cortometraje animado, también creó la figura emblemática de la compañía hasta el día de hoy: la lámpara de escritorio que se lanza sobre la «I» de Pixar al comienzo de cada película (Revista Arcadía, 2015).

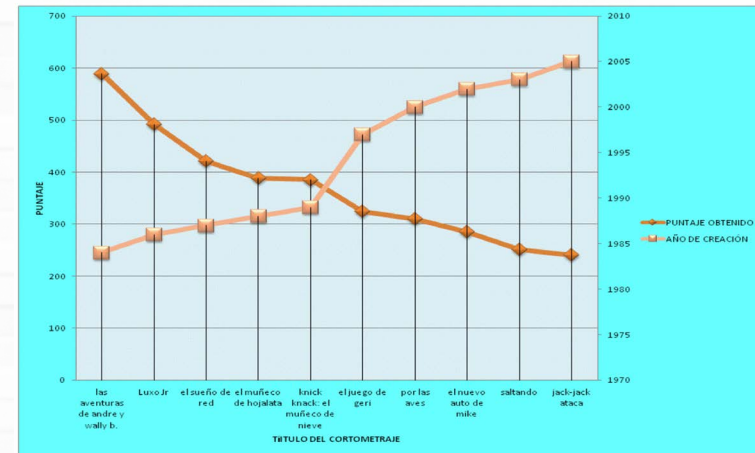
Así nacieron en 1986 los Estudios de Animación Pixar, centrados en la producción por computadora de películas de dibujos animados; tan sólo tres años después, una de las películas realizadas por los estudios, *Tin Toy* (1988), mereció el Oscar de la Academia al mejor cortometraje animado. Este triunfo daba pie para lograr un mayor realismo a partir de la planeación urbana, es decir, visualizar cómo funciona el mundo y cuáles son sus reglas. A continuación, la compañía buscó establecer las particularidades de personalidad y ambiente de cada personaje. Culminando con la creación de filmes en tercera dimensión (3D).

En el año de 1996 se funda la Universidad Pixar en Emeryville California, E.U.A., donde también se alojan sus oficinas. Destaca en ellas el abandono de un patrón estándar. Cada empleado decora su oficina como mejor le plazca: una puede ser decorada como un castillo y otra como un bar del viejo oeste norteamericano. El entorno de trabajo busca convertirse en un sitio inspirador. Los empleados además de aportar su talento artístico deben fomentar la creatividad y desarrollar sus cualidades histriónicas. Estas actividades tienden a propiciar «el actuar la emoción de un determinado personaje», la cual se verá reflejada en la animación. Dentro de la Universidad Pixar cualquier empleado puede tomar las distintas materias que en ella se imparten desde clases de cinematografía, pasando por dibujo anatómico e incluso esgrima (Negroni, 2013).

Para comenzar con el análisis de la compañía Pixar, se revisarán sus principales productos: los cortometrajes. A fin de observar los actos y modos de ver, se recurrió a un website en Internet denominado *listas.20minutos.es* donde un usuario creó una lista con los nombres de estas obras. En dicho website se solicitaba a las personas su voto de preferencia en escala del 1 al 5 —menor y mayor valor respectivamente—. En la figura 3 se muestran las preferencias de las personas por un determinado corto cinematográfico y su año de creación. En la línea marrón con rombos se muestran los puntajes obtenidos por los primeros 10 cortos. La trayectoria va en línea descendente desde *Las aventuras de André y Wally B.* (1984) —589 puntos— uno de sus primeros trabajos hasta *Jack-Jack ataca* (2005) —241 puntos— desarrollado en un punto de transición en la relación Disney-Pixar. Al parecer, por los puntajes observados, el gusto de los espectadores

ha ido a menos con respecto a los cortos de Pixar. Esta situación probablemente será la antípoda con respecto a sus largometrajes.

Figura 3. Lista de cortometrajes y la preferencia del público



Fuente. Elaboración propia, con base en listas.20minutos.es

¿Por qué tomar solamente el periodo de 1984-2005? porque Pixar se encontraba bajo la influencia de Disney —iniciada en 1991— y en ese período no existe una tónica de trabajo exclusiva de la compañía. Aunque las tareas organizacionales de ambas compañías estaban muy claras Disney distribuía, con un margen extra del 12.5 % por este concepto además de su respectivo 50 % por ingresos netos, mientras Pixar se concentraba en la creación de la historia y los diseños digitales (Sánchez, 2005).

Hacia 2005, Steve Jobs intenta cambiar el mundo de las películas animadas y modificar el acuerdo con Disney. Por esta razón aquí se toma el periodo de 2004-2006 como una etapa

de transición. De este hito —2006 es cuando Pixar es vendida por Jobs a Disney⁶— a la fecha se etiqueta como el tiempo de Disney-Pixar II por la adecuación de su relación profesional con Disney, aunque esta nueva circunstancia obligó a la división de animación a demostrar su capacidad para producir nuevos éxitos, incluso mientras se estabilizaba tras haber emprendido una gran reestructuración de personal, al reducir la fuerza laboral de animación de 2.200 personas en 1999 a poco más de 600 en la actualidad. Además para 2006 Disney debía enfrentar a una larga lista de competidores donde se incluía además de Pixar, a DreamWorks, Sony, Twenty Century Fox y Lucasfilm, todas ellas buscaban conquistar un pedazo del mercado de animación computarizada (Sánchez, 2005).

Para continuar con el análisis de la firma cinematográfica Pixar se estudiaron los largometrajes producidos individualmente o en conjunto con Disney a través de un estudio con carácter descriptivo y exploratorio con una muestra de 60 jóvenes mexicanos quienes aceptaron participar voluntariamente en el ejercicio estadístico.

La mitad de las encuestas fueron practicadas a estudiantes de nivel licenciatura en el Norte de la Ciudad de México y la mitad restante en el Sur⁷. El 55 % de la muestra de naturaleza aleatoria estaba integrada por mujeres y el 45 % restante por hombres. La edad promedio de las mujeres fue de 21 años mientras la de los hombres fue de 23.

Tabla 1. Cronología de Largometrajes Disney-Pixar

PELICULA	LANZ.	MINUTOS	
Coco	2017	109	 ETAPA DISNEY-PIXAR II
Buscando a Dory	2016	100	
El buen dinosaurio	2015	100	
Inside Out (Del revés)	2015	94	
Monstruos University	2013	104	
Brave	2012	100	 TRANSICIÓN
Cars 2	2011	113	
Toy Story 3	2010	103	
Arriba	2009	86	
Wall E	2008	98	
Ratatouille	2007	110	
Cars	2006	116	
Los Increíbles	2004	115	 ETAPA DISNEY-PIXAR
Buscando a Nemo	2003	100	
Monstruos S.A	2001	92	
Toy Story 2	1999	92	
Insectos	1998	96	
Toy Story	1995	85	
PROMEDIO DE DURACIÓN		101	

Fuente. Elaboración propia.

⁶ Jobs vendió Pixar a Disney en 2006, en un acuerdo que le supuso un puesto en la junta y una parte de sus acciones valoradas en más de 3,000 millones de dólares.

⁷ Aquí se desea agradecer a la Lic. Claudia Bonilla Vargas por la revisión del Abstract y a los estudiantes Esther Paulina Rivera Catalán y César Uriel Mancilla Monroy por su valiosa ayuda para aplicar las encuestas.

A continuación, se muestran las películas más y menos vistas por los jóvenes integrantes de la muestra. La pregunta formulada a los encuestados fue «De la siguiente lista ¿Cuáles películas has visto?»; la relación sólo incluía los títulos de los largometrajes:

Tabla 2. Largometrajes más vistos y menos vistos

LAS MAS VISTAS		LAS MENOS VISTAS	
Película	Frecuencia	Película	Frecuencia
Buscando a Nemo	44	Cars 2	25
Toy Story	44	Brave	21
Los increíbles	43	Buscando a Dory	19
Toy Story 3	42	Wall E	16
Monstruos University	28	Ratatouille	13
Monstruos S. A.	24	Coco	12
Ratatouille	23	El buen dinosaurio	12
		Inside-Out (del revés)	10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 2 los largometrajes más vistos por los jóvenes integrantes del estudio fueron *Buscando a Nemo* y *Toy Story* y los menos vistos *Cars 2* y *Brave*.

Posteriormente, para averiguar la impronta axiológica y cultural dejada en los jóvenes por los largometrajes de Pixar se les plantearon dos preguntas adicionales: 1) ¿Crees que las películas te dejaron alguna enseñanza? y 2) ¿Qué personaje te agrado más y por qué? A continuación, se relacionan

algunas de las respuestas en un orden aleatorio y respetando la redacción de los participantes.

- **Mujer:** Si, todas. Mérida [*de Brave*] por su carácter e historia.
- **Mujer:** Si muchas de ellas. Particularmente se trata de películas para niños, las cuales promueven mucho el valor de la familia, la amistad [y] el cariño. De la película de *Toy Story* el personaje que más me marcó es Budy y Andy porque muestran y transmiten valores de amistad y cariño, la última película [*Toy Story 3*] promueve el antiegoísmo al momento en que Andy comparte sus juguetes con otros niños.
- **Hombre:** Muchas películas ejemplifican cosas de la vida diaria, creo que los valores son lo que más nos deja. Buzz y Woody de *Toy Story*, la amistad que representan es de las mejores.
- **Mujer:** La mayoría sobre la amistad y la familia. También si deseas algo realmente lo puedes lograr. Me gusta Mike de *Monsters Inc.* Porque todo lo que se propone lo logra.
- **Hombre:** *Toy Story 3*. Andy; representa el cambio de la infancia a más edad adulta.
- **Mujer:** *Remy* porque nada lo detiene para perseguir sus sueños. Mérida (*Brave*) porque sale del estándar de típica mujer. El niño de *Up* porque a pesar de que lo trata mal el viejito, él continúa apoyándolo y es muy comprensivo. *Wall-E* porque a pesar de todas las

dificultades del planeta él encuentra algo divertido o gracioso. Remy porque hace lo posible por desarrollar sus habilidades y persigue sus sueños.

- **Mujer:** Si, esfuerzo para hacer más cosas. Las cosas con pasión tienen un mejor resultado. Eva [*Wall-E*] es el personaje favorito.
- **Hombre:** La importancia de la amistad. El trabajo en equipo. Tiro al Blanco, porque es muy gracioso.
- **Hombre:** Si, ya que cada una de las películas que he visto deja algún mensaje de manera sencilla y práctica la cual desde niños y grandes entienden y reflexionan. Dory, ya que a pesar de tener un problema físico no se «raja» y al contrario, hace que esa debilidad se convierta en una fortaleza.
- **Mujer:** Coco-amor por la familia. Mostruos University –amistad. Toy Story 3 –amistad y amor: *Wall E* –valorar nuestro planeta y cuidarlo. Andy (*Toy Story*) porque en la escena final de *Toy Story 3* me hizo llorar la escena donde se despiden de sus juguetes favoritos.
- **Hombre:** Bichos. Personajes de distintas especies hacen algo bueno por ellos y para los demás.
- **Hombre:** Cars. Rayo McQueen por su fuerza y ganas de triunfar.
- **Mujer:** En la mayoría de las películas la enseñanza que te deja es la unidad ya sea en el ámbito de la amistad. Gudy creo que es el más sencillo y siempre busca que todo esté en orden.

- **Mujer:** Pues cuando ví la mayoría de las películas fue en mi infancia y como tal no las analice, sin embargo la última que ví *Coco* es un claro ejemplo de las tradiciones mexicanas producidas por E.U.A. cuando México debería ser quien filme ese tipo de películas. *Wall-e* porque fue una muestra en la cual se ven reflejados sentimientos y valores por el ambiente —contexto en el que se desarrolla—.
- **Mujer:** El valor de la lealtad y confianza es lo que nos demuestra en todas ellas. Mérida porque enfrenta a la autoridad más grande en su vida y con la comunicación remedia sus problemas.
- **Mujer:** Pude creer en las personas y que son más los buenos que los malos, que la verdad siempre es lo mejor y no ser envidiosa. Remi de *Ratatouille* porque nada le impidió ser un gran chef y cumplir su sueño a pesar de no ser un chef reconocido.
- **Hombre:** Todas las películas dejan una enseñanza pero en general este tipo de películas demuestran que a través de la perseverancia y constancia se puede alcanzar lo que se propone. No conozco a los personajes pero la película que más me gusta es la de *Buscando a Dory*, porque más que una enseñanza implícita, en lo particular, es pasar un rato agradable disfrutando la película.
- **Mujer:** El valor de la amistad, luchar por lo que quieres, siempre buscar mejores maneras de resolver un problema, la importancia de la familia. Valiente atrevida lucha por lo que cree que es correcto y busca resolver sus problemas.

¿Qué se puede inferir a partir de los comentarios anteriores? Desde la perspectiva de los encuestados/das la mayor enseñanza son los valores imbuidos en ellos y ellas mediante el entretenimiento, y además de una manera divertida. Los valores aprehendidos comprenden la amistad, la lealtad, la confianza, el amor, el cariño, el logro, el trabajo en equipo, desapego a las cosas, altruismo, actitud positiva, todos acuñados dentro de un ambiente familiar. También en los comentarios se puede visualizar un ligero cambio en el paradigma femenino de Pixar al mencionar a Mérida, la protagonista de *Brave* como una mujer atrevida y dispuesta a luchar por sus ideales. Esta transformación del rol femenino igualmente se observa en la película *Los Increíbles 2* (2018), donde el padre asume las tareas dentro del hogar, mientras su conyugue se dedica a su trabajo consistente en salvar al mundo.

¿Cómo pudo influir Pixar en los valores de los jóvenes? la respuesta nace en la educación hacia el interior y exterior de la empresa. La cultura empresarial de Pixar en este sentido puede resultar fascinante. Lo más destacado de ella es la constitución de la Universidad Pixar. Esta idea se inscribe dentro del campo de las universidades corporativas, la primera de éstas fue ideada por Motorola en 1981. Es decir, mediante mecanismos educativos se diseñan estructuras internas de las compañías para mejorar el rendimiento personal de los trabajadores y, por extensión el de toda la empresa.

El programa de la Universidad Pixar comprende talleres, actos sociales, conferencias y seminarios desarrollados a diario en su campus. En él se imparten más de 100 cursos donde se incluyen estudios sobre cine, pintura, dibujo, escultura,

escritura y un grado en Bellas Artes y Cinematografía. Lo peculiar de su sistema pedagógico es el libre acceso a los miembros de la plantilla de Pixar, ya sea animador, contable, cocinero o ayudante de producción. Cualquiera de ellos puede dedicar 4 horas laborables cada semana a la Universidad Pixar. La universidad forma parte del trabajo de todos. En sus aulas no hay separación entre niveles de empleados. Personas de todos los ámbitos están en contacto permanente, y esto genera un flujo de ideas constante cuyo mayor impacto se ve reflejado en mayores beneficios para Pixar. La universidad Pixar es una forma de vigorizar la imaginación de todos sus empleados, de descubrir posibles talentos, y de dotar a sus miembros de un sentimiento de pertenencia y comunidad. En suma, Pixar no sólo atrae talento, sino que lo retiene y estimula. A base de fomentar el talento individual, se fomenta el talento del equipo (cookingideas.es, 2014).

Una posible explicación de esta dinámica organizacional quizá proviene de Ed Catmull, Steve Jobs y John Lasseter (Maack, s.f.) directivos de Pixar en distintos momentos, a quienes les gusta trabajar a partir de conceptos. La filosofía descansa en revisar una y mil veces un guion de algún producto cinematográfico hasta hacerlo funcionar. La obtención de varios premios Oscar lo constatan.

Una idea recurrente en todos sus largometrajes es la de «pareja de colegas», típica del género policíaco, como en la saga de *Arma Mortal* de Mel Gibson. Así ocurre en *Toy Story*, *Bichos*, *Monstruos*, *S.A.* y *Buscando a Nemo*. A ello se añade un hilo conductor principal en cada historia. Por ejemplo, el juguete incapaz de aceptar su realidad como un juguete; el juguete que no sirve al propósito para el cual fue

creado, encerrado en una vitrina; las hormigas que reclutan a un equipo para enfrentarse a los saltamontes explotadores; el niño temeroso de tener un monstruo en el armario y la pequeñez del mundo cuando se está limitado por las paredes de una pecera. Sin duda, la mejor prueba de este trabajo exhaustivo con los guiones de sus filmes es su hazaña de haber logrado una nominación al Oscar en este apartado por *Toy Story*. Algo asombroso en un tipo de filmes ignorados por la academia cinematográfica estadounidense, razón por la cual no suelen participar por las estatuillas doradas.

Otro elemento dentro de la cultura de Pixar es el trabajo en equipo. Los directivos han dado diversas rutas alternativas para muchos de sus colaboradores. Las reuniones de trabajo se caracterizan por el desarrollo de buenas ideas, “chistes” o situaciones hilarantes. Aunque entre sus equipos de consultores se incluyen su propia familia, su mujer e hijos.

¿Qué requerimientos deben cubrir los colaboradores para trabajar en Pixar? Las características fundamentales de los futuros trabajadores de Pixar son 5:

- Ser apasionados en lo que hacen. Paradarle vida a un personaje, los animadores requieren de paciencia, tiempo, trabajo duro y muchos clics. Crear un cabello en el cuerpo de un monstruo o una serie de burbujas en el mar, aunque parece una tarea sencilla lleva tras de sí una fuerte inversión en horas. Sin embargo, al ver el resultado obtenido, todo vale la pena. Quizá es la pasión traducida en líneas y figuras en 3D vistas al reproducir cada una de las películas de este estudio de animación.

- Tener la determinación para hacerlo. Muchos de los animadores de Pixar conocen de cerca el rechazo. Han aplicado en numerosas ocasiones para las vacantes publicadas y no han sido seleccionados durante el proceso. Sin embargo, existe la determinación de llegar a la meta, de atravesar las puertas del estudio y saberse en su oficina.
- Entienden la cultura del trabajo. Los productos elaborados por Pixar reflejan el esfuerzo de cientos de personas comprometidas con su trabajo y lo harían incluso si no les pagaran. ¿Por qué? porque están convencidos de crear una diferencia, desean dejar su huella en el mundo, contando una historia, aunque sea la de una pequeña hormiguita y un grupo de insectos cirqueros. Son aquellas personas inmersas en esta cultura de trabajo.
- Llevan el aprendizaje permanente a otro nivel. Aprender a aprender. La tecnología avanza todos los días. Los conocimientos del ayer, quizás sean historia mañana, por ello, cuando los reclutadores hablan de los requerimientos para saber animar, ellos le dan un peso menor al software y uno mayor a las habilidades desarrolladas para aprender y generar el autoconocimiento.
- Ser un humano humanista. Algo básico del *ethos* de Pixar se sintetiza en la frase: «Las computadoras no animan. Las personas lo hacen». Al valorar las habilidades de un candidato, el estudio de animación a menudo no necesariamente contrata al experto en *software* o

alguien con altas habilidades técnicas. Ellos toman en cuenta las habilidades de comunicación, colaboración, observación y trabajo en equipo. Buscan una mezcla peculiar de humanos muy humanos con un ángulo de visión diferente aún no explorado y simultáneamente sean conocedores de los magníficos sabores y pequeños matices que se pueden experimentar en la vida, sinsabores, triunfos, fracasos y atardeceres.

Sin embargo, no todo son éxitos en la vida de Pixar. Por ejemplo, uno de los filmes menos vistos por los jóvenes encuestados fue *The good Dinosaur*. ¿Qué hay detrás? Simplemente tras dos fechas de estreno canceladas el largometraje seguía sin estar terminado. De hecho, el film llevó seis años en su desarrollo y en el medio perdió a su director original —Bob Peterson—. Peterson había imaginado un Arlo —personaje principal— con 20 años pero cuando es relevado se cambió la edad del dinosaurio a la de 11 años.

"Arlo, de alguna manera -señaló el nuevo director Sohn-, está reflejando mi propia vida, yo represento una minoría en Nueva York, cuando yo era un niño no había allí muchos coreanos y cuando estaba en esa edad de Arlo había muchas cosas que me atemorizaban en el camino de encontrarme a mí mismo" (Lanueva.com, 2015).

En este contexto finalmente llega *Un gran dinosaurio* a las pantallas locales con una mínima promoción —quizás un golpe bajo de Disney hacia Pixar- y en simultáneo con los Estados Unidos. La película relata una distopía sobre qué podría haber

ocurrido si los dinosaurios no desaparecían de la Tierra tras el choque de un asteroide como posible causa de su extinción. La historia se centra en el pequeño y débil Arlo, el más joven de su familia y su viaje de autodescubrimiento junto a un niño humano ambos perdidos después de ser arrastrados por la corriente de un río. La ambientación prehistórica fue muy bien realizada, con un guion sencillo, personajes enternecedores y divertidos; y todo muy disfrutable.

¿Cuál es el problema entonces con *Un gran dinosaurio*? El sello de Disney no se diferencia en nada de cualquiera de los cientos de filmes animados actuales, con pocas ideas narrativas, secuencias ya vistas en otras producciones similares —una de ellas una copia de la muerte de Mufasa en *El Rey León*, la otra una típica escena de vaqueros muy bien adaptada— y una sensación constante de estar viendo una serie de escenas desgastadas por haberse empleado por la compañía durante 20 años. En pocas palabras, el sello Pixar le quedaba grande a Disney.

4. Conclusiones

Como resultado de lo antes expuesto, se puede concluir la presencia de un cambio radical en la industria cinematográfica con la llegada del formato digital, el cual confiere a las películas una nueva textura acorde al realismo y los patrones audiovisuales de los niños y niñas actuales. También a través de esta técnica computarizada se logró la renovación estética de los personajes mediante la estilización de las líneas confiriéndoles un aspecto mucho más moderno y humano.

Una de las compañías líder en este mercado de la animación es Pixar, que durante algunos años estableció una alianza estratégica con Disney (Barthélemy, 2011), pero cuya relación cambió a partir del año 2006 cuando Disney adquiere a Pixar. Ambas siguen colaborando a pesar de no estar en muy buenos términos. Disney distribuye y Pixar diseña.

El artículo buscó describir la definición del modelo organizacional de Pixar. Para tal efecto se analizaron sus productos y sus prácticas para desarrollarlos. Los cortos se analizaron mediante la opinión vertida por los espectadores en un *website*. En el cual se les solicitaba su preferencia manifiesta a través de votos del 1 al 5 por un determinado corto. Aquí se llegó a establecer la existencia de una disminución en la preferencia del espectador al paso del tiempo hacia los cortos diseñados por la alianza estratégica de Disney-Pixar.

Para los largometrajes se diseñó un instrumento con tres preguntas a un universo de 60 estudiantes en la ciudad de México. Los resultados obtenidos arrojaron una influencia de los largometrajes en los códigos de valores de los jóvenes y chicas encuestadas. Sobresalen la lealtad, la confianza, el amor, el cariño, el logro, el trabajo en equipo, desapego a las cosas, altruismo, actitud positiva, todos acunados dentro de un ambiente familiar. Adicionalmente se asiste a una ligera variación en la actitud y mirada hacia las mujeres dentro de los largometrajes al reconocer sus logros dentro y fuera de alguna organización.

La piedra angular del modelo de Pixar es la educación. Al interior por medio de la Universidad Pixar y al exterior con sus productos cinematográficos. Éstos últimos dejarán una

impronta en los niños quienes en breve plazo pasarán de la juventud a la vida adulta, ejerciendo diversas decisiones influidas de manera marginal o fundamental por los valores sugeridos por Disney-Pixar.

La innovación, el aprendizaje continuo, la comunicación y el error como elemento de aprendizaje son herramientas fundamentales para el desarrollo de los trabajos de Pixar; el ambiente favorece a dichos trabajos, la libertad de elección se ve normada por un conjunto de valores presentes de manera implícita en todas las actividades de la firma cinematográfica. Los empleados al verse como «familia» también reciben los mismos controles ejercidos por los padres de familia basados en la confianza, en este caso por parte de los directivos y jefes.

La estructura de la organización escapa a los bosquejos tradicionales con oficinas de diseño personalizado, funcionales, vanguardistas y en muchos sentidos ergonómicas, constituyendo así una estructura flexible para solventar los problemas provenientes del contexto. Por último, pero quizá lo más importante es el reclutamiento –a través de los cursos de verano y las prácticas profesionales- y la retención del talento mediante el reconocimiento entre otros pagos colaterales.

Referencias

- Barthélemy, J. (2011). The Disney-Pixar relationship dynamics: Lessons for outsourcing vs. vertical integration, *Organizational Dynamics*, 40, 43-48. Recueprado de <https://bit.ly/2DViXyN>
- Becton, J., Walker, H., y Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Berger, J. (2001). *Mirar: Arte y Perspectivas*. España: Gustavo Gili.
- Brea, J. (Ed.) (2005). *Estudios visuales. La epistemología de la visualidad en la era de la Globalización*. España: Akal estudios visuales,.
- Bringué, X. y Sádaba, C. (coord.) (2008). *La generación interactiva en Iberoamérica. Niños y adolescentes ante las pantallas*. España: Ariel,.
- cookingideas.es (15 de mayo de 2014). Bienvenido a la Universidad de Pixar, el lugar donde nacen los genios de la animación. Recuperado de <https://www.cookingideas.es/pixar-university-20140515.html>
- Giroux, H. (2001). *El ratoncito feroz. Disney o el fin de la inocencia*. España: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Giroux, H. y Pollock, G. (2010). *The mouse that roared: Disney and the end of innocence*. EEUU:Rowman & Littlefield,
- Guattari, F. (1998: 185-204). El Nuevo paradigma estético, en Fried, D. (Coord.) (1998). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, 2ª. ed. Argentina: Paidós.
- Hentges, B., y Case, K. (2013). Gender representations on Disney Channel, Cartoon Network, and Nickelodeon broadcasts in the United States. *Journal of Children & Media*, 7(3), 319-333. <https://doi.org/10.1080/17482798.2012.729150>
- Haddad, D. y Cintrão, J. (2018). Vivências em arte e natureza na infância e suas repercussões na vida adulta. *Temas em Educação e Saúde*, 14(1), 142-55.
- Lanueva.com. (26 de noviembre de 2015). "Un gran dinosaurio" y otro viaje épico para emocionar. Recuperado de <https://bit.ly/2VOeKXL>
- López, M. (12 de noviembre de 2015). Renderman, el programa de animación de Pixar, ya está disponible de manera gratuita, UNOCERO. Recuperado de <https://bit.ly/2V3cPdz>
- Maack, B. (s.f.). Filmfirma Pixar. Wer hat's erfunden? Steve nicht. *Spiegel Online*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q0PDfb>
- Maffesoli, M. (2007). *El crisol de las apariencias. Para una ética de la estética*, España: Siglo XXI.
- McLaren, P., y Giroux, H. (2011). Escritos desde los márgenes: Geografías de identidad, pedagogía y poder, en McLaren, P. (2011). *Multiculturalismo revolucionario. Pedagogías de disensión para el nuevo milenio*. México: Siglo XXI editores.
- Mínguez, X., (2012: 88-101). "Cómo las superheroínas se convirtieron en amas de casa: Pixar y 'Los Increíbles'", *Tejuelo*, No. 13.
- Mirzoeff, N. (2003). *Una introducción a la cultura visual*. España: Paidós.

- Negroni, J. (2013). The Pixar Theory - Every Pixar Movie Is Connected (Documental). Recuperado de <https://bit.ly/2J64bt3>
- Revista Arcadía (2015). La historia de Pixar. Recuperado de <https://bit.ly/2OJy4Tq>
- Rodríguez, M. (2018). Coherencia entre animación e 'imagen real' (registro basado en realismo fotográfico): recursos presentes en el universo gráfico de Gumball. *Aniav. Revista de Investigación en Artes Visuales*, 2, 119 – 130. <https://doi.org/10.4995/aniav.2018.9124>
- Rodríguez, R. y Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12-17. Recuperado de <https://bit.ly/2H7AzcC>
- Sánchez, M. (07 de marzo de 2005). *Pixar se separa de Disney y empieza una carrera en solitario*. Recuperado de <https://bit.ly/2Vp4C8z>
- Sánchez, J.; Alonso, E. y Palaci, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 267-299. Recuperado de <https://bit.ly/2Ydz4PH>
- Semin, G., y Groot, J. (2013). The chemical bases of human sociality. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(17), 427-429. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.05.008>
- Serra, M. (2011). *Cine, escuela y discurso pedagógico: articulaciones, inclusiones y objeciones en el siglo XX en Argentina*. Argentina: Teseo.
- Smoodin, E. (1994). How to read Walt Disney. In E. Smoodin (Ed.), *Disney discourse: Producing the magic kingdom*. EEUU: Routledge.
- Stam, R. (2001). *Teorías del cine. Una introducción*. España: Paidós Ibérica.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210
- Vieira de Melo, M., y Joao, E. (2018). O saber/conhecimento: Campos epistémicos. *Temas em Educação e Saúde*, 14(1), 62-81. <https://doi.org/10.26673/rtes.v14.n1.2018.10803>
- Weiss, D. (2014). What will remain when we are gone? Finitude and generation identity in the second half of life. *Psychology and Aging*, 29(3), 554-562. <https://doi.org/10.1037/a0036728>