Centro de Estudios Sociológicos

Doctorado en Ciencia Social con Especialidad en Sociología

Promoción XIX

Percepciones y preferencias sobre la desigualdad económica en dos programas de MBA de élite en México

Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencia Social con especialidad en Sociología que presenta:

Alonso Pi Cholula

Comisión lectora

Dra. Alice Krozer

Directora

Dra. Alejandra Salas-Porras Soulé

Dr. Emilio Blanco Bosco

Lectores

Ciudad de México **Octubre, 2025**

Índice

Agradecimientos 8
Capítulo 1 11
Introducción 11
Planteamiento del problema 11
Objeto de estudio 16
Objetivos 16
Procedimientos de legitimación 16
Procedimientos de racionalización 17
Procedimientos de identificación 17
Preguntas 17
Orientación teórico-metodológica 18
Teorías 18
Métodos 19
Programas y estudiantes 20
Justificación 21
Aportaciones principales 22
Organización 23
Primera parte: diseño y antecedentes de investigación 28
Capítulo 2 29
Estado del arte 29
Nota introductoria 29
Qué sí es 29
Qué no es 31
Revisión bibliográfica 32
Élites y educación 32
Élites y distinción 35
Élites y percepciones 38
Capítulo 3 41
Marco teórico-metodológico 41
Perspectiva teórica 41

Dos tipos de teorías 41
Enfoque cultural 41
Socialización anticipatoria 46
Élites 47
Distinción 52
Estrategia metodológica 53
Enfoque 53
Técnicas 53
Instrumentos 57
Operacionalización 57
Posicionamiento 59
Ética de la investigación 61
Alcances y limitaciones 63
Muestra 65
Casos 65
Estudiantes 67
Incursiones a campo 71
Capítulo 4 73
Contexto de investigación 73
Desigualdad 73
Contexto global 73
Contexto nacional 74
Educación 77
El sistema educativo en México 77
El sistema privado de educación superior 78
Los MBA 81
Definición y estado actual 81
Importancia de los MBA 82
Origen y expansión 84
Presencia en México 85
Propuesta educativa 87
Herencia cultural 91

Programas de MBA y capitalismo 95
Las personas entrevistadas 97
Descripción 97
Diferencias percibidas 107
Conclusión 112
Segunda parte: análisis empírico 115
Capítulo 5 116
Percepciones sobre la desigualdad económica 116
Introducción 116
Los MBA 116
Algo parecido al silencio 116
Un ligero rumor 119
¿Qué dicen los estudiantes? 122
Las personas entrevistadas 124
Fondo de conocimientos 124
Condena 124
Consecuencias imaginadas 126
Explicaciones 128
Merecimiento 135
Esfuerzo 137
Conclusión 140
Capítulo 6 143
Preferencias sobre la desigualdad económica 143
Introducción 143
Los MBA 143
Propuesta y sugerencia 143
Un tercer lugar de enunciación 144
Las personas entrevistadas 145
Tipo de igualdad 145
Impuestos: ¿quién paga más? 146
Impuestos: ¿una solución? 148
Impuestos: aceptación 149

Impuestos: rechazo 151
Límites a la riqueza: acuerdo 155
Límites a la riqueza: rechazo 156
Utilidad 160
Las medidas preferidas 162
Filantropía 165
Conclusión 168
Capítulo 7 172
El interior de las empresas 172
Introducción 172
Percepciones 172
Distancia salarial 172
Preferencias 183
Meritocracia 183
Cuotas de género 185
Conclusión 188
Capítulo 8 191
Prometer y anhelar 191
Introducción 191
Los MBA 191
Contenido 191
Primera estrategia 193
Segunda estrategia 199
¿Vale la pena hacer el gasto? 204
Más allá del dinero 205
Las personas entrevistadas 209
Motivaciones y expectativas 209
Bases de las expectativas: el intercambio 211
Elección del programa 219
Expectativas y deseos 223
Ventaja y desventaja 224
La venta de uno mismo 226

Más allá de la movilidad social ascendente 231
Conclusión 234
Capítulo 9 238
Ser un líder corporativo 238
Introducción 238
Operación de encubrimiento en los MBA 238
¿Líderes o directores? 238
Primera operación celebratoria en los MBA 240
Conocimientos técnicos 240
Competencias 241
Trabajo emocional por otros 243
Trabajo emocional por uno mismo 247
¿Importa el género? 252
Segunda operación celebratoria en los MBA 255
Arreglo y uso del cuerpo 255
Operación de encubrimiento desde la perspectiva de las personas entrevistadas 257
¿Líderes o directores? 257
Primera operación celebratoria desde la perspectiva de las personas entrevistadas 258
Conocimientos técnicos 258
Competencias 259
Trabajo emocional por otros 262
Trabajo emocional sobre uno mismo 267
¿Importa el género? 271
Segunda operación celebratoria desde la perspectiva de las personas entrevistadas 272
Criterios de identificación 272
¿Personas especiales? 277
Dificultades de acoplamiento 279
Conclusión 285
Capítulo 10 292
Conclusión 292
Aportes empíricos 292
Estatus de élite 292

Visiones de mundo 294
Distinción 295
México y el mundo 296
Interacción de los procedimientos 296
Aportes teóricos 298
Sub-procedimientos 298
Imaginarios del futuro 299
Contradicción 300
Reflexión metodológica 301
Ir y venir 301
¿Causalidad? 301
Tradición cualitativa 302
Estrategia ecléctica 303
Líneas futuras de investigación 303
Bibliografía 306
Anexo 325
Cuestionario en línea 325
Guía de entrevistas 330

Agradecimientos

Terminar un doctorado no es fácil. Lograrlo implica atravesar un camino lleno de momentos difíciles y maravillosos. Quiero agradecer, puntualmente, a quienes me acompañaron a lo largo de ese camino.

A Dhara Solórzano por apoyarme incondicionalmente. Sin ti nunca hubiera empezado a escribir ficción ni hubiera tomado el metro para hacer el trabajo de campo ni hubiera soportado el aislamiento al que me sometí persiguiendo una falsa idea de éxito. Gracias, sobre todo, por agarrarme fuerte y no dejarme salir del chat. Todo lo bueno para ti (y para Pepe, Juanita, Jasmín y Quinn).

A Jorge Pi, mi padre, por entender que soy diferente. Contrarrestaste los regaños y la disciplina escolar de mi infancia con un estilo de crianza tranquilo y paciente que me permitió explorar, equivocarme y conocer mis virtudes. Esta tesis es, en parte, producto de la calma que me supiste dar.

A Lucía Pi, mi hermana, por ser un bonito ejemplo de vida. Te admiro y te quiero mucho.

A mis amigos del Madrid (Paco, Fercho, José, Carla, Jordi, Priani, Anuar, Leandro, Javier, David, Brosa, Becky, Fajardo e Iñaki) por darme la dosis necesaria de irreverencia para restarle importancia a la vigilancia que domina al mundo ilustrado. Quiero hacer una mención especial a Paco, cuya solidaridad se ha convertido en un soporte fundamental.

A mis amigas del club de estudio (Valentina, Camila, Gaby y Miriam) por darle orden a mis martes y jueves. Avancé mucho, pero me divertí aún más, en cada uno de nuestros encuentros en El Café del Abuelo, Altépetl, Neppo, la biblioteca del Instituto Mora y el departamento de la tía de Gaby. En particular, quiero agradecer a Valentina por escucharme y reírse de mis chistes malos.

A Arianna Pani por haber estado en cada etapa del doctorado. Estuviste al inicio cuando teníamos un montón de materias, durante la estancia en Berlín cuando planeábamos en qué biblioteca íbamos a trabajar y en los momentos de redacción final de la tesis. Qué gusto encontrarnos corriendo a las 7 am cerca del lago con patitos. Ojalá se repita pronto.

A mis amigxs del doctorado (Andrés, Julio, Omar, Sebastián, Jesús y María Paz) por dejarme aprender tanto de ustedes a lo largo de cuatro años.

A Toño, mi psiquiatra y terapeuta, por trabajar conmigo en la difícil tarea de superar la depresión y tejer una vida nueva. Las 18:00 de los lunes marcan uno de mis momentos favoritos de la semana.

A Daniela Mondragón por enseñarme tanto. Gracias, también, por construir cosas maravillosas conmigo, especialmente durante la primavera y el verano de 2024. Puras cosas buenas para ti (y para Lucas, Ferni, Ana, Lucía, Emilio, Sebastián y Emilia).

A Ernesto Rico y a Laura Fronjosá, mis profes de bachillerato en el Colegio Madrid, por darme una perspectiva diferente sobre el estudio. Fue en sus clases donde me maravillé por primera vez con la filosofía de la historia, la historia del arte y la ética. Sin ustedes, el sinsentido que me provocaba la escuela no sé si hubiera desaparecido. Tampoco sé si yo hubiera tenido interés en concluir el bachillerato e ingresar a una licenciatura, lo cual hubiera sido una lástima porque, a pesar de no ser reconocida por el resto de mis profesores, la chispa de la lectura y la escritura siempre brilló dentro de mí.

A Alice Krozer por brindarme la guía necesaria para transitar el doctorado. No sólo me acompañaste durante la investigación que culmina en la presente tesis, sino también en las clases, los seminarios, la redacción conjunta de un artículo, las solicitudes de movilidad al extranjero y los mensajes de WhatsApp donde, más de una vez, te platiqué de algún problema. Cuando sea profesor/investigador, mi meta es ser como tú.

A mi Comité Lector, Alejandra Salas-Porras y Emilio Blanco, por la lectura atenta de mi trabajo. Durante las revisiones, siempre me plantearon alternativas para mejorar.

A El Colegio de México por hacerme su habitante durante seis largos años: de 2018 a 2020 (durante la maestría) y de 2021 a 2025 (en el doctorado). Bien podría decirse que ya soy parte del mobiliario de la biblioteca.

A El Colegio Internacional de Graduados por darme la oportunidad de hacer una estancia en la Universidad Libre de Berlín durante la primavera/verano de 2024 en el marco del proyecto "Temporalidades del futuro". Los aprendizajes de esa estancia destacan a lo largo de la tesis y, más adelante, me permitirán pensar en nuevos proyectos de investigación.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (antes CONAHCYT) por becarme durante los cuatro años del doctorado.

A la Universidad de Lausanne por darme una beca completa para asistir a la escuela de verano "Elites, Power and Inequalities" que tuvo lugar en Lausanne, Suiza, en verano de 2024. Ese fue mi acercamiento más profundo e intensivo al estudio de las élites, lo cual sin duda tuvo un impacto fundamental en la presente investigación.

Pero, sobre todo, quiero agradecerme a mí por seguir adelante a pesar de las dudas, la depresión, la distensión del ligamento colateral medial, las rupturas del corazón, el miedo a los elevadores y la (cada vez menor) soledad. También me quiero agradecer por estar enteramente comprometido con mi trabajo, así como con la ardua tarea de conocerme a mí mismo, mejorar mi salud física y procurarme una trayectoria de vida llena de vitalidad. Y me agradezco, ante todo, por elegirme a mí y a mis proyectos (incluida esta tesis).

Capítulo 1

Introducción

Planteamiento del problema

La preocupación por la desigualdad económica es de larga data[1]. A finales del siglo XVIII e inicios del XIX, sostiene Thomas Piketty, las novelas de Jane Austen y Honoré de Balzac presentaban "cuadros pasmosos" sobre la distribución de la riqueza en el Reino Unido y en Francia (2014, p. 16). Fuera del ámbito literario y en pleno siglo XIX, Karl Marx hipotetizaba un desenlace apocalíptico al desarrollo del capitalismo que le tocó vivir. Desde su perspectiva, los capitalistas "se adueñaría[n] de una parte siempre creciente de la producción y del ingreso" (Piketty, 2014, p. 19), acrecentando, en consecuencia, los amplios niveles de concentración económica en unas pocas manos. Más tarde, Simon Kusnetz, aprovechando información empírica que no estaba al alcance de sus predecesores, planteó un panorama radicalmente diferente. Según él, la desigualdad habría subido durante las primeras etapas de la industrialización y tendería a la baja en las fases avanzadas del desarrollo conforme más personas participaran en los sectores prometedores de la economía (Piketty, 2014). Como puede verse, el pensamiento entorno a la desigualdad económica no sólo ha sido prolífico y diverso, sino que ha sido generado más allá de las fronteras de las ciencias sociales.

En México, la preocupación por la desigualdad también goza de un amplio recorrido. En el siglo XIX, el científico alemán Alexander Von Humboldt sostenía que "México es el país de la desigualdad. Acaso en ninguna parte la hay más espantosa en la distribución de fortunas, civilización, cultivo de la tierra y población" (Von Humbldt, 2020[1822]) en Castañeda, 2024a, p. 25). A su vez, el presidente Lázaro Cárdenas, durante su campaña presidencial a inicios de la década de 1930, "hablaba de la necesidad de equiparar los impuestos al capital, la riqueza y el trabajo" para impedir la perpetuación de las grandes fortunas nacionales (Castañeda, 2024a, p. 23). Igualmente, ya en el presente siglo, ha habido "una explosión en la cantidad de trabajos académicos que buscan cuantificar y explicar nuestra desigualdad, en especial desde finales de la década de 1980" (Castañeda, 2024a, p. 145). Así, tanto en el

[1] Sin embargo, como problema, la desigualdad es un fenómeno "casi tan antiguo como el ser humano" (Castañeda, 2024a, p. 9).

ámbito gubernamental como en el dominio académico, la desigualdad ha revestido una importancia de primer orden en México.

En nuestros días, la distribución del ingreso y la riqueza han suscitado un debate internacional muy intenso. No es para menos ya que los últimos cien años han atestiguado la progresiva, aunque no libre de fluctuaciones, separación entre una minoría que acapara buena parte de los recursos económicos y el resto de la población (Chancel, Piketty, Saez y Zucman, 2022). Lejos de ser un hecho natural que se debe a las propiedades inalterables de la economía, la historia de esa separación es eminentemente política. Por eso, la reducción de la desigualdad en países desarrollados durante los períodos 1900 -1910 y 1950 -1960 "es ante todo producto de las guerras y de las políticas públicas instrumentadas después de esos choques" (Piketty, 2014, p. 36). De igual manera, "el incremento en las desigualdades desde la década de 1970 -1980 obedece mucho a los cambios políticos de los últimos decenios, sobre todo en materia fiscal y financiera" (Piketty, 2014, p. 36). Entonces, el devenir desigual en la distribución del ingreso y la riqueza responde, en buena medida, a las acciones y omisiones de un agente clave: el Estado.

En las tendencias a la amplia concentración económica, México no se queda atrás. De hecho México es uno de los países más desiguales del mundo (Ríos y Campos, 2024). De acuerdo con Diego Castañeda, el "60% de los mexicanos tienen menos de 300 mil pesos de riqueza, es decir, el valor de sus activos (casas, automóviles, cuentas de banco, etcétera); y 70% menos de 500 [mil]" (2024a, p. 25). Al mismo tiempo "más de 8 de cada 100 pesos de la riqueza privada nacional, equivalentes a casi 180 mil millones de dólares, se concentran en apenas 14 ultrarricos y sus familias" (Oxfam, 2024, p. 3). Lo anterior responde, entre otras razones, a la tímida progresividad del sistema fiscal (Castañeda, 2024a) y a la transferencia de activos públicos hacia control privado vía privatizaciones que se intensificaron a finales del siglo pasado (Del Castillo, 2023). Visto lo anterior, los dados parecen estar tirados a favor de la gente más rica del país.

Aunada a los cambios fiscales y financieros previamente mencionados, según Piketty (2014), la desigualdad económica a nivel global puede explicarse actualmente por el operar conjunto de múltiples "fuerzas divergentes". La primera fuerza, de particular interés para mi investigación, corresponde a "la explosión sin precedentes" de los ingresos que perciben los

directivos de grandes empresas (Piketty, 2014, p. 40), es decir, los *Chief Executive Officer* (CEO). La segunda fuerza remite al hecho de que el rendimiento de capital ha superado el crecimiento económico. Bajo este escenario, basta con que los herederos ahorren "una parte limitada de los ingresos de su capital para que este último aumente más rápido que la economía en su conjunto" (Piketty, 2014, p. 42). Dada la evidencia disponible, lo cierto es que el efecto de las fuerzas divergentes no ha sido contrarrestado por el efecto de las fuerzas convergentes, como "el proceso de difusión de los conocimientos y de inversión en la capacitación y la formación de habilidades" (Piketty, 2014, p. 36), que podrían reducir la desigualdad económica. De ahí que las personas ricas sean cada vez más ricas.

Hasta ahora, las palmas en el estudio de la desigualdad económica se las han llevado principalmente quienes se dedican a la ciencia económica (Piketty, 2014). Las razones de su éxito no son pocas. Por un lado, han recopilado fuentes históricas de carácter fiscal (declaraciones sobre ingresos y sucesiones) para diversos países. Por el otro, han hecho análisis longitudinales para describir, a lo largo de múltiples siglos, los avances y retrocesos de la desigualdad económica (tanto de ingresos como de riqueza). Sin embargo, partiendo del supuesto de que la comprensión cabal de los fenómenos económicos incumbe al quehacer de todas las ciencias sociales, cabe hacer las siguientes preguntas. Además de las ya mencionadas, ¿qué otras fuerzas divergentes de orden cultural colaboran en la profundización de la desigualdad económica? ¿Qué otros mecanismos pueden ser identificados desde el horizonte sociológico (y también antropológico, histórico, geográfico, entre otros) para dibujar la "historia causal" (Little, 1991) que desemboca en la concentración de recursos económicos por parte de unos cuantos?

En la presente investigación intento aportar mi grano de arena para responder las preguntas anteriores. Lo hago convencido de que la desigualdad económica es, además de un fenómeno material que a los más privilegiados les permite ejercer un nivel de influencia sin parangón y a los menos privilegiados les niega el cumplimiento de sus derechos, una realidad eminentemente sociocultural (Dubet, 2023). Lo es porque involucra elaboraciones simbólicas, en buena medida amparadas en experiencias colectivas y nociones de justicia social, que se movilizan para atribuirle sentido a la distribución de recursos económicos y sus actores principales (Dubet, 2023). Importa analizar las elaboraciones simbólicas que

provienen desde la parte baja de la estratificación social porque dan cuerpo a movimientos sociales, como el Occupy Wall Street en 2011 o los Chalecos Amarillos en 2019, que colocan a las élites en el banco de los acusados (Dubet, 2023). Igualmente, importa investigar las elaboraciones simbólicas que se producen en la parte alta de la misma estratificación porque, dada su gran acumulación de capitales, quienes la habitan pueden inclinar la balanza a favor de medidas más o menos favorables a la redistribución (Sherman, 2021).

Desde una mirada cultural, en esta tesis analizo la actividad simbólica que tiene lugar en dos programas de MBA[2] de élite en México respecto a la desigualdad económica. Los MBA son programas educativos de profesionalización, cuya fundación ocurrió a inicios del siglo XX en Estados Unidos (Mintzberg, 2003). Tienen un vínculo especial con la desigualdad económica, ya que entrenan a quienes ocuparán las posiciones más altas de la jerarquía laboral de las empresas y, por consiguiente, concentrarán ingresos mucho mayores al del resto de la población: las personas que esperan arribar a una dirección general[3] (Luci, 2009). En ese sentido, los MBA forman sujetos económicos que no sólo serán protagonistas en la gestión futura del capitalismo (Orta, 2013), sino que, gracias a la acumulación de un conjunto de capitales, tendrán un sitio entre los miembros de la élite corporativa y, una vez que alcancen lo anterior, según expuse apoyándome con Piketty (2014), es probable que colaboren en la ampliación de la desigualdad económica.

Ahora bien, tal como es sugerido en el párrafo anterior, ¿los MBA son el pasaporte dorado a la élite corporativa (McDonald, 2017)? Me permito responder como lo haría un sociólogo estereotípico: depende. La publicidad de los MBA no deja lugar a dudas: sus programas son el trampolín que catapulta al ámbito de las altas direcciones, en tanto que suministran un conjunto único de recursos sociales, culturales y simbólicos. En cambio, mis hallazgos y la literatura especializada coinciden en lo siguiente. Para quienes por nacimiento son parte de

[2] La traducción literal de las siglas "MBA" es "maestría en administración de negocios". Empero, siguiendo a Bernardo Bátiz-Lazo (2013), me decanto por la traducción "maestría en alta dirección de empresas" porque me parece más precisa. A fin de cuentas, como muestro a lo largo de la tesis, el propósito central de los MBA no es enseñar a administrar, sino a dirigir y liderar.

[3] De conformidad con los programas y estudiantes de MBA, en la tesis utilizo de forma intercambiable las categorías "líder corporativo" y "director general". No obstante, soy consciente de que, en estricto sentido, cada término significa algo diferente: el primero remite al ejercicio de un rol, mientras que el segundo consiste en una posición jerárquica. En el noveno capítulo analizo lo que hay detrás de la equiparación simbólica entre líderes y directores.

la élite económica, los MBA constituyen "un acto de consagración *necesario* para mantenerse en el circuito empresarial" (Rentería, Grompone, Reátegui, 2020, p. 568). En cambio, para quienes no pertenecen a dicha élite, los MBA son más bien una herramienta de movilidad que no garantiza la entrada a lo más alto de la jerarquía ocupacional de las empresas. Dado que las personas entrevistadas están en vías de consagración o mantienen esperanzas de movilidad ascendente, me parece conveniente entenderlas antes como aspirantes que como ocupantes de la élite corporativa.

Entonces, la utilidad práctica de las credenciales que ofrecen los MBA nadan entre la promesa de consagración (para los herederos que hoy en día encuentran más candados formales para tomar el control de las empresas de sus familiares (Chardavoine, 2020)) y la promesa de movilidad (para los ejecutivos de clase media alta que vía la educación esperan convertirse en el CEO de un gran corporativo). Al parecer, la verdadera clave en todo esto es un viejo conocido: la clase social. Por eso, cuando lo que está en juego es la obtención de una posición de liderazgo, tiene igual o mayor peso el haber concluido los estudios a nivel licenciatura en una institución de élite (como Harvard, Yale o Princeton) que tener un MBA (Useem y Karabel, 1986). Curiosamente, los graduados de esas instituciones de élite suelen provenir con mayor frecuencia, en comparación con las personas que hicieron un MBA, de familias de clase alta (Useem y Karabel, 1986).

A todas luces, referirme a la "actividad simbólica que tiene lugar en dos programas de MBA", tal como lo hice unos párrafos más arriba, es demasiado abstracto. ¿Exactamente de qué estoy hablando? Aunque profundizo en la cuestión en el apartado dedicado a la construcción y delimitación del objetivo de estudio, conviene adelantar unas notas. La actividad simbólica a la que me refiero se compone de percepciones y preferencias sobre la desigualdad económica, las cuales no constituyen un mero reflejo de la posición social ocupada y están alimentadas por máximas de justicia y representaciones de la sociedad (Dubet, 2023). En el caso específico de las percepciones, me ocupo de aquello que supuestamente es la desigualdad económica, esto es, sus causas y consecuencias imaginadas. A su vez, al tratar con las preferencias, me concentro en las imágenes acerca de los medios favoritos para tratar (ya sea disminuyendo, aumentando o manteniendo constante) la desigualdad económica. En ese sentido, esta tesis es tanto sobre las representaciones de la distribución desigual de

recursos económicos como de los formatos de solidaridad predilectos para tener una sociedad más igualitaria que se condensan en un punto de vista privilegiado, a saber, el de estudiantes y programas de MBA de élite.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación son los recursos simbólicos que utilizan tanto programas como estudiantes de MBA para significar la distribución desigual de recursos económicos en México. Dicho objeto está conformado por marcos, grupos de categorías que configuran un punto de vista sobre la realidad (Small, Harding y Lamont, 2010), y narrativas, secuencias concatenadas de hechos que sirven para explicar los itinerarios de vida (Small *et al*., 2010). Tanto los marcos como las narrativas son observados en dimensiones que remiten a tres procedimientos diferentes: identificación, legitimación y racionalización. A reserva de abundar sobre la sustancia esos procedimientos en el tercer capítulo, aquí cabe indicar en qué consisten a partir de los objetivos que persigo con el análisis de cada uno de ellos.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es conocer cómo son los recursos simbólicos que utilizan programas y estudiantes de MBA para significar la desigualdad económica en México. A su vez, los objetivos específicos son los que aparecen más abajo.

Procedimientos de legitimación

- Saber cómo son los argumentos que se utilizan para adoptar una postura frente a la desigualdad económica, es decir, para justificarla, menospreciarla o desafiarla.
- Conocer los razonamientos tras la preferencia por unos medios determinados para disminuir, mantener o aumentar la presente desigualdad económica.
- Identificar los mecanismos que reproducen la desigualdad económica, al interior de las explicaciones que se ofrecen sobre ésta.

Procedimientos de racionalización

- Saber qué argumentos se emplean para sustentar las pretensiones de arribo a los puestos de liderazgo corporativo y a las recompensas económicas que van asociadas a esas posiciones.
- Conocer cuáles son las metas que se dice perseguir con las acciones económicas, ya sea dentro o fuera del mundo empresarial.
- Dilucidar cómo y en virtud de qué criterios se considera que los trabajadores deben ser distribuidos a lo largo de distintas posiciones laborales en las empresas.

Procedimientos de identificación

- Reconstruir los elementos en virtud de los cuales se representa a los líderes corporativos. Asimismo, identificar las dinámicas de socialización que se utilizan en los MBA para que los estudiantes encarnen y hagan un performance de dicha representación.
- Conocer si hay categorías de estudiantes que encuentran dificultades para ceñirse a la representación de quien supuestamente puede aspirar con legitimidad a un puesto de liderazgo corporativo.
- Identificar si la representación de los líderes corporativos tiende a la celebración de éstos como figuras irremplazables que merecen las grandes compensaciones económicas a las que tienen acceso.

Preguntas

A su vez, las preguntas que orientan esta investigación son las que aparecen más abajo.

En el panorama nacional de amplia desigualdad económica, los estudiantes y programas de MBA:

- ¿Cómo representan la desigualdad económica y qué medidas sugieren para reducirla, mantenerla o aumentarla?
- ¿Cómo fundamentan sus pretensiones de arribo, en el caso de los estudiantes, y de entrenamiento, en el caso de los programas, a lo más alto de la estratificación laboral de las empresas?

- ¿Cómo dicen que es y en función de qué atributos consideran que debería de ser la distribución de trabajadores en la jerarquía laboral de las empresas?
- ¿Cuál sostienen que es y cómo piensan que debería de ser el sentido de las acciones económicas?
- ¿Cuáles plantean que son y cómo establecen que se adquieren los atributos que debe tener un líder corporativo?

Orientación teórico-metodológica

Teorías

Abordo el objeto de estudio apoyándome en dos grupos de teorías. El primer grupo corresponde al enfoque cultural desarrollado por Michéle Lamont y sus colegas (2014) para analizar la desigualdad, así como al concepto de socialización anticipatoria (Barnes, 2015). Uno de sus papeles en mi investigación es brindar herramientas para reconstruir la atribución de significados a diversos fenómenos vinculados a la desigualdad: la riqueza, la pobreza, los programas sociales, entre otros. Asimismo, me ayuda para entender la formación de los MBA, esto es, el proceso de acumulación de diversos capitales que supuestamente redunda en sujetos económicos con la capacidad de fungir como líderes corporativos. El elemento compartido por este primer grupo es su enfoque: en lugar de decir algo sustancial sobre la realidad, apunta a conocer esa realidad.

El segundo grupo integra teorías diferentes que remiten, respectivamente, a los siguientes temas: las élites (Khan, 2012b), la distinción de clase (Daloz, 2009; Persson, 2021) y los capitales (Bourdieu, 2001). Su función en mi tesis consiste en asistir durante el análisis de los recursos simbólicos que estudiantes y programas de MBA utilizan para significar los fenómenos que mencioné en el párrafo anterior. Esto es posible dado que, a diferencia del primer grupo, sí ofrece descripciones sustanciales acerca de la realidad. En ese sentido, bien puede decirse que ambos grupos de teorías, lejos de mantener una relación contradictoria, se complementan dada la diferencia de sus orientaciones en la tarea de avanzar una explicación sobre el objeto de estudio de esta investigación.

Aunque abundo sobre esta cuestión en el tercer capítulo, cabe explicitar brevemente cuál es la definición de élites que utilizo. Entiendo a las élites como un grupo minoritario que tiene

acceso y control desproporcionados sobre diversos capitales (Khan, 2012b). En particular, me enfoco en un segmento de las élites económicas, a saber, la élite corporativa. Ésta está integrada por quienes ocupan las posiciones más altas de los corporativos, amasan una gran cantidad de recursos económicos y tienen una incidencia directa en el diseño de políticas empresariales (Salas-Porras y Media, 2023). Más que pertenecer a este selecto grupo, cuya figura por antonomasia es el director general o CEO, las personas entrevistadas aspiran a él. Por eso conviene enmarcarlas antes como prospectos que como miembros de la élite corporativa.

Métodos

Para alcanzar los objetivos de investigación, me apoyo en la triangulación entre distintas técnicas: entrevista semiestructurada, observación, entrevista informal y entrevista estructurada. El uso de la triangulación me permite acceder a aspectos distintos del objeto de estudio. Por ejemplo: las entrevistas semiestructuradas me vinculan a reconstrucciones del pasado y proyecciones del futuro, que no pueden conseguirse, al menos no tan fácilmente, mediante la observación de interacciones (Bertaux, 2005). Además, las técnicas me dan entrada a capas distintas de significado. No es lo mismo contar la frecuencia de respuestas predeterminadas que se dan en el marco de una entrevista estructurada, que analizar relatos abiertos que surgen de una entrevista semiestructurada. Únicamente en la segunda opción, las personas no sólo recurren a ejemplos y argumentos para sostener su postura, sino que descubren lo que quieren decir mientras hablan. Así pues, no es exagerado decir que esta investigación está sustentada en una estrategia plural de acercamiento a las formas de entender la desigualdad económica.

No sobra aclarar que utilizo las técnicas de forma presencial y virtual. Esto lo hago bajo el supuesto de que lo ocurrido dentro y fuera de Internet se afectan mutuamente (Bárcenas y Preza, 2019), así como con la intención de saltar las barreras asociadas a mi entrada a campo. El fundamento de esa intención remite a la bien documentada dificultad de acceder a las élites, las cuales “son bastante buenas para aislarse a sí mismas de interrupciones no deseadas” (Thomas, 1993, p. 81). Frente a este panorama, la huella que dejan las élites en Internet, ya sea en redes sociales laborales como LinkedIn o en sitios de video como YouTube, surge como una alternativa para acceder a sus formas de significar el mundo.

Como puede verse en el tercer capítulo, lo anterior desemboca en una reflexión sobre la pertinencia (o el inconveniente) de seguir una de las convenciones de las ciencias sociales: el anonimato (Ellersgaard, Ditlevsen y Larsen, 2022). Al respecto, cabe adelantar que opté por anonimizar tanto a las personas entrevistadas como a sus programas de MBA. Esto lo hice porque el objeto de estudio de la tesis no es uno u otro MBA bajo consideración, sino los recursos simbólicos que se movilizan desde el privilegio para atribuir sentido a la desigualdad económica.

Programas y estudiantes

Para hacer esta investigación seleccioné dos programas de MBA, a saber: el MBA del Instituto Niágara (IN) y el MBA del Instituto Pontevedra (IP)[4]. Estos programas tienen varios elementos en común. No sólo fueron creados por empresarios que veían con sospecha (e incluso con rechazo) la educación ofrecida en universidades públicas, sino que reclutan a sus estudiantes del mismo puñado de instituciones privadas de alto costo y gozan de posiciones similares en los rankings (tanto a nivel nacional como internacional) de MBA. Sin embargo, estos programas son distintos en términos ideológicos. Mientras que el MBA del IP es laico, el del IN es alimentado por los principios del humanismo cristiano. Como resultado, aunque ambos programas se caracterizan por una actitud "pro mercado" donde destaca el aprecio por políticas que reduzcan la intervención del gobierno en la economía, no apuestan por el mismo tipo de formación en negocios y, por consiguiente, no buscan entrenar al mismo tipo de líder corporativo.

Ahora bien, las personas entrevistadas de los dos MBA no son iguales. A grandes rasgos se pueden dividir en dos segmentos. Por un lado, el segmento minoritario de quienes, debido a su origen social, cabe suponer que ya forman parte de la élite económica. Se trata de personas que reúnen al menos dos de las siguientes características: no recurrieron a becas para pagar el MBA, trabajan (o han trabajado) en la empresa de algún familiar y se colocan a sí mismas dentro de la clase alta. Considero que para estas personas, el MBA no conduce hacia la élite sino que las consagra dentro de ella. Por otro lado, el segmento mayoritario de quienes no pertenecen pero aspiran a la élite económica. Estas personas pagaron su MBA recurriendo a fuentes diversas de financiamiento, no trabajan (ni han trabajado) en la empresa de algún

[4] Ambos nombres son pseudónimos.

familiar y se ubican a sí mismas en el dominio de la clase media alta y clase media. En su caso, me parece que el MBA representa una oportunidad de movilidad social ascendente que no legitima la posición ya ocupada sino las aspiraciones de arribar a la élite.

Dicho lo anterior, cabe entender a los MBA como organizaciones "porteras" de la élite. Sus herramientas para el cumplimiento de ese rol son, aparentemente, la capacidad de consagrar y de ofrecer movilidad social ascendente. Igualmente, es posible entender a esos programas como un microcosmos donde se refleja la composición interna del privilegio socioeconómico en México. Tal composición, lejos de ser homogénea, da cuenta de un todo ampliamente estratificado en virtud de fronteras simbólicas y sociales que separan a los establecidos de los recién llegados.

Justificación

Hay dos razones por las cuales es importante realizar esta investigación. Por un lado, porque está ubicada en un terreno que, hasta hace poco tiempo, había sido relegado de las preocupaciones sociológicas principales: las élites (Khan, 2012b). Si bien las cosas han cambiado principalmente en Europa y Estados Unidos, favoreciendo algunas innovaciones metodológicas (como el análisis de redes) y apropiaciones creativas de marcos teóricos que discurrían por otros derroteros (como los capitales de Bourdieu), el estudio de las élites en el Sur Global, en general, y en México, en particular, es aún limitado (Krozer, 2020). Entonces, llenar este hueco de investigación haciendo énfasis en los aspirantes a la élite corporativa mexicana es aportar, desde una lengua (el español) y horizonte (México) no centrales, a una discusión académica que poco a poco cobra mayor importancia a nivel mundial.

Por otro lado, hacer esta investigación es relevante porque ayuda a entender la reproducción de la desigualdad desde una mirada cultural. Analizar las percepciones y preferencias de personas que cursan un MBA equivale a estudiar los razonamientos que tienen los probables futuros líderes corporativos para apoyar la implementación de políticas que pueden, ya sea dentro o fuera del ámbito empresarial, mantener, profundizar o reducir la desigualdad (Krozer, 2020). Dicho apoyo, lejos de ser una nimiedad, tendrá un poder de influencia mayúsculo, en tanto que esos estudiantes, una vez que accedan a posiciones de alta dirección

y concentren un volumen sin parangón de diversos capitales (Khan, 2012b), se convertirán en agentes clave para la construcción de la realidad.

Ahora bien, ¿por qué enfocarme en las percepciones y preferencias sobre la desigualdad económica y no, por ejemplo, acerca del cambio climático o los derechos humanos? Lo decidí de esta manera por dos razones. Primero, porque todo esfuerzo de investigación, aún en un doctorado de cuatro años, necesita ser acotado. En ese sentido, seleccionar un tema de indagación siempre implica no tomar a otros en cuenta. Segundo, porque, tal como lo mencionaba en las páginas iniciales de la tesis, el presente da cuenta de un mundo marcado por amplios contrastes económicos. En el caso específico de México, esos contrastes no sólo se agudizan sino que originan estilos de vida contrapuestos entre un puñado que posee demasiado y una mayoría que tiene muy poco. Entonces, tanto por la lógica misma del trabajo de investigación como por el perfil de la realidad actual, decidí enfocarme exclusivamente en la desigualdad económica.

Aportaciones principales

Las aportaciones principales de esta tesis al estudio de las élites corporativas se pueden agrupar en dos ámbitos, uno empírico y otro teórico. En el ámbito empírico, la primera contribución consiste en ampliar el conocimiento disponible sobre la reproducción u obtención de un estatus de élite a través de la educación. Tales reproducción u obtención ocurren mediante un intercambio de capitales: los aspirantes a la élite corporativa aportan dinero, mientras que sus respectivos programas de MBA les suministran prestigio, contactos y saberes que, aparentemente, son clave para desempeñar las funciones de quien ocupa una dirección general.

La segunda contribución en el ámbito empírico es profundizar en el estado del conocimiento acerca de los imaginarios sobre la desigualdad económica que circulan en el dominio de la élite corporativa y sus aspirantes. Dichos imaginarios, a pesar de ser diversos y tener contradicciones, tienden a encumbrar a la meritocracia como su principio predilecto de organización social y como insumo para justificar la distribución desigual de ingresos y riqueza.

Finalmente, la tercera contribución empírica consiste en ensanchar lo que hoy se sabe acerca de las estrategias de distinción que son practicadas por las élites. Así como muestro más adelante, los estudiantes y programas de MBA enmarcan a los líderes corporativos como legítimos ocupantes de su posición social, en tanto que, supuestamente, trabajan con lo que nadie más tiene: los atributos comunicacionales y emocionales de su yo. Cada una de estas contribuciones empíricas no sólo echan luz sobre las élites corporativas de México, sino, como bien retomo en las conclusiones, sobre las élites en general.

En el ámbito teórico, las contribuciones de este trabajo son dos. Por un lado, identifico dos sub-procedimientos que son clave para el procedimiento de identificación (así como, potencialmente, para el resto de los procedimientos bajo estudio) y que colaboran en la misión de legitimar la posición social de los líderes corporativos. Se trata del ocultamiento y de la celebración. Con el primero se borra una parte de la carga simbólica que lleva una categoría, mientras que con el segundo se encumbra a determinadas figuras como repositorios de múltiples virtudes. Por otro lado, incorporo una preocupación analítica que ha sido abordada principalmente en el estudio de grupos subalternos: el futuro. Lo hago no únicamente al indagar acerca de las utopías y distopías de la desigualdad económica, sino también sobre los deseos y promesas de movilidad social que circulan entre programas y estudiantes de MBA. Con ambas contribuciones teóricas espero despertar el interés de otras personas para profundizar la investigación sobre élites, en general, y sobre élites corporativas Mexicanas, en particular.

Organización

Esta tesis está dividida en dos partes y una conclusión. La primera parte va del capítulo uno al capítulo cuatro. Principalmente, su contenido remite a la etapa de diseño y revisión bibliográfica de la investigación. A su vez, la segunda parte consiste fundamentalmente en el análisis empírico de la información recabada y va del capítulo cinco al capítulo nueve. Es en estos capítulos que analizo los procedimientos que componen al objeto de estudio, a saber, identificación, justificación y racionalización. Finalmente, en la conclusión expongo cuáles fueron los aportes empíricos y teóricos de la investigación. Asimismo, avanzo una reflexión sobre la estrategia metodológica utilizada y las líneas posibles de indagación futura.

El primer capítulo corresponde a la presente introducción. El segundo consiste en el estado del arte. Ahí ubico mi tesis en el mar de estudios sobre élites, concentrándome en tres áreas temáticas, a saber, educación, distinción y percepciones. La mayoría de esos estudios están publicados en inglés y analizan élites de Estados Unidos o Europa. Sin embargo, igual que mi investigación, se ubican en el horizonte disciplinar de la sociología, estudian el presente, son de corte cualitativo y adoptan a Lamont, Khan y Bourdieu como algunos de sus referentes teóricos principales. En ese sentido, cabe decir que mi tesis "se parece" en cierto sentido al coro de investigaciones que reviso aquí aunque, por así decirlo, canta en otra lengua (español) y explica los marcos de personas diferentes (aspirantes a la élite corporativa).

El tercer capítulo contiene el marco teórico-metodológico. Ahí me explayo en la especificación de las teorías que orientaron mi análisis. Al respecto, lo más importante es señalar que dichas teorías son de naturaleza cultural. Por eso privilegian la reconstrucción de significados sobre la especificación de frecuencias: el cómo y el qué del discurso, antes que su distribución. Asimismo, en este capítulo presento la estrategia metodológica que diseñé para abordar el objeto de estudio. Se trata, como ya dije, de una estrategia más o menos ecléctica, que se apoya en la triangulación entre diversas técnicas y que se mueve entre los terrenos presencial y virtual. No sobra decir que el perfil de esa estrategia responde antes a la naturaleza del objeto de estudio que a una pretensión mía por forzar con calzador un abordaje multimétodo.

El cuarto capítulo consiste en la construcción de los casos de estudio y ofrece una paulatina transición hacia el análisis de la información empírica. En él describo el contexto de los dos MBA bajo estudio, el del IN y el del IP, reparando en el estado actual de la desigualdad económica y el sistema educativo mexicano. Más adelante expongo algunas características de los programas de MBA: su historia (dentro y fuera de México), relevancia en el mundo corporativo y herencia cultural. Finalmente, presento a las personas entrevistadas de dos formas. Por un lado, ubicándolas en el sistema de estratificación mexicano en virtud de algunos rasgos factuales (trayectorias educativas y posición laboral) y subjetivos (autoclasificación étnico-racial, de clase social y expectativas de movilidad social). Por el otro, reconstruyo sus percepciones acerca de su ubicación en la jerarquía socioeconómica de

sus respectivos MBA. Ambas formas de presentación tienen el mismo fin: poner sobre la balanza el nivel de privilegio de las personas entrevistadas.

Con el quinto capítulo se inaugura la segunda parte de la tesis. Dicho capítulo trata sobre las percepciones acerca de la desigualdad económica. Los temas que exploro son los siguientes, tanto a nivel de los programas como de los estudiantes de MBA. Primero, el volumen de conocimientos detentados. ¿Qué tanto conocen acerca de la desigualdad económica? Segundo, los juicios morales. ¿Entre ellos es unánime la condena a la desigualdad económica o, más bien, sus enmarcamientos dan cuenta de una fondo plural de valoraciones? Tercero, las consecuencias imaginadas. ¿Qué resultados se imaginan que son disparados por la desigualdad económica? Cuarto, las bases explicativas. ¿Desde qué horizonte explican la concentración de ingresos y riqueza en unas pocas manos? Quinto, las bases del merecimiento. Según ellos, ¿quiénes y en función de qué criterios puede decirse que sí merecen su riqueza? Sexto, la importancia del esfuerzo en el trabajo. Desde su perspectiva, ¿basta con esforzarse diariamente para tener éxito en los negocios? En este capítulo, uno de los hallazgos principales es el siguiente: la explicación predilecta de quienes entrevisté acerca de la desigualdad económica remite, sobre todo, a una supuesta idiosincrasia violenta y conformista de quienes habitan la parte baja de la distribución socioeconómica.

El sexto capítulo versa sobre las preferencias respecto a la desigualdad económica. Desde el punto de vista de programas y estudiantes de MBA, los temas que abordo son los siguientes. Primero, el tipo de igualdad preferida. ¿Se orientan por la igualdad de oportunidades o de resultados? Segundo, los impuestos. Desde su perspectiva, ¿tales impuestos figuran como una herramienta clave en el combate a la desigualdad económica? Tercero, los límites a la acumulación privada de riqueza (Robeyns, 2022; Medeiros, 2006)[5]. ¿Esos límites son vistos con buenos ojos? De ser así, ¿bajo qué tipo de condiciones? Cuarto, las medidas predilectas. ¿Qué medida estiman más en el combate a la desigualdad económica? Quinto, la filantropía. Frente a otras alternativas, ¿qué lugar ocupa la filantropía para reducir la desigualdad económica? Cabe adelantar el hallazgo principal de este capítulo. La solución favorita de quienes entrevisté para acabar con la desigualdad económica consiste en una estrategia

[5] La inspiración para pensar en los límites a la acumulación privada de riqueza, un tema de primera importancia para esta investigación, proviene del trabajo de Marcelo Medeiros (2006) e Ingrid Robeyns (2022).

cultural: educar principalmente a los pobres para que compitan en el mercado laboral, gasten mejor su dinero, no incurran por el camino del crimen, entre otras cosas.

El séptimo capítulo rescata el espíritu de sus dos predecesores. En ese sentido, trata sobre las percepciones y preferencias de las personas entrevistadas sobre la desigualdad económica que reina al interior de las empresas. Aquí no abordo los enmarcamientos y narrativas de los programas de MBA porque, a pesar de tener una enorme preocupación por los futuros salariales de quienes pasan por sus aulas, no dijeron nada, al menos en las instancias de observación que tuve oportunidad de realizar, sobre la distancia salarial que separa al CEO de los operarios en una empresa. En este capítulo exploro dos temas. Por un lado, la distancia antes aludida. ¿Las personas entrevistadas la justifican, toleran o rechazan? Por el otro, un conjunto de desigualdades adyacentes a esa distancia: desigualdad de género, principalmente, y desigualdad étnico-racial, en menor medida. Uno de los hallazgos principales de este capítulo es el siguiente: la mayoría de quienes entrevisté tiende a justificar los niveles de acumulación salarial de los CEO, independientemente de que ella instaure una distancia enorme entre ellos y los trabajadores de menor rango en las empresas.

El octavo capítulo remite fundamentalmente al terreno de las aspiraciones. Los temas que abordo son los siguientes. Primero, las promesas de movilidad social ascendente que hacen los MBA a sus estudiantes. Desde su trinchera, ¿con qué estrategias justifican esa promesa? Segundo, las expectativas de movilidad social ascendente de las personas entrevistadas. ¿Cómo se relacionan esas expectativas con sus motivaciones de ingreso y elección de un MBA específico? Además, ¿qué tipo de acciones creen que podrán llevar a cabo una vez que realicen esas expectativas y qué medios y complicaciones creen que podrían encontrar en el camino rumbo al cumplimiento de esas expectativas? Posiblemente, el hallazgo más significativo de este capítulo puede resumirse así: la promesa de los programas y el anhelo de los estudiantes son justificados, desde la actividad simbólica de cada uno, en función de un intercambio de capitales donde los programas, a cambio de dinero, supuestamente dotan de un conjunto de recursos que catapultan hacia las altas direcciones.

El noveno capítulo es sobre los líderes corporativos. Desde el horizonte de los programas y estudiantes de MBA, aquí analizo una operación de encubrimiento y dos operaciones celebratorias. En la operación de encubrimiento abordo el maridaje y ulterior indistinción

entre dos términos con cargas valorativas diferentes: líderes y directores. ¿A qué responde ese maridaje y qué consecuencias tiene? A su vez, en la primera operación celebratoria exploro la forma en la que se encumbra a los líderes o directores como personas que detentan talentos especiales. Ya en la segunda operación celebratoria analizo cómo los líderes o directores son enmarcados como gente que puede ser identificada *ipso facto* debido a sus muy particulares maneras de usar y mover el cuerpo. El hallazgo más destacado de este capítulo es: la celebración de los líderes o directores colabora en su justificación como detentores legítimos de una posición social que les da acceso a un volumen de capitales sin parangón.

Primera parte: diseño y antecedentes de investigación

Capítulo 2

Estado del arte

Nota introductoria

Qué sí es

El estudio de las élites vive un momento de auge (Khan, 2012b). Sin embargo, su origen en las ciencias sociales data de mucho tiempo atrás. Interesados principalmente por cuestiones de mando, precursores como Wilfredo Pareto y Gaetano Mosca se habían preguntado cómo era posible la existencia de una minoría gobernante y el avance de la democracia (Khan, 2012b). Otros se habían ocupado de aquello que fundamenta el poder de las élites. Para Wright Mills, por ejemplo, dicho fundamento remite a la ocupación de las posiciones más altas de tres esferas complementarias e interconectadas: el gobierno ejecutivo, las corporaciones y el ejército (Gill, 2018). Finalmente, algunos, desde una postura más culturalista, habían analizado el lugar de las élites en la sociedad. Así, Thorstein Veblen consideraba que las élites aportan poco "al avance de la economía o al bienestar social general" y más bien se "definen a sí mismas por sus actividades de ocio y consumo" (Khan, 2012b, p. 364). Entonces, desde diversas perspectivas, las élites han sido un foco de interés en las ciencias sociales.

En este capítulo presento un panorama de las investigaciones actuales sobre las élites. Ciño la revisión a las tres áreas temáticas que conciernen a mi tesis doctoral: educación, distinción y percepciones. Se trata de 34 investigaciones que están publicadas mayoritariamente en inglés, pertenecen fundamentalmente al ámbito disciplinar de la sociología, se concentran principalmente en Europa y están casi siempre abocadas al análisis del presente. Además, son estudios tanto cuantitativos como cualitativos, cuya explicación de resultados nada entre modelos agenciales (basados en las acciones, pensamientos y emociones de las personas) y estructurales (grandes tendencias que son independientes de las voluntades individuales)[6]. Cabe mencionar que llegué a estas investigaciones gracias a varias búsquedas en las bases de

[6] La idea de dividir los modelos de explicación entre agenciales y estructurales proviene de mis clases de teoría con el profesor Gustavo Urbina y de mi participación en un proyecto acerca de la investigación sobre élites que estuvo a cargo de Lena Ajdacic y Francoise Schoenberger.

datos de la biblioteca Daniel Cosío Villegas y a mi participación en la escuela de verano sobre élites que organizó la Universidad de Lausanne en junio de 2024. Lo dicho hasta aquí aparece resumido en el Cuadro 1.

Características	Frecuencias
Idioma	Inglés: 27 Español: 7
Ámbito disciplinar	Sociología: 31 Estudios organizacionales: 2 Ciencia política: 1
Ubicación geográfica	Europa: 13 Latinoamérica: 9 Norteamérica de habla inglesa: 7 Asia: 4 Comparación internacional: 1
Énfasis temporal	Presente: 26 Pasado y presente: 7 Pasado: 1
Modelo de explicación	Agencial: 18 Estructural: 15 Estructural y agencial: 1
Método	Cualitativo: 23 Cuantitativo: 10 Cualitativo y cuantitativo: 1

Cuadro 1. Características de las investigaciones consideradas para el estado del arte.

Frente a este conjunto de investigaciones, ¿dónde queda situada mi tesis doctoral? Para responder la pregunta, identifico nuestros puntos de contacto y divergencia. Para empezar, tenemos una orientación teórica similar. De ahí que, en la mayoría de los casos, nuestros referentes sean Bourdieu, Lamont y Khan. Igualmente, casi siempre colocamos nuestras pesquisas y contribuciones en el ámbito de la sociología y en el campo sub-disciplinar de los estudios sobre élites. Esto desplaza el diálogo con tradiciones afines, pero diferentes, que tratan más bien sobre clases dominantes, privilegiadas o altas[7]. En adición, así como más de la mitad de los estudios reseñados, me sumo a un modelo de explicación agencial. De ahí que remita constantemente a las elucubraciones simbólicas de las personas entrevistadas o a las acciones de quienes tuve oportunidad de observar.

[7] La única excepción al respecto es la investigación de Saraví (2015), la cual, a pesar de referirse a las élites, más bien se concentra en lo que su autor denomina como “clases privilegiadas”.

En cuanto a los puntos de divergencia, cabe señalar los siguientes. A diferencia de la mayoría de los estudios que reseño más adelante, mi tesis está escrita en español. Se trata, entonces, de la participante en un coro minoritario al interior de un campo sub-disciplinar donde la lengua franca es el inglés. Asimismo, contrario al grueso de las investigaciones, está situada en un país y en una región donde el estudio sobre élites, aunque existente, recién está tomando vuelo (Krozer, 2020). Respecto a la región cabe destacar una excepción: el caso chileno, donde un grupo ha investigado prolíficamente a la élite de su país. A su vez, mi tesis cae explícitamente en el punto de intersección de tres dominios (educación, distinción y percepciones), mientras que el resto de las investigaciones reseñadas se concentran más bien en uno o dos de esos dominios. Además, integra una preocupación que, a mi juicio, ha sido explorada con poco ahínco en el resto de los estudios bajo consideración: las emociones. De ahí que analice el papel del trabajo emocional en las prácticas de distinción que se emplean para comunicar un estatus de élite.

Además, a diferencia de las investigaciones que repaso en los siguientes párrafos, la tesis está teórica y temáticamente orientada al futuro. Por eso recurre al concepto de socialización anticipatoria que resulta clave para entender el tipo de sujeto económico que se quiere formar en los MBA, así como a las promesas de movilidad social de tales programas. Finalmente, contrario a la mayoría de los estudios que alimentan esta revisión bibliográfica, la tesis está apoyada en una estrategia metodológica que mezcla lo cualitativo con lo cuantitativo en una indagación que ocurre dentro y fuera de Internet. Lo anterior no es motivado por la falsa convicción de que la mezcla de técnicas permite llegar a una verdad "más verdadera", sino por el interés de abordar el objeto de estudio desde ángulos diferentes.

Qué no es

Antes de continuar, me interesa colocar una advertencia: el estado del arte que estoy por presentar no es una revisión exhaustiva sobre todo tipo de investigación acerca de las élites. Con una excepción, dejo de lado los estudios acerca de las élites políticas, militares, religiosas, culturales, entre otras. Tampoco me ocupo de temas que no están directamente vinculados a mi tesis doctoral. Así, desplazo estudios sobre la "obstrucción discursiva" de las élites estatales a contendientes de alto estatus (Shirver, Wilcox y Bray, 2020), la acumulación originaria de élites económicas mediante prácticas violentas (Castañeda y

Krozer, 2023), la cohesión de las redes que construye la élite de poder en un país con regulaciones fiscales distintas al resto del mundo (Rossier, Ellersgaard, Larsen y Lunding, 2022) o la acumulación de capital cultural para tener un sitio en los altos mandos del ejército (McDonald, 2004).

Igualmente, no integro investigaciones acerca de lo que otros actores o sectores sociales piensan sobre las élites. No obstante, me parece relevante mencionar que esos estudios muestran cómo la legitimación social de las élites no sólo proviene de ellas. Así, los medios de comunicación suelen avanzar valoraciones aprobatorias de los ricos, destacando su actividades filantrópicas y dejando en la sombra su participación en el aumento de la desigualdad (Waitkus y Wallascheck, 2022). Asimismo, algunos profesionales de las finanzas legitiman la acumulación privada de riqueza, argumentando que las personas con mayores recursos emprenden acciones con resultados positivos dentro y fuera del ámbito corporativo (Kuusela, 2024). Al parecer, la defensa del privilegio atañe y va más allá de las élites.

Dicho lo anterior, invito a leer mi estado del arte como un producto acotado y no necesariamente representativo sobre el estudio de las élites en general, pero que sí ofrece un panorama de la literatura concerniente a los tópicos de mi tesis.

Revisión bibliográfica

Élites y educación

En este rubro, el interés principal de las investigaciones es indagar cuál es el papel de la educación en la reproducción social del privilegio. De acuerdo con sus hallazgos, ese papel varía en función del contexto de referencia. En los sitios que tienen un sistema educativo con mayor estratificación vertical, la educación es clave para que las personas permanezcan o arriben al dominio de las élites. Ello ocurre mediante diversos mecanismos: el reforzamiento de identidades y relaciones de élite en espacios altamente homogéneos (Espíndola, Heredia, Vázquez, 2019); la concentración de las élites en un puñado de instituciones (Villalobos, Quaresma, Franetovic, 2020), incluso desde antes de arribar al nivel terciario (Rentería, *et al*., 2020); la adquisición de saberes (como dominar el inglés) que facultan para trabajar en

grandes corporativos trasnacionales (Rentería, *et al*. 2020); la incorporación de disposiciones ideológicas (como saber la historia de un partido) y prácticas (como saber debatir en público) que permiten el tránsito a la élite política (Fergnani, Villalobos, Quaresma, 2022); la imposición de mecanismos de cierre (como altas colegiaturas o cartas de recomendación a los aspirantes de una escuela) que precluyen del contacto con personas de otro ámbito social (Rentería *et al*., 2020). Todo parece indicar, entonces, que son varios los mecanismos que alientan la reproducción social del privilegio a través de la educación.

En este panorama, el caso mexicano merece una atención especial. Para empezar, los miembros de las élites, tanto económicas como políticas, tienden a estudiar en instituciones privadas. La misión principal de tales instituciones es dotar a sus estudiantes "de capital social, ofrecerles un espacio de distinción social e inculcarles ciertos valores morales y religiosos"[8] (Espíndola *et al*., 2019, p. 2). Lo anterior responde a que, en el caso de las instituciones para la élite, "educación y trabajo mantienen una estrecha relación" (Saraví, 2015, p. 115). A fin de cuentas, el prestigio y las redes que se construyen en las universidades de élite son recursos que sirven a sus miembros para insertarse en el ámbito laboral (Saraví, 2015), lo cual redunda en la reproducción de su propio privilegio. Con todo, es destacable que no es la escuela, sino la familia, donde los miembros de la élite económica de México encuentran a sus principales mentores, esto es, figuras importantes para la construcción de redes y desarrollo de la carrera profesional (Ai Camp, 2006).

Algunas investigaciones han señalado que el propósito de las escuelas de élite en México no es fomentar el talento de sus alumnos, lo cual es apreciable en las bajas calificaciones que éstos obtienen, tanto en lengua como en matemáticas, frente a sus similares de otros países de la OCDE (Espíndola, *et al*., 2019). En todo caso, ya sea a nivel secundario o terciario, pareciera que tales escuelas se enfocan en el suministro de competencias. Por eso enseñan habilidades para cursar estudios en el extranjero (Espíndola, *et al*., 2019) y preparan para la ocupación de posiciones de liderazgo (Saraví, 2015). Las habilidades de liderazgo, así como el liderazgo mismo, son escasamente definidas en las escuelas de élite. De acuerdo con Gonzalo Saraví, ellas "pueden ser sutiles y referirse a cosas tan diversas como una forma de

[8] A mi juicio, no todas las instituciones educativas de élite pretenden inculcar valores religiosos, ya que algunas son de carácter laico.

hablar o de vestirse, hasta la capacidad o seguridad para tomar decisiones 'importantes' o 'asumir riesgos'" (2015, p. 130).

El entrenamiento en estas habilidades que se ofrece en las escuelas de élite en México no es fortuito. Más bien responde a la expectativa de que "muchos de sus estudiantes serán líderes en este sentido vacuo y poco preciso, por el solo hecho de ser parte de la élite de las clases privilegiadas" (Saraví, 2015, p. 131). En otras palabras, y tomando en cuenta que el liderazgo remite a la capacidad de gestionar equipos e influir sobre otras personas para que se aboquen al cumplimiento de sus responsabilidades, cabe decir que a las élites en México, de acuerdo con los hallazgos de estas investigaciones, no se les enseña a ejecutar conocimientos técnicos, esos que parecen no dominar (Espíndola, *et al*., 2019), sino a mandar. Se trata de un tipo de enseñanza que es completamente afín con la posición que ocupan los estudiantes en la cima de la distribución socioeconómica y con los destinos que les deparan como directores generales o empresarios.

Ahora bien, no todos los mecanismos del ámbito educativo que favorecen la reproducción social del privilegio involucran a agentes que pertenecen exclusivamente a las escuelas y universidades. Un agente externo que promueve dicha reproducción son los empleadores. Éstos avalan las credenciales que se otorgan en las universidades de mayor prestigio, mismas a las que sólo acceden las personas más privilegiadas, como indicadores de ser la "persona correcta" o tener "*pedigree*" para ocupar posiciones directivas (Useem y Karanel, 1986; Hartmann, 2000) o de recién ingreso (Rivera, 2012) en firmas de élite. De ahí que para asegurar un sitio en lo más alto de la jerarquía financiera, uno de los campos de batalla donde se juega la reproducción de las élites dado su dominio de la economía, "sea una clara ventaja poseer un grado de una universidad prestigiosa" como Harvard (Bühlmann, Schoenberger, Ajdacic, 2022, p. 677). Además, los empleadores colaboran en la elevación moral y social de los estudiantes privilegiados mediante el contacto con los últimos en ferias de reclutamiento que se desarrollan en campus universitarios (Holmqvist, 2023). Gracias a ese contacto, los estudiantes desarrollan una concepción de sí mismos como aspirantes legítimos a la élite económica que están listos para asumir "trabajos desafiantes" en la "escena global del mercado" (Holmqvist, 2023, p. 537).

Ahora bien, las cosas son diferentes en lugares donde el sistema educativo está menos estratificado verticalmente o donde los capitales de mayor importancia para la reproducción de las élites son medianamente ajenos a los títulos académicos. Lo primero ocurre en Dinamarca, donde el ethos igualitario de la sociedad y la ausencia de instituciones educativas de élite hacen que el peso de las credenciales educativas sea menor frente al capital económico para sumarse a la élite (Ellersgaard, Larsen y Munk, 2012). Asimismo, la estabilidad de la élite económica india, misma que puede verse en su poca diversidad, no responde a la obtención de títulos académicos exclusivos, sino a la pertenencia familiar (Naudet, Allorant y Ferry, 2018). Finalmente, en Alemania lo más importante para arribar a la élite tampoco es la incursión en universidades altamente prestigiosas, sino la capacidad para desplegar las disposiciones de un habitus de clase privilegiado que se ponderan en entrevistas de trabajo (Hartmann, 2000).

Guiados principalmente por el trabajo de Pierre Bourdieu y Jean Claude Passeron (1979), el énfasis analítico de estos estudios está en la función reproductora de la educación. Al respecto, bien se puede decir que dicha función depende en cierta medida del grado de estratificación vertical del sistema educativo: cuando es alto, los títulos académicos colaboran en la reproducción de las élites; cuando es bajo, ellos tienen menor importancia frente a otros capitales para alcanzar el mismo fin.

Pero, al margen de la educación, ¿qué otros elementos colaboran en la permanencia o acceso a la élite económica? Una parte de la respuesta apunta a un tipo particular de disposiciones que permiten destacar por encima del resto: las "aptitudes no-cognitivas, como la capacidad comunicativa y argumentativa, la auto-confianza, el sentido de responsabilidad o la capacidad de liderazgo" (Quaresma y Villalobos, 2018, p. 70). Por eso, "cuando se trata de reclutamiento de élite, asumiendo que uno tiene un grado universitario, es mejor ser un ganador social, incluyendo extroversión, que ser muy listo" (Bihagen, Nermo, Stern, 2013, p. 949).

Élites y distinción

En este rubro, las investigaciones analizan los medios que emplean las élites para comunicar su pretendida superioridad social y tomar distancia de otros grupos, esto es, para distinguirse (Persson, 2021). Uno de tales medios remite al consumo. La distinción de élite a través del

consumo goza, entre otras, de tres características que cabe destacar. Primero, su fluctuación temporal. En la Inglaterra del siglo XIX, por ejemplo, esa distinción era alimentada por la participación en actividades aristocráticas vinculadas al ocio. Me refiero, en concreto, al polo, la caza, el tiro con arco y la navegación (Fridman y Reeves, 2020). Más tarde, cuando los industriales reemplazaron a la aristocracia como la clase con mayor poderío económico en el siglo XX, los "nuevos ricos" comenzaron a distinguirse vía el consumo de alta cultura. De ahí su asistencia a eventos de ballet, teatro y "música clásica" (Fridman y Reeves, 2020). Finalmente, en parte debido a pugnas internas en el mundo del arte, emergió una nueva etapa, la contemporánea, donde los miembros de las élites consumen alta y baja cultura. Esta nueva forma de distinción, misma que enfatiza la participación en prácticas "ordinarias" y "cotidianas", responde, según Fridman y Reeves (2020), a un intento explícito por escapar del siguiente señalamiento: conforme más se distancian económicamente de la sociedad, las élites, de acuerdo con el juicio de la mayoría, van perdiendo autenticidad y carácter moral.

La segunda característica de la distinción de élite a través del consumo es su variación geográfica. Por eso, lo dicho en el párrafo anterior puede describir puntualmente a las élites de Inglaterra, mas no a las de sitios culturalmente distantes como China. En el último país, la distinción de élite se consigue, en parte, mediante el consumo de música clásica (Li, 2021), es decir, un recurso cultural que en occidente no goza de la misma centralidad que tuvo a inicios del siglo XX (Fridman y Reeves, 2020). A su vez, la tercera característica puede expresarse así: la distinción de élite vía el consumo va más allá de las actividades de ocio. En ese sentido, puede manifestarse en prácticas tan diferentes como el acoplamiento a un estilo de vestimenta donde destacan las prendas y accesorios de lujo (Jarness, Pedersen, Flemmen, 2019), así como en la construcción de mansiones (Holmqvist y Wiesel, 2023).

Con todo, según la literatura especializada, lo más importante en la distinción de élite no es en estricto sentido qué se consume sino cómo se usa lo que se consume (Jarness, *et al*, 2019). Esforzarse demasiado, ya sea construyendo una casa que es excesivamente ostentosa de acuerdo con los parámetros de un área residencial (Holmqvist y Wiesel, 2023) o carecer del conocimiento para involucrarse adecuadamente en las tendencias de moda de una escuela (Jarness, *et al*., 2019), coloca a las personas bajo riesgo de no tener cabida en la élite. Aquí, "La clave para mostrarse distintivo, al parecer, es exhibir signos de distinción sin mostrar

ningún esfuerzo al hacerlo" (Jarness *et al*., 2019, p. 1411). Así pues, para conseguir la distinción de élite a través del consumo, ya sea de orden cultural o de otro tipo, hay que mostrarse natural y relajado al momento de elegir y apropiarse de lo consumido.

Lo dicho más arriba conduce a otro medio empleado por las élites para distinguirse y que ha sido un objeto de preocupación sociológica desde tiempo atrás (Persson, 2021): el comportamiento. Clave en ese comportamiento es el "*ease*" o la "naturalidad" (Khan, 2011), o sea, una forma de presentarse a uno mismo y de relacionarse con los demás donde parece que nada es lo suficientemente estimulante como para perturbar la calma y los buenos modales. Dado que esa naturalidad simboliza la pertenencia a lo más alto de la estratificación social (Bourdieu y Passeron, 1979), hay escuelas de élite donde el insumo principal que adquieren los estudiantes es aprender a realizar un performance de 'líder' exhibiendo los indicadores de esa misma naturalidad, a saber, confianza, seguridad y proactividad (Persson, 2021).

Sobre lo dicho más arriba, me gustaría hacer una aclaración. Me parece conveniente no tomar por sentado que, en el presente mundo meritocrático, la dimensión encarnada de la distinción ha perdido relevancia frente a los títulos académicos y los logros ocupacionales, tal como se ha reportado en algunas investigaciones (Voyer, Klime y Dantón, 2022). Si bien ello puede ser cierto en algunos contextos, como el estadounidense, me parece que hay otros, como el mexicano, donde la naturalidad no sólo constituye un elemento importante de distinción a nivel del comportamiento sino incluso de la atmósfera emocional de los espacios de élite (como los clubs de golf) (Cerón-Anaya, 2019). De ahí algo que analizo en el noveno capítulo: el énfasis hecho en la incorporación de disposiciones para convertirse en la persona "correcta" dentro de escuelas de negocios que, mediante una configuración particular de espacios que alienta la amabilidad y el "buen trato", supuestamente preparan para arribar a la élite corporativa.

Ahora bien, las élites también recurren al trazado de fronteras morales para distinguirse. Así, dentro de su mismo polo privilegiado, los miembros jóvenes de la élite israelí toman distancia de empresarios pertenecientes a generaciones anteriores, planteando que son moralmente superiores al mezclar la búsqueda de beneficio individual con iniciativas altruistas (Krauz y Kemp, 2020). Igualmente, algunas élites se definen a sí mismas en contra del estilo de vida

derrochador de “los malos ricos”, argumentando que pertenecen a la clase media norteamericana, esto es, una categoría social imbuida de legitimidad por su consumo modesto y recatado (Sherman, 2018). Conviene entender la apelación a cualidades morales como una reacción a la crítica generalizada hacia las élites después de la crisis financiera de 2008. Probablemente inseguras de su estatus en un mundo que perciben amenazante, las élites prefieren una distinción “sin elitismo” que les permite, al mismo tiempo, mostrarse como iguales y superiores al resto de las personas (Krauz y Kemp, 2020).

Entonces, fuertemente influenciados por el trabajo de Bourdieu, Lamont y Daloz, estas investigaciones se centran en los medios que utilizan las élites para comunicar su ubicación en lo más alto de la estratificación social. Dichos medios remiten al consumo, la exhibición de disposiciones particulares y la presentación de uno mismo enfatizando algunas cualidades morales. A partir de ellos, las élites trazan fronteras simbólicas que las aíslan en un dominio supuestamente virtuoso y, por consiguiente, las separan de otros que se conciben como sujetos “no merecedores”.

Élites y percepciones

Las investigaciones de este rubro buscan conocer los razonamientos que yacen tras las percepciones de las élites acerca de la desigualdad. De acuerdo con sus hallazgos, no todas las élites enmarcan a la desigualdad de la misma manera. La cuestión presenta variaciones nacionales importantes. Los miembros de la élite finesa, que viven en un país con poca desigualdad en comparación con sus pares de Estados Unidos, son “ciegos” ante la brecha económica entre ricos y pobres a pesar de que ésta ha crecido recientemente en su contexto inmediato (Kuusela, 2022). En cambio, en países menos igualitarios como México o Chile, las élites no sólo están al tanto de los niveles sino también de las graves consecuencias sociales que tiene la concentración de la riqueza (Krozer, 2020; Atria, 2022). Lo anterior, al menos en el caso mexicano, no se traduce en una evaluación pormenorizada sobre la desigualdad, pues muchos miembros de su élite la confunden con la pobreza y tienden a subestimar su propia posición en la distribución del ingreso (Krozer, 2020). Con todo, las percepciones de las élites dan cuenta de un fondo plural donde la concentración de riqueza a veces se explica en función de acciones individuales (Krozer, 2020) y otras por tendencias de orden estructural (Villalobos, Kuzmanic, Valenzuela y Quaresma, 2022).

La justificación de la desigualdad que ensayan las élites descansa sobre argumentos con un tamiz meritocrático. Algunos de sus miembros plantean que los más ricos merecen lo que han acumulado dado el gran valor que aportan a la sociedad con su trabajo (Hecht, 2022). En su lógica: las personas merecen lo que ganan, porque lo que ganan refleja su contribución económica al mundo. Muchas veces, el argumento anterior es acompañado por una celebración de sus propios talentos, presentándose como los héroes de un proeza económica que para su cumplimiento demandaba, entre otras cosas, disciplina y conocimientos especiales (Maclean, Chia y Harvey, 2012). Lo anterior suele expresarse con un modelo narrativo prefabricado, donde las élites, en tanto que "meritócratas" que rechazan las ventajas heredadas por origen social, saltan de la pobreza a la riqueza dada la magnitud de su esfuerzo y su comportamiento prudencial (Sherman, 2018). Este modelo sugiere una sociedad ficticia y "moralmente justa donde todos tienen las mismas oportunidades" (Kantola y Kuusela, 2019, p. 379).

La celebración que hacen las élites de sí mismas es complementada por sus representaciones concernientes a los desposeídos. Según las élites, quienes habitan el polo desaventajado de la desigualdad deben sus bajos niveles de acumulación a su débil ética laboral (Kantola y Kuusela, 2019). Además, desde su punto de vista, la desigualdad es benéfica para el funcionamiento de la economía, pues aporta la base para que los trabajadores subordinados se mantengan motivados en el cumplimiento de sus labores (Kantola y Kuusela, 2019). Finalmente, mediante un ejercicio de romantización, dicen que la pobreza, misma que convierten en sinónimo de la desigualdad, no es tan grave si se toma en cuenta que, al menos en México, basta con estirar el brazo en poblaciones rurales para coger una fruta con qué alimentarse (Krozer, 2020). Justificada, hasta cierto punto benéfica y de poca seriedad: así es como algunas élites entienden la desigualdad.

En cuanto a sus preferencias para aminorar los efectos de la desigualdad, las élites dan cuenta de posturas contrastantes. Algunas rechazan la imposición de impuestos a las herencias, al tiempo que defienden la igualdad de oportunidades (Atria, 2022). Otras, ocupando el lugar de "traidores de clase", defienden medidas redistributivas como el aumento de impuestos o la filantropía, planteando que su interés individual sólo florece cuando la sociedad en general es beneficiada y que la acumulación sin límite es ilegítima (Sherman, 2021). No obstante, al

imaginar cuál es el agente responsable de adoptar las medidas requeridas para reducir la desigualdad, las élites suelen mostrar una desconfianza generalizada hacia el gobierno. Para ellas, el gobierno es un ente ineficiente y lento, cuyos habitantes, los políticos, sólo ven por su propio beneficio cuando en realidad deberían tener el coraje de tomar las decisiones valientes "que todos conocemos" (Kantola y Kuusela, 2023). En ocasiones, esta desconfianza alimenta el enmarcamiento de la desigualdad como un problema que debería resolverse desde el ámbito privado (Atria, 2022).

Entonces, tomando principalmente a Bourdieu, Khan y Lamont como sus referentes teóricos, estas investigaciones muestran que las percepciones sobre la desigualdad varían en función del nivel de la desigualdad objetiva de los países, siendo los más desiguales los que tienen élites más conscientes sobre el problema. A su vez, enseñan que las élites tienden a justificar la desigualdad empleando argumentos meritocráticos como el siguiente: las personas tienen lo que se merecen, porque el volumen de riqueza detentado es producto del esfuerzo que se imprime al trabajo. De acuerdo con esa lógica, quien carece de recursos económicos es por flojera o apatía. Asimismo, exponen estas investigaciones, las élites, cuando no ven a la desigualdad como algo "benéfico" para la sociedad, creen que ella podría reducirse mediante acciones de índole individual. Lo anterior responde a una profunda desconfianza en los políticos, mismos que enmarcan como figuras parasitarias de un sistema que terminarán por romper. Por último, cabe destacar que las percepciones y preferencias de las élites son plurales y no están libres de contradicciones. Por eso pueden defender la igualdad de oportunidades y rechazar la implementación de medidas redistributivas.

Capítulo 3

Marco teórico-metodológico

Perspectiva teórica

Dos tipos de teorías

La definición del objeto de estudio descansa sobre dos tipos de teorías. Primero, las que están formuladas para conocer un segmento de la realidad (Mouzelis, 1995). En esta investigación, dichas teorías remiten principalmente al enfoque cultural que desarrollaron Lamont (2014) y sus colegas para estudiar la desigualdad. Aquí, los constructos importantes son: ideología, recursos simbólicos, procedimientos de identificación, procedimientos de justificación y procedimientos de racionalización. Ellos me sirven para conocer cómo estudiantes y programas de MBA atribuyen sentido a la estratificación social mexicana y su concomitante distribución desigual de recursos económicos. Asimismo, pero ocupando un lugar menos prominente en la tesis, estas teorías apuntan al concepto de "socialización anticipatoria" (Barnes, 2015) que constituye una añadidura a la propuesta original de socialización que formularon Peter Berger y Thomas Luckmann (2012[1968]). Este concepto me sirve para entender las representaciones sobre los líderes corporativos y el entrenamiento que reciben quienes cursan un MBA.

El segundo tipo de teorías son las sustanciales, esto es, aquellas que dicen algo específico sobre un problema o fenómeno particular (Mouzelis, 1995). En esta investigación, dichas teorías refieren a las élites (Khan, 2012b), las estrategias de distinción (Daloz, 2009; Persson, 2021) y los capitales (Bourdieu, 2001). Ellas son tomadas como un punto de partida para caracterizar al grupo social al que pertenecen o aspiran a pertenecer las personas entrevistadas, así como para dilucidar los medios que emplean para desmarcarse de otros. La claridad al respecto es fundamental, porque, aún en la bibliografía especializada, las élites no son comúnmente definidas (Fridman y Reeves, 2020).

Enfoque cultural

Contrario a los autores de otras tradiciones, en particular las de orden crítico como el marxismo, no defino la ideología como una forma de falsa consciencia que oscurece la

realidad. Más bien la entiendo como un sistema de ideas, valores y creencias que sirven en la atribución de sentido (Chiapello y Fairclough, 2002). En un mundo desigual, esa atribución puede tener fines de justificación. Así, por ejemplo, la ideología puede asistir a unos en la tarea de explicar "la estructura horizontal (la división de trabajo) de una sociedad y su estructura vertical (la separación entre gobernantes y gobernados), generando ideas que legitiman dicha separación" (Chiapello y Fairclough, 2002, p. 187). Igualmente, la atribución de sentido puede gozar de un cariz antagonista. De tal forma que la ideología puede ofrecer los argumentos para concebir la brecha que separa a ricos y pobres como el resultado de una injusticia política que debería transformarse. Las diferencias en las atribuciones de sentido remiten al carácter heterogéneo de la ideología, así como a las respectivas motivaciones y posiciones de quienes la sostienen.

Para hacer observable la ideología, me apoyo en el concepto de "recursos simbólicos". Este constructo, aunque también remite a un fondo compartido de ideas, es más fácil de operacionalizar que el de ideología en tanto que, siguiendo de cerca el planteamiento de Lamont (2014) y sus colegas, se puede conectar a una serie de categorías que se anclan en la realidad empírica. Cabe mencionar que la siguiente definición de los recursos simbólicos refleja por completo el entendimiento que tienen Lamont (2014) y sus colegas de otro concepto, a saber, "procesos culturales". Si echo mano de los recursos simbólicos y no de los procesos culturales es por una sencilla razón: los segundos enfatizan la importancia del desenvolvimiento temporal, mientras que los primeros más bien ofrecen una instantánea. Dada la ausencia de una perspectiva longitudinal en mi investigación, los recursos simbólicos son, en consecuencia, más afines a mis propios intereses.

Los recursos simbólicos son utilizados por las personas y organizaciones para significar el mundo y regular el comportamiento (referido a otros o a uno mismo) (Lamont, *et al*., 2014). Esa utilización, aunque puede ser volitiva, es casi siempre automática ya que las personas "rara vez son conscientes de que habitan un sistema de clasificación" (Lamont, *et al*., 2014, p. 583). Así, sin proponérselo de antemano, una persona puede hacer juicios despreciativos contra la apariencia de sus pares. Además, el empleo de los recursos simbólicos suele ser selectivo dado que responde a las características del contexto de referencia (Lamont, *et al*., 2014). De tal forma que, por ejemplo, una persona es capaz de utilizar segmentos distintos

de sus recursos simbólicos, dependiendo de si está con su pareja sentimental o con un policía. Asimismo, la utilización de los recursos simbólicos tiene consecuencias materiales porque puede favorecer el sostenimiento de jerarquías entre dominantes y subordinados (Lamont, *et al*., 2014). Lo anterior queda de manifiesto cuando las personas de un sector social son categorizadas como "no meritorias" de los beneficios otorgados por programas sociales, planteando que su comportamiento es desviado o perjudicial. Entonces, los recursos simbólicos dependen de los hábitos mentales, son plurales, no se movilizan en paquete e impactan la vida material de las personas.

Los recursos simbólicos bajo estudio son los marcos y las narrativas. Los marcos son un grupo de categorías mediante el cual "se observa e interpreta la vida social" (Small, Harding y Lamont, 2010 p. 14). En ese sentido, ellos "definen horizontes de posibilidades, proyectos de vida individual o lo que es pensable" (Small, *et al*., 2010, p. 14). A su vez, las narrativas son historias que se forman a partir de una secuencia concatenada de hechos. Ellas son usadas, principalmente, para avanzar explicaciones de la posición ocupada dentro de un ámbito particular y, por lo tanto, constituyen el formato predilecto para atribuir sentido al itinerario de vida (Small *et al*., 2010). Al estar referidas a similares y extraños, las narrativas son clave para entender cómo las personas se ven a sí mismas de cara a otros y para rastrear la construcción de identidades sociales (Small, *et al*., 2010). El análisis conjunto de marcos y narrativas es posible, ya que los primeros aportan las categorías que en las segundas sirven para detallar el desenvolvimiento de un fenómeno.

Los recursos simbólicos bajo estudio abarcan tres dimensiones. Primero, los procedimientos de identificación. A través de ellos, "las personas y los grupos se definen a sí mismos, al tiempo que son definidos por otros, como miembros de un colectivo mayor" (Lamont, *et al*., 2014, p. 587). Tales procedimientos implican la construcción de una frontera que distingue, a partir de una serie de criterios, entre aquellos que pueden (o no) pertenecer a una categoría social. Segundo, los procedimientos de legitimación. Con ellos se intenta definir el valor de una entidad como la actual distribución de recursos o la estratificación de posiciones laborales (Lamont, *et al*., 2014). Tercero, los procedimientos de racionalización. Dichos procedimientos implican una especificación de los objetivos que se persiguen mediante la selección de unos medios determinados y, a la vez, la jerarquización de personas en virtud

de un estándar evaluativo. De ahí que, como resultado, ellos conduzcan a una división entre "ganadores y perdedores" (Lamont, *et al*., 2014, p. 594).[9]

El término "frontera" que mencioné más arriba tiene dos derivaciones. Por un lado, las fronteras simbólicas. Éstas son "distinciones conceptuales hechas por actores sociales para categorizar objetos, personas, prácticas, incluso el tiempo y el espacio" (Lamont y Mólnar, 2002, p. 168). Estas fronteras pueden ser morales, las cuales se construyen "en base al carácter moral y cualidades tales como la honestidad, la ética de trabajo, la integridad personal y la consideración sobre los otros" (Jarness, 2017, p. 370). Asimismo, pueden ser socioeconómicas, las cuales se construyen "a partir de los juicios sobre la posición social de otros tal como es indicada por su riqueza, poder o éxito profesional" (Jarness, 2017, p. 370). A su vez, también pueden ser culturales, las cuales son levantadas en función de la "educación, inteligencia, modales, gustos y dominio de la alta cultura" (Jarness, 2017, p. 370).

Por otro lado, las fronteras sociales. Éstas remiten a "patrones de asociaciones manifestadas en grados de separación o proximidad entre grupos (mediante el matrimonio, homofilia en la amistad, segregación espacial, entre otras" (Bloemraad, Kymlicka, Lamont y Son, 2019, p. 90). Las personas pueden usar sus recursos para producir o reforzar fronteras que operen en su beneficio (Bloemraad, *et al*., 2019), estigmatizando a individuos en condiciones de alta vulnerabilidad para que parezcan merecedores de su infortunio o construyendo muros para aislarse en burbujas como poca variación interna. Ahora bien, la interacción entre las fronteras sociales y simbólicas es una cuestión abierta. A fin de cuentas, ellas pueden (o no) coincidir (Sherman, 2018).

Es importante hacer dos anotaciones sobre los procedimientos que componen las tres dimensiones del objeto de estudio. Primero, los procedimientos se mueven entre lo descriptivo y lo normativo. Lo descriptivo remite a las percepciones acerca de lo que es, mientras que lo normativo se refiere a las preferencias sobre lo que debería ser (Castillo, Torres, Atria y Maldonado, 2019). Así, por ejemplo, sostener que es importante ser pariente

[9] Antes de continuar es conveniente hacer una aclaración. Los procedimientos hasta aquí señalados son descritos por Lamont y sus colegas (2014) como distintos tipos de procesos culturales. Si yo los considero como "procedimientos" es porque mi investigación, al tomar una instantánea de su forma en un momento particular, no se ocupa de su desenvolvimiento temporal.

de los dueños de una empresa para alcanzar posiciones directivas no equivale a preferir que los vínculos familiares sean el criterio principal para asignar posiciones de trabajo a los empleados. En caso de no hacer la distinción anterior, se puede confundir el ser con el deber ser.

Segundo, los procedimientos operan en dos niveles analíticamente diferenciables: el *frontstage* y el *backstage*. El frontstage remite a aquellas situaciones donde lo importante es la presentación pública; al tiempo que el backstage apunta a emplazamientos donde las personas, relativamente a salvo de la condena que es capaz de ejercer la mirada ajena, pueden expresarse más allá de las expectativas asociadas a su rol (Goffman, 1981). Asimismo, al menos en esta investigación, el backstage permite un acercamiento al nivel analítico micro, esto es, a "las formas en las que las personas interpretan subjetivamente sus experiencias y negocian significados en colaboración con otros" (Andersen, Lue y Ostergaard, 2021, p. 1119); al tiempo que el frontstage ofrece una entrada al nivel analítico meso, es decir, aquel de las configuraciones sociales como "la escuela, los barrios, las redes y organizaciones que sirven como arenas en las que ocurren las interacciones entre individuos y enmarcan las interacciones en marcha" (Andersen, *et al*, 2021, p. 1119). Lo dicho hasta aquí cobrará especial relevancia en el apartado dedicado a la estrategia metodológica. De todos modos, a continuación presento una cuadro que resume la relación entre constructos, dimensiones y niveles analíticos

Constructos	**Dimensiones**	**Niveles**	
Narrativas y marcos	Procedimientos de identificación	Frontstage (meso)	Backstage (micro)
	Procedimientos de legitimación	Frontstage (meso)	Backstage (micro)
	Procedimientos de racionalización	Frontstage (meso)	Backstage (micro)

Cuadro 2: Relación entre constructos, dimensiones y niveles.

Socialización anticipatoria

La socialización es un proceso intersubjetivo y continuo que transforma a un ser humano en miembro competente de su comunidad (Berger y Luckmann, 2012 [1968]). Para alcanzar dicho fin, la socialización se apoya en el suministro de conocimiento acerca de la realidad para que sea utilizado como un referente, no necesariamente consciente, de acción e interpretación (Berger y Luckmann, 2012 [1968]). Dicho suministro corre a cargo de un elenco que está integrado por una amplia diversidad de actores: padres de familia, compañeros de clase, jefes del trabajo, entre muchos otros. Esos actores recurren a diversas estrategias, a saber, desde el juego hasta regaños, pasando por la implementación de ejercicios físicos. El éxito de la socialización depende, sobre todo en la etapa adulta, de dos elementos: una convicción fuerte de que ella vale la pena y el aprovechamiento del "tiempo transcurrido durante la progresiva instalación en el cuerpo de hábitos mentales o gestuales, sensoriales o intelectuales" (Lahire, 2004, p. 252-253 en Pi, 2020).

Por otra parte, la socialización es un proceso heterogéneo. Ello responde a que las personas, al menos actualmente, establecen contacto con embajadores de múltiples elencos durante su circulación por diversas esferas sociales. A veces, lo anterior conduce a la incorporación de esquemas de acción, emoción y pensamiento que contradicen los adquiridos durante socializaciones previas (Berger y Luckmann, 2012 [1968]). Esto queda plasmado en narrativas donde la confusión figura como característica principal. Es entonces que las personas se preguntan, por ejemplo, ¿cómo puedo consumir los productos que genera un gran corporativo con fábricas altamente contaminantes, si mis compromisos políticos son ambientalistas? Muchas veces, cuando la contradicción invita a abrazar concepciones por entero diferentes, el desplazamiento de una socialización a otra es enmarcado en términos de un trayecto que separa de la oscuridad a la luz, de la falsedad a una nueva verdad revelada (DeGloma, 2014). Mas las diversas socializaciones también pueden ser congruentes entre sí. Ello ocurre cuando la nueva socialización no implica el abandono de las viejas definiciones de realidad ni de los ámbitos donde ellas son de uso corriente (Berger y Luckmann, 2012 [1968]).

Finalmente, existe otro tipo de socialización que está proyectada al futuro. Se trata de la socialización anticipatoria, la cual puede definirse como un proceso que facilita el ajuste de

una persona hacia su nuevo rol (Barnes, 2015). Su papel en los MBA es de primera importancia, dado que en tales programas se entrena a los estudiantes para que en los próximos años ocupen las posiciones más altas de la jerarquía laboral en los grandes corporativos y, en ese sentido, se conviertan en los futuros gestores del capitalismo (Orta, 2013). Ese entrenamiento descansa, entre otras cosas, sobre dos dinámicas: la simulación (hacer "como si" ya se ocupara una posición de alta dirección en una empresa) y el exceso de actividades (saturar agendas con múltiples tareas que imitan la rapidez del ámbito corporativo) (Orta, 2013; Orta, 2019). Combinadas, las dos dinámicas prometen transformar a jóvenes que ocupan posiciones de mando intermedias en miembros legítimos de la élite corporativa. Para eso se hace un MBA.

Élites

Debido a la falta de una definición precisa (Friedman y Reeves, 2020), la palabra "élite" es "una de las peor usadas en el léxico sociológico" (Scott, 2003, p. 155). Esto provoca que en el terreno de la élite tengan cabida, sin separación de por medio, figuras tan dispares como políticos o representantes de la Iglesia. Asimismo, favorece que a la élite se le achaquen connotaciones contradictorias: a veces se la elogia, atribuyéndole cierta superioridad moral y haciéndola imprescindible en la gestión de las mayorías (Atria, *et al*., 2017); otras se le responsabiliza de frenar cambios sociales que son contrarios a sus intereses (Atria, *et al*, 2017). La confusión suscitada por esta polisemia ha llevado a algunos a concluir que el concepto de élite carece de valor analítico (Scott, 2003). Yo soy de otra opinión.

A diferencia de sus similares de antaño, las élites actuales son menos homogéneas. Dada la división social en múltiples esferas con bases de poder distintas y potencialmente independientes (Khan, 2012a), resulta difícil hablar de una sola élite. Al respecto, más bien hay una pluralidad bastante bien documentada: élites culturales, económicas, profesionales, entre otras. Además, las élites de hoy son más diversas en términos de género y étnico-raciales (Khan, 2012a). Esta apertura, mezclada con la apropiación de las críticas pronunciadas por los movimientos sociales de mediados del Siglo XX, ha fomentado entre las élites una retórica cultural de la "auto-cultivación" que les ayuda a verse como constituidas por sus talentos individuales y el despliegue de un esfuerzo laboral sin igual

(Khan, 2012a, p. 481). Por lo tanto, se entienden más como "meritócratas" que como privilegiadas.

A grandes rasgos, existen cuatro enfoques para definir a las élites. Esos enfoques se basan, respectivamente, en 1) la ocupación de posiciones de gran influencia social, 2) el reconocimiento de pares que son vistos como personas con prestigio, 3) la conexión a una red de relaciones de la que se pueden derivar múltiples beneficios y 4) el despliegue de disposiciones que están asociadas a un estilo de vida altamente restrictivo (Atria, *et al*., 2017). En esta investigación, me apoyo en el primer enfoque, usualmente denominado "posicional", que es el más usado en la investigación sobre élites (Larsen y Ellersgaard, 2017). En ese sentido, entiendo a las élites como un grupo minoritario que, gracias a su ocupación de las posiciones más altas en la jerarquía social, tiene un acceso desproporcionado y control sobre capitales que le otorgan una gran ventaja (Khan, 2012b). Al centrarme en aspirantes a la élite del sector corporativo, me ocupo fundamentalmente de la próxima camada de directores generales.

En aras de no dejar huecos, a continuación defino brevemente a qué me refiero con el concepto de capital[10]. El "capital es trabajo acumulado, bien en forma de materia, bien en forma interiorizada o incorporada" (Bourdieu, 2001, p. 131). Se trata de un objeto de disputa social que puede tomar múltiples formas (Khan, 2012b). Entre ellas destaca el capital económico que es "directa o inmediatamente convertible en dinero, y resulta especialmente indicado para la institucionalización en forma de derechos de propiedad" (Bourdieu, 2001, p. 135).

A su vez, el capital cultural se puede presentar de dos maneras. De manera incorporada, el capital cultural remite a disposiciones cognitivas, corporales y emocionales más o menos duraderas que se adquirieron, principal pero no exclusivamente, muy temprano en el seno del ambiente familiar (Bourdieu, 2001) y que varían considerablemente entre personas de distintas clases, géneros y adscripciones étnico-raciales (Emirbayer y Johnson, 2008). De

[10] Al respecto es conveniente hacer dos apuntes. Por un lado, a lo largo del texto utilizo los términos "capital" y "recurso" de manera intercambiable, tal como lo hace Khan (2012b). Por el otro, no pretendo ofrecer una exégesis de las múltiples perspectivas en pugna por la definición de los diversos capitales, sino avanzar una descripción acotada que sea útil en la sección empírica de la tesis.

manera objetivada, el capital cultural consiste en la adquisición de "bienes culturales" tales como grados académicos o piezas de arte que no necesariamente reflejan, respectivamente, el estado de los conocimientos detentados ni los gustos estéticos (Bourdieu, 2001; Emirbayer y Johnson, 2008). Debido a lo anterior, la forma objetivada del capital cultural puede servir como indicador, mas nunca como prueba total, del tipo de disposiciones que articulan la "forma de ser" de una persona.

Es importante hacer un par de anotaciones extra sobre el capital cultural, dada su importancia para la presente investigación. A diferencia del capital económico, el capital cultural no es directamente transmisible sino que demanda la realización de un esfuerzo en su obtención (Emirbayer y Johnson, 2008). Lo anterior implica, entre otras cosas, tomar distancia de una vida orientada hacia la mera satisfacción de necesidades y dirigir el tiempo, la energía y los recursos al alcance para la cultivación de sí (Jarness and Strømme, 2022). Igualmente, a diferencia del capital social, el capital cultural no es el producto de la vinculación que se tiene a una red, sino de la trayectoria vital de una persona a lo largo de diversos campos sociales (Emirbayer y Johnson, 2008). Cumulativo y dependiente del esfuerzo, el capital cultural es, entonces, fiel testimonio de la vida vivida en unos (y no otros) ambientes sociales.

Cabe aclarar que a lo largo de la tesis me enfoco principalmente en una variante del capital cultural, a saber, el capital escolar. La diferencia entre ambas formas de capital es que la primera, en tanto que término "paraguas", incluye a la segunda pero la segunda, precisamente por ser más acotada y específica, no incluye a la primera. Ahora bien, el capital escolar, sin duda apoyado en el capital cultural que se obtiene en el hogar (Jarness y Strømme, 2021), consiste en las credenciales y las disposiciones (cognitivas, emocionales y corporales) que se adquieren en el paso por la escuela (Emirbayer y Johnson, 2008). Ahí va incluido, como tendré oportunidad de mostrar, los títulos de MBA, los conocimientos, las formas de habla y la gestión de las emociones que supuestamente deben poseer todas las personas que aspiran legítimamente a un puesto de alta dirección.

Por su parte, el capital social remite a "la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y de reconocimiento mutuo" (Bourdieu, 2001, p. 148). Posiblemente, aquí la clave es la sinergia provocada por dos elementos que, considerados de manera aislada, no

tendrían los mismos efectos en los intentos de movilizar los recursos de una red: la conexión y el reconocimiento. Sin conexión no hay otros a quienes pedir solidaridad. Sin reconocimiento, los otros que están presentes carecen de la confianza suficiente para asistir a los llamados de solidaridad (Arriagada, 2003). No obstante, cuando la conexión y el reconocimiento existen y son alimentados por la participación recurrente en un círculo determinado, una persona o colectivo puede, entonces, movilizar los recursos de la red, provocando un efecto multiplicador de sus propios capitales en la consecución de sus objetivos (Jarness y Strømme, 2021).

Finalmente, el capital simbólico. Este capital consiste en "la forma que adoptan los diferentes tipos de capital una vez que son percibidos y reconocidos como legítimos" (Bourdieu, 2001, p. 106). Así, por ejemplo, en el mundo de las escuelas de negocios hay diversas instituciones que compiten por el enmarcamiento de su capital escolar como el realmente importante para la formación de estudiantes, a saber: un capital escolar de corte académico y otro más vinculado a la práctica directa de la gestión (Emirbayer y Johnson, 2008). En la competencia, los actores involucrados se basan en estrategias diversas como la degradación simbólica de los contrincantes, convirtiéndolos en repositorios de cualidades moralmente reprobatorias, o el ejercicio de encumbrar las posturas que les son propias.

Ahora bien, la adquisición de capital simbólico tiene una expresión fundamental. Se trata de la consagración, esto es, "la operación mediante la cual algunos objetos o personas son identificadas como merecedoras de admiración por encima de otras" (Accominotti, 2021, p. 10). Quienes atraviesan un proceso de consagración, ya sea mediante la entrega de un premio o una ceremonia de graduación, se convierten de forma "permanente e incuestionable"[11] en miembros de un colectivo reducido de notables (Accominotti, 2021, p. 11). La división resultante de la consagración puede verse como el nacimiento de una frontera simbólica que divide a los elegidos del resto (Accominotti, 2021). Preocupadas por mantenerse en el grupo de los elegidos, las élites invierten sus recursos en la consagración de su posición social para,

[11] A mi juicio, la consagración es menos permanente de lo que plantea Accominotti (2021), dado que, a través de las transgresiones al código moral y de comportamiento de una comunidad, uno puede perder la apariencia de ser alguien competente y capaz (Holmqvist, 2023). Lo anterior le ocurre, por ejemplo, a los investigadores que plagian y, en consecuencia, les retiran las credenciales, premios y publicaciones que antaño les infundían un aire de respeto académico.

entonces, “aparecer social y moralmente ejemplares”, esto es, para figurar como personas merecedoras de todo aquello que tienen (Holmqvist, 2023).

¿Cuáles es el capital más importante para las élites? La cuestión debe dirimirse empíricamente, atendiendo la especificidad del campo en el que se ubican dichas élites. No obstante, al menos en las sociedades capitalistas, “el dinero manda” (Khan, 2012b, p. 362). Por eso su obtención, ya sea a través de la familia, los clubes privados o las escuelas, es el objetivo de la organización y movilización de los otros capitales (Khan, 2012b). Entender a las élites, entonces, no sólo implica identificar el capital central del cual depende su posición, sino los mecanismos que emplean para transformar sus capitales secundarios en dicho capital central. Por ejemplo: cómo los miembros de la élite económica utilizan sus conexiones en la política para que los integrantes del poder legislativo voten a favor de una medida que a la postre ampliará sus márgenes de ganancia. Esto último es a lo que Khan (2012b) se refiere con la “convertibilidad del capital”, misma que, lejos de ser inmediata, usualmente requiere la aplicación de esfuerzo (Bourdieu, 2001).

El enfoque posicional para la definición de las élites que aquí adopto consta de dos atributos. Primero, no es excluyente. De ahí que me base en el contenido de otros enfoques y analice, por ejemplo, el desarrollo de disposiciones que están asociadas a lo más alto de la distribución socioeconómica. Me refiero a las competencias o habilidades blandas, esto es, “aptitudes no-cognitivas, como la capacidad comunicativa y argumentativa, la auto-confianza, el sentido de responsabilidad o la capacidad de liderazgo” (Quaresma y Villalobos, 2018, p. 70). Segundo, no es perfecto. El enfoque, siendo demasiado amplio, no otorga criterios sobre qué sectores (el político, el cultural, el económico, entre otros) considerar para agrupar en el ámbito de la élite. Tampoco da principios empíricos para definir el tamaño de las élites en general o de la élite de un sector específico (Larsen y Ellersgaard, 2017). Sin embargo, me parece un enfoque útil para situar a los estudiantes de MBA como la próxima camada de quienes dirigirán los grandes corporativos, esto es, como aspirantes a la élite económica y corporativa mexicana.

Distinción

La distinción consiste en las acciones realizadas por cualquier grupo social para comunicar su posición en una jerarquía dada y desmarcarse de otros (Persson, 2021). Estas acciones redundan en la construcción de fronteras simbólicas que dividen a "insiders" de "outsiders" (Bloemraad, *et al*., 2019). La distinción de élite mediante el trazo de fronteras simbólicas, mismas que refuerzan la distancia objetiva entre privilegiados y desposeídos, se alcanza por diversos caminos. Uno de ellos remite a la exhibición de credenciales académicas exclusivas, lo cual, en tanto que logro supuestamente meritocrático, parece adquirir mayor relevancia en nuestro tiempo (Voyer *et al*., 2022). Otro consiste en desplegar un consumo específico de productos culturales. La tendencia en este terreno está signada por el maridaje entre la predilección por bienes de alta cultura, comúnmente asociados al gusto de las clases altas, y otros de carácter popular, típicamente vinculados a la cultura de masas para "gente ordinaria", dando lugar a un tipo de consumo omnívoro (Peterson, 2005).

El camino de distinción que resulta más relevante para esta tesis remite al comportamiento en dos sentidos. Por un lado, un tipo de comportamiento que supuestamente destaca por mostrar cualidades morales. De particular importancia en este terreno son las apelaciones al esfuerzo, al gasto prudencial y los esfuerzos voluntarios para ayudar al prójimo. Es aquí que las fronteras simbólicas se convierten en fronteras morales (Kantola y Kuusela, 2019), separando no sólo a "establecidos" de "recién llegados" sino, fundamentalmente, a "buenos" y "malos", merecedores y no merecedores. De continuo, estas distinciones casi siempre son motivadas por intentos de justificar el privilegio, ya sea frente a asalariados pretendidamente flojos (Kantola y Kuusela, 2019) o de cara a ricos que con sus negocios supuestamente no buscan el bienestar general de la sociedad (Krauz y Kemp, 2020).

Por otro lado, un comportamiento que exhibe la capacidad para desenvolverse con "naturalidad" (o *ease*, en inglés). La naturalidad consiste en el despliegue de disposiciones emocionales como la confianza y la seguridad, cuyas expresiones corporales son visibles mediante posturas (como mantener la cabeza alta o la mirada fija) y una actitud relajada (Daloz, 2019; Persson, 2021). En ese sentido, la naturalidad es un símbolo encarnado de estatus que, en caso de realizarse hábilmente, ayuda en el cometido de alcanzar una distinción de élite (Khan, 2011; Persson, 2021). No sorprende, entonces, que desde una edad muy

temprana las élites aprendan cómo desmarcarse de otros al momento de presentarse a sí mismas, aún cuando, al mismo tiempo, den la impresión de que son iguales a sus interlocutores (Ostrander, 1993). Reflexionando sobre el último punto y a propósito del trabajo de Nelson Aldrich (1988), Susan Ostrander sostiene lo siguiente:

> "Por otro lado, este comportamiento adquirido, este 'sentido de compostura, como si estuvieran perfectamente integrados', también genera en los demás la sensación de no ser capaces de alcanzar este sentido de naturalidad, falta de esfuerzo, facilidad y confianza en uno mismo. Aldrich expuso esto con sorprendente detalle, mostrando cómo 'con sus modales tranquilos, naturales y democráticos [las personas de clase alta] deberían recordar a todos los demás lo que no tienen (p. 86)" (Ostrander, 1993, p. 18-19).

Estrategia metodológica

Enfoque

La estrategia metodológica de esta investigación parte del siguiente supuesto: los fenómenos que ocurren dentro y fuera de Internet están íntimamente conectados (Bárcenas y Preza, 2019). Dicho supuesto me llevó a rastrear el objeto de estudio en los terrenos digital y no digital, colocándome en un "proceso de ida y vuelta" entre las prácticas y significados que discurren con o sin la mediación tecnológica de una pantalla (Bárcenas y Preza, 2019). Entiendo al Internet como un "ecosistema virtual de narración" (DeGloma, 2014), donde diversas comunidades, en este caso las élites y sus aspirantes, comunican su visión de mundo y, gracias a la exposición de contenido audiovisual, ponen en acto el estatus del círculo social al que pertenecen (o desean pertenecer) (Gutiérrez, 2016). Como resultado, recurrí a técnicas convencionales de la investigación sociológica que apliqué de forma presencial y digital. Esto me permitió surcar dos problemas que al inicio creí inamovibles: acceder a sujetos de estudio con una agenda saturada y rebasar las barreras de instituciones educativas que usualmente están cerradas al exterior.

Técnicas

Para abordar el objeto de estudio me apoyé en la triangulación entre una técnica central y tres técnicas secundarias. La técnica central fue la entrevista semiestructurada. Ella es ideal para

conocer los argumentos que yacen tras las percepciones (Kuusela, 2022), abordar las narrativas mediante las cuales se construye discursivamente la identidad (Kantola y Kuusela, 2019) y analizar lo que no está disponible a la observación directa, esto es, la reconstrucción del pasado (Bertaux, 2005) y las proyecciones a futuro. Si bien el propósito fundamental de su empleo no era inferir comportamiento, lo cual conduce al riesgo de confundir el hacer con el decir (Jerolmack y Khan, 2014), ocasionalmente sí la tomé como un insumo para conocer acciones. Al respecto, mi posicionamiento fue: lo que las personas dicen que hacen no es falso ni verdadero, sino elaboraciones simbólicas que guardan cierto grado de correspondencia con los hechos (Bertaux, 2005). Cabe mencionar que realicé las entrevistas de manera presencial y virtual, dependiendo de las preferencias de los sujetos de estudio.

La primera técnica secundaria fue una encuesta en línea. Con ella no pretendía hacer una inferencia estadística, donde, a partir de una muestra bien calibrada, me fuera posible conocer la distribución de un fenómeno a nivel poblacional. Más bien, mi fin era tener una herramienta complementaria para analizar descriptivamente variables que dieran cuenta de algunas características de quienes entrevisté (como la edad, la adscripción étnico-racial, el género, entre otras) y variables con las que pudiera medir las percepciones y preferencias respecto a la desigualdad económica. El tratamiento descriptivo de este segundo paquete de variables fue pensado para ofrecer un punto de soporte al análisis de marcos y narrativas que serían abordados con el material recopilado mediante las entrevistas semiestructuradas y la observación. En ese sentido, la encuesta fungió, ante todo, como una técnica de apoyo.

La segunda técnica secundaria fue la observación participante y no participante en eventos de MBA. Dicha observación fue multiplataforma (Bárcenas y Preza, 2019), en tanto que hecha dentro y fuera de Internet. Además, fue multisituada (Bárcenas y Preza, 2019) porque, lejos de realizarla en un único escenario, la practiqué en hoteles, campus universitarios, salas de *Zoom*, cafeterías y aulas de clase. Nunca pretendí que la observación sirviera como "cheque de validación" contra lo que reportaban las personas (Jerolmack y Khan, 2014, p. 195). Aquí, mi meta era tener una aproximación a las prácticas colectivas de producción de sentido y a las puestas en acto de los recursos simbólicos, reparando en dimensiones comúnmente ajenas a la aplicación de entrevistas como la configuración de espacios, el arreglo de los cuerpos y el orden de las interacciones.

La tercera técnica secundaria fue la entrevista informal. La llevé a cabo con informantes clave, todos ellos personas vinculadas a las escuelas de negocios que albergan los MBA, para conocer las metas y esfuerzos de socialización de tales programas educativos. No grabé ninguna de esas entrevistas, porque, en caso de hacerlo, probablemente habría roto la espontaneidad de su desenvolvimiento y su potencial para aportar datos con poca performatividad por parte de los involucrados (Swain y King, 2022). Tal vez hacer entrevistas de esta manera no sea lo ideal, pero a veces, como ocurrió en esta ocasión, no se trata de escoger el mejor medio posible sino el único disponible para obtener información (Swain y King, 2022).

Las técnicas anteriores cumplieron propósitos diferentes de cara a la división analítica entre backstage *y* frontstage que planteé en la sección teórica de este capítulo. Las entrevistas (semiestructuradas e informales), en primer lugar, y el cuestionario, en segundo término, fueron los medios de aproximación al backstage, en tanto que herramientas útiles para recuperar los argumentos que subyacen a las percepciones y preferencias sobre la desigualdad económica. En cambio, la observación fungió como puerta de entrada al frontstage, esto es, aquellas instancias donde lo central son los mensajes que se comunican a partir de la presentación pública de las personas y/o las organizaciones (Goffman, 1981). Por consiguiente, su papel fue recuperar la imagen de sí que intentan proyectar los programas y estudiantes de MBA.

Sobre lo dicho más arriba cabe hacer una aclaración. Con el empleo de las técnicas para acercarme al backstage sólo pretendí que los informantes dijeran lo que posiblemente no expresarían frente a miradas ajenas, estableciendo una relación de confianza y aportando un contexto seguro. Eso no significa que con ellas buscara eliminar cualquier tipo de performatividad para entonces recuperar al "verdadero yo" de las personas entrevistadas. A fin de cuentas, las entrevistas son emplazamientos ideales para poner en acto una u otra identidad que ayuda a ocultar preferencias. Asimismo, y aún más importante, "no hay un yo verdadero detrás de la presentación de uno mismo" que se ensaya en las entrevistas (Ellersgaard, *et al*., 2022, p. 682). Entonces, en el marco de esta investigación, el backstage no es el sitio de la verdad, sino de la expresión de un yo sin tanta presión de satisfacer las demandas de un rol.

Ahora bien, ¿qué tanto me pude acercar al backstage? Para responder la pregunta me baso en dos indicadores. Primero, la libertad de quienes entrevisté para expresar sus opiniones sin mayores reparos. Si bien durante nuestras interacciones se encontraban lejos de los sitios que les resultan familiares, ahí donde transitan otros (jefes, compañeros y profesores) cuyas opiniones estiman, lo cierto es que las personas entrevistadas no externaron sus percepciones y preferencias al margen de la presión que puede ejercer una mirada ajena. Considero que esa mirada era constituida por mi presencia, esto es, la presencia de un académico en ciernes que se dedica al análisis de la desigualdad y que, dado su perfil de experto, no deja de representar una suerte de autoridad con la capacidad de enjuiciar lo que se dice acerca de la riqueza, la pobreza, los programas sociales, entre otros temas. Entonces, desde mi punto de vista, es posible que las personas entrevistadas no se sintieran del todo relajadas para ventilar sus puntos de vista frente a mí, lo cual en cierta medida pudo haber eclipsado la entrada al backstage y propiciado el sesgo de respuesta socialmente deseable.[12]

El segundo indicador es la frontera de performatividad en las entrevistas. En tanto que bien entrenadas en el arte de presentarse a sí mismas y, por consiguiente, en el manejo de la impresión que provocan en otros, quienes entrevisté hicieron un performance de su posición social como los futuros líderes empresariales que aspiran a ser. Dicho performance constituyó una frontera que no estoy seguro de haber traspasado en cada entrevista. Con todo, lo cierto es que, después de varios minutos de interacción y tras platicar sobre sus experiencias personales, las paredes de esa frontera muchas veces se agrietaban. El surgir de cada grieta era antecedido por frases que denotan el inicio de un momento de franqueza, es decir, un momento donde se comunica una especie de verdad que nadie quiere reconocer pero que, supuestamente, está al alcance de todos: "*la neta*"[13] o "*la verdad*". A todas luces, la dinámica anterior no implicó un acercamiento directo al backstage, sino, sencillamente, el acceso a comentarios donde el peso asociado al rol de las personas entrevistadas como futuros líderes empresariales podía disminuir.

Entonces, ¿me pude acercar al backstage? Sí, pero no tanto como me hubiera gustado. Para lograrlo hubiera sido necesario extender la duración del trabajo de campo y multiplicar los

[12] Evalúo la importancia de este sesgo en las próximas páginas.
[13] Esta expresión puede entenderse como "la verdad".

encuentros con las personas entrevistadas. Sin embargo, eso no significa que los datos recopilados carezcan de valor analítico. Por un lado, porque, lejos de ser como un puñado de arroz que se escoge al azar en un saco inmenso, ellos son construcciones con sentido sociológico y, por lo tanto, responden al diseño de instrumentos que fueron pensados para indagar de manera profunda en las percepciones y preferencias acerca de la desigualdad económica. Por el otro, porque lo importante, tanto en el frontstage como el backstage, es, además de lo que se comunica intencionalmente, lo que se dice sin querer. Me refiero, en concreto, a la comunicación de supuestos, ese magma de conocimiento no cuestionado que condensa las representaciones que se tienen sobre la realidad y que logran escaparse independientemente de qué tan alta o baja sea la defensa en el frontstage o en el backstage de quienes se entrevista.

Instrumentos

Usé tres instrumentos para ejecutar la estrategia metodológica: una guía de preguntas para la entrevista semiestructurada, un cuestionario para la encuesta y un diario de campo para la observación.[14] Los instrumentos estuvieron organizados en función de las tres dimensiones del objeto de estudio: los procedimientos de identificación, los de justificación y los de racionalización. Sin embargo, con la guía de preguntas y el diario de campo dejé abierta la posibilidad de consignar información que trascendiera los límites de las dimensiones mencionadas para no caer en un esquema de registro excesivamente rígido. Cabe mencionar que para la entrevista informal no utilicé un instrumento propiamente dicho, sino una guía de temas que me interesaba abordar.

Operacionalización

Para hacer observables las percepciones y preferencias opté por la siguiente ruta de operacionalización: separé los constructos en dimensiones, dividí las dimensiones en elementos y asigné los elementos a uno o varios indicadores empíricos (Jaramillo, 2019). Tales indicadores adquirieron la forma de preguntas, tanto en la guía para las entrevistas semiestructuradas como en el cuestionario. Las preguntas aparecen en dos formatos: percepciones y preferencias. Las percepciones se refieren a lo que es, mientras que las

[14] La guía de preguntas para la entrevista semiestructurada y el cuestionario de la entrevista estructurada aparecen en el Anexo.

preferencias remiten a lo que debería de ser desde el punto de vista de las personas entrevistadas (Castillo, *et al*., 2019). Esta lógica queda ilustrada en el Cuadro 3. En él no aparecen todas las preguntas, dado que, por razones de espacio, sería poco práctico colocarlas.

Constructos	**Dimensiones**	**Elementos**	**Preguntas**
Narrativas y marcos	Procedimientos de identificación	Habilidades blandas Conocimientos técnicos Dificultades para ceñirse a la representación ideal del director	*Ejemplo de pregunta sobre percepciones: habilidades blandas.* Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "Sólo las personas más creativas y talentosas ocupan puestos de alta dirección" ● Totalmente deacuerdo ● Deacuerdo ● Ni deacuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo
	Procedimientos de legitimación	Compensaciones económicas y su justificación Desigualdad económica en clave de género Soluciones a la desigualdad económica en clave de género La tamaño de la desigualdad económica Soluciones a la desigualdad económica	*Ejemplo de pregunta sobre percepciones: el tamaño de la desigualdad económica* Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "Las diferencias de ingreso en mi país son demasiado altas". ● Totalmente deacuerdo ● Deacuerdo ● Ni deacuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo Nota: la pregunta proviene del ISSP (International Social Survey Program) que utilizaron Haddon y Wu (2022, p. 831) para estudiar las percepciones de la desigualdad económica.

	Procedimientos de racionalización	Fines de la acción económica Asignación de posiciones laborales	*Ejemplo de pregunta sobre percepciones: fines de la acción* Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "El objetivo principal de las empresas es solucionar problemas sociales y ayudar a las personas" ● Totalmente deacuerdo ● Deacuerdo ● Ni deacuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo

Cuadro 3: Lógica de operacionalización.

No llevé a cabo un trabajo pormenorizado de operacionalización para el diario de campo y las entrevistas informales. En ambos casos me limité a registrar la información en las tres dimensiones del objeto de estudio, a partir de narraciones en primera persona. Los materiales de trabajo fueron una libreta, mi computadora y el chat de WhatsApp que tengo conmigo mismo. Aunque de carácter más laxo, ambos empleos de las técnicas me permitieron posar la vista sobre elementos no contemplados originalmente en el diseño de investigación, pero que, a la postre, resultaron ser muy enriquecedores: los espacios, la comida, las interacciones, entre otros.

Posicionamiento

Mi posicionamiento ético descansa sobre el siguiente supuesto epistemológico: "…lo que gobierna nuestra perspectiva acerca de las narrativas es nuestra posición histórica, una posición basada en antecedentes sociales, políticos, culturales, económicos y étnicos…" (Creswell y Miller, 2000, p. 126). De lo anterior se desprende la necesidad de elaborar un ejercicio de reflexividad en el que se expliciten los supuestos, creencias y sesgos que se movilizaron durante toda la investigación (Creswell y Miller, 2000). Reconocer el papel de la subjetividad en la producción de conocimiento no es una debilidad, sino la oportunidad para ejercer la "objetividad fuerte" que proponen algunas académicas feministas (Harding, 1998).

Para mí, la desigualdad económica es un problema basado en una diferencia injusta que opera en beneficio de unos y en perjuicio de otros (Therborn, 2006). Con el objetivo de reducirla,

me declaro a favor de la implementación de impuestos progresivos al ingreso y límites a la acumulación de riqueza. Ambas medidas permitirían financiar programas sociales para ayudar a las personas más necesitadas. Así se podría romper la fuerte asociación que hay en México entre las circunstancias sociales de origen y los resultados de vida que alcanzan las personas (Vélez-Grajales y Monroy-Gómez-Franco, 2023).

Me quiero detener un segundo en la naturaleza de mis preferencias respecto a los medios para aminorar la desigualdad económica. En este y el siguiente párrafo, lo que digo no refleja ideas acuñadas por mí sino por la filósofa Ingrid Robeyns (2022). Mis preferencias caben en el saco del limitarianismo, esto es, la idea de que nadie debería atesorar ingresos y riqueza por encima de cierto límite. De acuerdo con este enfoque, todo lo que se acumule por encima de ese límite es un exceso que debería reconducirse hacia el ámbito de los desposeídos. Lo anterior responde a diversas razones. Primero, a que, después de cierta cantidad, el dinero deja de contribuir al florecimiento material de las personas (Robeyns, 2022). Como resultado, el exceso acumulado en la cuenta bancaria de un millonario se desperdicia en beneficio de nadie. Segundo, a que en el mundo actual existen necesidades urgentes que demandan cuantiosos recursos para subsanarse (Robeyns, 2022). Esos recursos podrían extraerse del exceso desperdiciado que atesoran unos cuantos. Tercero, a que la acumulación sin límite pone en riesgo a la democracia (Robeyns, 2022). A fin de cuentas, los ricos pueden movilizar sus recursos económicos para inclinar la balanza de la discusión política hacia resultados que sólo velan por sus intereses y no por los de la mayoría.

Antes de seguir es conveniente hacer algunas acotaciones a lo dicho más arriba. Por un lado, la implementación de límites a la acumulación excesiva no es la única solución a la desigualdad económica (Robeyns, 2022). Ella constituye un esfuerzo limitado, derivado de un posicionamiento filosófico "parcial", que debe complementarse con medidas dirigidas a la parte baja de la distribución socioeconómica (Robeyns, 2022). Sin embargo, se trata de una medida sumamente atractiva y hasta cierto punto novedosa porque da un giro a la discusión sobre justicia redistributiva: en lugar de enfocarse en lo que todos deberían tener, como el suficientarianismo, más bien indica quién debería financiar la satisfacción de necesidades urgentes (Robeyns, 2022).

Por otro lado, la implementación de límites a la riqueza no parte del siguiente supuesto: todas las diferencias de ingreso y riqueza deberían suprimirse. Bajo condiciones de igualdad, según el suficientarianismo, queda completamente justificada la diferencia de acumulación de recursos económicos que proviene de diferencias en el esfuerzo y el gasto prudencial. Eso sí, la discrepancia de acumulación entre unos y otros "no puede ser demasiado amplia" (Robeyns, 2022, p. 260).

Tener presente mi posicionamiento frente a la desigualdad económica fue clave durante el diseño del estudio, el trabajo de campo y el análisis de la información empírica. Primero, me alertó para no construir instrumentos que estuvieran perfilados para recopilar el tipo de material que fuera congruente con mis creencias. Más adelante, me impidió caer en la trampa de interpretar, a la menor provocación, un indicio cualquiera como preferencia de los participantes por sostener los niveles actuales de desigualdad económica. Finalmente, me ayudó para estar abierto a la presencia de discursos múltiples y contradictorios, donde la desigualdad económica se rechaza y acepta al mismo tiempo. Bien puede decirse, en consecuencia, que el ejercicio de reflexividad recién expuesto, lejos de reducirse a un subcapítulo de la tesis, fue una actividad constante a lo largo de las diversas etapas de la investigación.

Ética de la investigación

Lo dicho hasta aquí me coloca frente a un dilema ético: ¿cómo investigar a aquellos que aspiran a una posición que juzgo perjudicial para la sociedad (Summers, 2020)? En última instancia, desde mi perspectiva, las élites son los "motores de la desigualdad" dada su acaparación de múltiples recursos (Khan, 2012a). Mi compromiso ético es con las personas que entrevisté, no con el grupo al cual pertenecen (Summers, 2020). Por eso, me ciño completamente al anonimato de las personas: no digo sus nombres ni cualquier otro dato que les pudiera hacer identificables. Sin embargo, cuando se trata del grupo al que pertenecen o aspiran, mis consideraciones son distintas. No omito ni maquillo ninguna de sus representaciones, aún cuando, a ojos de la brújula moral de los lectores, pudieran hacer quedar mal a su grupo. Asimismo, no les permito tomar control de las representaciones de su grupo en mi análisis, dándoles acceso a las entrevistas transcritas o verificando con ellos el

sentido de mis interpretaciones. Lo dicho hasta aquí no significa que mi investigación tenga fines persecutorios, sino que protegí y me apegué a la información recabada.

En mi investigación, las instituciones educativas gozan del mismo anonimato que las personas entrevistadas. Lo decidí de esta manera, a pesar de los múltiples inconvenientes que acarrea la anonimización cuando se trabaja con élites y sus aspirantes. Entre tales inconvenientes destaca el riesgo de crear explicaciones descontextualizadas, donde se pierde el significado de los hallazgos (Ellersgaard *et al*., 2022). Para conocer dicho significado es conveniente saber quién dijo qué y bajo qué conjunto de condiciones. Asimismo, sobresale la dificultad de mantener la promesa misma del anonimato (Ellersgaard *et al*., 2022). Cuando se trata de élites y sus aspirantes, casi cualquier información que ayude a delinear el perfil de sus integrantes y organizaciones puede ser suficiente para que, aún sin pronunciar sus nombres, ellos y ellas puedan ser identificados. Finalmente, figuran los obstáculos a la acumulación de conocimiento (Jerolmack y Murphy, 2017). Si se mantiene el anonimato, nadie puede regresar sobre un emplazamiento previamente analizado para someter a prueba una explicación alternativa o rival. Como puede verse, los inconvenientes de la anonimización no son pocos ni de poco peso.

Entonces, ¿por qué anonimizar esta investigación? Mis razones al respecto son las siguientes tres. Primero, mi protección. En caso de no encubrir los nombres de las instituciones que albergan los MBA, me podría meter en problemas. Y si bien el anonimato dificulta la acumulación de conocimiento, estoy seguro de que la ciencia social saca menos provecho de un investigador que se defiende en tribunales que de otro que está en plenas funciones académicas. Segundo, la ausencia de pérdida de profundidad en el análisis. Es cierto que anonimizar me lleva a no citar y a modificar la transcripción literal de algunas fuentes audiovisuales para que éstas no puedan ser rastreadas. Sin embargo, el significado contenido en los discursos de videos, fotos y otros documentos permanece intacto. Tercero, y más importante, la mención de los MBA por su nombre real constituye una mera distracción. A fin de cuentas, esos programas únicamente representan los casos de estudio para entonces abordar lo realmente importante de la investigación, esto es, el objeto de estudio.

Más arriba hablé sobre posibles problemas derivados de no anonimizar. Para no dar la impresión de que el anonimato responde en mi tesis a un intento por encubrir alguna práctica

deshonesta de mi parte, cabe hacer una aclaración. La información que recopilé vía la observación no es confidencial. Tanto los materiales disponibles en Internet como los eventos presenciales a los que asistí fueron hechos para su visibilización pública (Bárcenas y Preza, 2019). Los videos, folletos, conferencias y fotos son parte de las estrategias de marketing que utilizan los programas de MBA para atraer nuevos estudiantes. Por consiguiente, estos materiales y eventos son elaborados para que trasciendan los límites de las comunidades de los MBA bajo estudio. Así, por ejemplo, la noticia de una clase abierta me podía salir de forma no solicitada como publicidad en Instagram o en Facebook. Igualmente, los comentarios pronunciados en las noticias por alguien vinculado a uno u otro MBA me podían ser sugeridos por los algoritmos de YouTube o de LinkedIn.

Encima, el acceso a los materiales en línea y a los eventos presenciales no fue condicionado. Los primeros se pueden consultar y a los segundos se puede asistir sin la necesidad de pagar una cuota ni enseñar una credencial que certifique como miembro de algún colectivo de negocios. Para ir a los eventos basta con dar tu nombre, algunos datos sobre tu trayectoria académica y firmar un acuerdo sobre el manejo de datos personales donde nunca se prohíbe tomar nota ni difundir lo que ocurre en ellos. Además, en estos eventos, nunca engañé a nadie para entrar. Cuando me lo preguntaban, siempre comuniqué de dónde venía y qué hacía ahí. Muchas veces recibí respuestas llenas de curiosidad, pues, al parecer, muy pocas personas esperaban que un estudiante de doctorado en sociología estuviera interesado en la formación para negocios. Me permití contestar con algo de vaguedad cuando me preguntaban cosas específicas sobre mi tesis: cuáles eran mis hipótesis, qué había encontrado hasta ese momento, entre otras cosas. Eso sí, nunca mentí.

Alcances y limitaciones

Como todos los trabajos, este tiene algunas limitaciones que exploro a continuación. Mi objetivo no es demeritar el esfuerzo hecho ni los resultados alcanzados, sino, en línea con el auto-posicionamiento crítico que ensayé más arriba, transparentar tanto como sea posible cada flanco de la estrategia metodológica. De esa manera no sólo impediré que dicha estrategia se convierta en una caja negra, sino que pondré todos los elementos necesarios a vista de quienes lean esta tesis para que evalúen sus verdaderos alcances.

La primera limitación consiste en haberme acercado peligrosamente a la falacia actitudinal, es decir, a la práctica de derivar sucesos y acciones de las palabras recopiladas vía entrevistas (Jerlomack y Khan, 2014). Para evitar esta limitación hubiera sido pertinente realizar una estadía más prolongada en los MBA, incorporándome como estudiante o como profesor invitado. En mi defensa, puedo decir que ninguna de las dos opciones estaba al alcance de mi mano. Por un lado, porque no contaba con los recursos suficientes para pagar las colegiaturas de ninguno de los dos MBA. Por el otro, porque mis conocimientos son relativamente ajenos al tipo de contenidos que se revisan en las escuelas de negocios. Para sumar a mi defensa cabe agregar que, a lo largo de la tesis, no confundo lo que dicen las personas entrevistadas con las dinámicas que suceden en sus programas, pues siempre reporto cuando me refiero a una u otra cosa.

La segunda limitación remite el sesgo de deseabilidad social[15]. Bien puede ser que las personas entrevistadas comunicaran versiones edulcoradas de sus percepciones y preferencias acerca de la desigualdad económica, ya fuera para gestionar la imagen que proyectaban en las entrevistas o para sentirse bien con ellas mismas (Larson, 2019). Para contrarrestar el peso de este sesgo hubiera sido conveniente realizar una segunda ronda de entrevistas con las mismas personas para navegar aún más profundo en los temas de mi interés. También hubiera sido fructífero sumarme a los círculos de sociabilidad de quienes entrevisté, para entonces escuchar sus palabras lejos del ámbito controlado y altamente performativo de las entrevistas. Si no tomé ninguna de las dos opciones anteriores fue por el desenvolvimiento vertiginoso del trabajo de campo: la asistencia a eventos, la realización de entrevistas y la observación de videos consumieron tantas horas de mi tiempo que, pensar en hacer aún más trabajo de campo, me resultaba una pendiente demasiado inclinada para escalar. De cualquier forma, me parece que el orden de las preguntas formuladas durante las entrevistas (empezando con experiencias personales en los MBA y avanzando hasta los puntos de vista sobre la desigualdad económica), el contexto de comodidad que propicié y la duración misma de las entrevistas facilitaron interacciones donde las personas entrevistadas compartieron sus percepciones y preferencias de manera honesta.

[15] Este sesgo puede explicarse de la siguiente manera. “Si los sujetos cambian sus respuestas para gestionar la impresión que dan (verse mejor frente a otros), autoengañarse (sentirse bien acerca de ellos mismos) o para la definición de su identidad, el sesgo de deseabilidad social (SDS) ocurre” (Larson, 2019, p. 534).

La tercera limitación es la falta de medidas "objetivas" para evaluar el nivel de privilegio acumulado por las personas entrevistadas. Aunque registré su auto-posicionamiento de clase, no puedo decir que cuento con una medición confiable sobre su nivel socioeconómico. Para lograr lo anterior, hubiera sido óptimo construir un índice a partir de sus bienes del hogar o solicitarles directamente información sobre sus niveles de ingreso y riqueza. En caso de hacer lo anterior, me hubiera sido posible responder las siguientes preguntas. Frente al resto de la población, ¿en qué decil del ingreso están las personas entrevistadas? ¿Las percepciones de las personas entrevistadas respecto a su ubicación en la distribución socioeconómica empatan con su ubicación real en la misma distribución? De no ser así, ¿tienden a la subestimación o a la sobreestimación de su posición (ver Krozer, 2020)? No obstante, sí cuento con otros indicios que me ayudan a ponderar el nivel de privilegio acumulado de quienes entrevisté. Entre tales indicios figuran, por ejemplo, si trabajan o no en la empresa de algún familiar, si cursaron la totalidad de sus estudios en el sistema privado y si pagaron sus respectivos MBA con recursos propios.

Muestra

Casos

Lo que hermana a los programas de MBA seleccionados es que conforman una élite en el campo de la educación para negocios en México. Ello se debe a que tienen acceso a y control sobre capitales que a sus miembros les dan una enorme ventaja para reproducir su ya privilegiada posición social: contactos en una red de altos directivos y empresarios, saberes (técnicos y de competencias) que son importantes para ejercer labores de liderazgo y credenciales de alto prestigio que muchas veces figuran como requisitos en las empresas para los aspirantes a posiciones directivas. Asimismo, ambos poseen las certificaciones a las que sólo accede un puñado de escuelas de negocios en el mundo. Me refiero a las certificaciones de la Association to Improve Business Schools (AIBS), la Association to Enhance MBAs (AEMBA) y algunas otras[16].

[16] Los nombres de ambas asociaciones son pseudónimos. No escribo los nombres reales para cuidar el anonimato de los MBA bajo estudio.

Además, los dos programas de MBA pertenecen a universidades que fueron fundadas por figuras prominentes de los negocios en México: desde herederos de grandes empresas dedicadas a la industria alimentaria, como en el caso del IP; hasta directores de grandes fábricas, como en el caso del IN (Bátiz-Lazo, 2003,). Encima, los dos MBA exigen el pago de cuotas altamente restrictivas. En el IN hay que pagar alrededor de un millón de pesos mexicanos, mientras que en el IP hay que desembolsar más o menos 800 mil.[17] En el caso del IN, lo anterior supondría pagar mensualmente 41.5 mil pesos mexicanos durante dos años, esto es, casi seis veces el salario promedio mensual que reciben los profesionistas y técnicos en México (7.4 mil pesos mexicanos) (Secretaría de Economía, 2024). Dicho costo no incluye la manutención ni el gasto asociado al semestre obligatorio de intercambio que deben tomar todos los estudiantes.

Encima, los dos programas de MBA suelen reclutar a sus estudiantes del mismo fondo de universidades. Entre tales universidades destacan el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Panamericana (UP), la Universidad Anáhuac y la Universidad Iberoamericana (UIA). En mucha menor medida, los MBA atraen a personas que provienen del circuito público de la educación superior, lo cual también queda reflejado en la muestra de personas que entrevisté.

Entonces, tomando prestado un término de Quaresma y Villalobos (2018), cabe enmarcar a los MBA seleccionados como incubadoras de élite. A fin de cuentas: poseen un gran volumen de diversos capitales que son útiles en el sector corporativo, entrenan a quienes seguramente se convertirán en los próximos directores de las grandes empresas, cuentan con certificaciones únicas que les aíslan en la cima del campo de educación de negocios, tienen sus orígenes en la intención de distintos empresarios por crear instituciones que fueran ajenas a los aires de izquierda que corrían en las universidades públicas y reclutan a sus estudiantes principalmente entre quienes acudieron a universidades privadas de alto costo. En ese sentido, los MBA elegidos constituyen casos típicos de formación en negocios para quienes pertenecen o desean pertenecer a la élite económica de México y, por lo mismo, son sitios estratégicos para analizar cómo, desde el horizonte del privilegio, se atribuye sentido a

[17] En ambos casos se trata del precio inicial, que puede aumentarse si se cursan materias en instituciones extranjeras.

fenómenos que giran en torno a la desigualdad económica: la distribución del ingreso, el cobro de impuestos, la política social, entre otros.

Con todo, los MBA del IN y del IP son lo suficientemente diferentes como para establecer comparaciones entre ellos. La diferencia fundamental es de orden ideológico: mientras que el MBA del IP subraya desde un posicionamiento laico y con mayor vehemencia la importancia del desarrollo tecnológico para la resolución de grandes problemas (tanto nacionales e internacionales) y el crecimiento de los negocios; el MBA del IP se concentra en el correcto entrenamiento de líderes empresariales a partir de la perspectiva del humanismo cristiano. Similar a lo que ocurre en la prelatura del Opus Dei (Guajardo, 2023), ese tipo de humanismo promueve la demostración de virtudes morales en el trabajo (como la constancia, la humildad y la honestidad) y, cuando es remitido al ámbito empresarial, enmarca el acto de dirigir como una extensión de, así como una posibilidad de encuentro con, Dios. Igualmente, se trata de un humanismo que inspira a instituciones educativas a diversos niveles y que, al igual que algunas prelaturas concretas (De los Reyes y Rich, 2005), ha sido bastante exitosa en su reclutamiento entre personas de altos ingresos. Finalmente, se trata de un humanismo que subraya la importancia del crecimiento profesional y espiritual de todos sus integrantes, el trabajo bien hecho (o sea, aquel que es realizado con atención a los detalles) y la actitud de servicio ante los demás.

Entonces, aunque los dos MBA bajo estudio comparten varias características, entre ellas un mismo origen de élite y el ofrecimiento de servicios que prometen el arribo a las posiciones de liderazgo corporativo, bien puede decirse que el del IP ve más hacia afuera (las oportunidades relámpago que genera el "*nearshoring"*, por ejemplo) y el del IN más hacia adentro (el entrenamiento para convertirse en la persona de negocios "correcta"). Las diferencias en el perfil de cada programa importan, ya que, como han señalado otras investigaciones, pueden ser criterios en función de los cuales varíen las percepciones y preferencias de las personas entrevistadas (Villalobos, *et al*., 2022).

Estudiantes

Una vez seleccionados los programas, me acerqué a los estudiantes. A algunos los contacté vía LinkedIn, a otros los conocí en eventos promocionales de MBA. De ambos medios, LinkedIn fue el más efectivo para concretar entrevistas. Ahí encontré a los porteros que me

dieron acceso a sus respectivas comunidades de MBA. Entonces, vía referencias personales, poco a poco fui sumando entrevistas a partir de agosto de 2023. Si bien esta forma de muestreo puede ser proclive al sesgo de autoselección (aquel donde sólo se integran a la muestra los relatos de personas con altas motivaciones para tomar parte en el estudio), ella es, muchas veces, el mejor y único cauce para acceder a la élite y sus aspirantes porque se basa en relaciones de confianza previamente existentes (Atria, *et al*., 2017; Hecht, 2022). A fin de cuentas, quienes integran los MBA, así como la élite de negocios en general (Thomas, 1993), son bastante buenos para mantenerse al margen de interrupciones no deseadas. De ahí que los profesores y estudiantes del IN carezcan de un perfil oficial donde aparezcan sus respectivos datos de contacto institucional: correo electrónico, número de teléfono, cubículo, entre otros. Ahí, más que en el MBA del IP, todo es puertas para adentro.

Al momento de establecer contacto, procedí como lo recomienda Ostrander (1993), a saber, ensayé un tono profesional y puse por delante, sin presumir en ningún sentido, cuál era mi estatus académico. Lo hice comunicando que soy estudiante de doctorado en El Colegio de México y que actualmente desarrollo una investigación sobre personas con título de MBA. Mi propósito no era otorgarle un tono solemne a nuestro encuentro futuro, sino establecer que se trataba de un asunto que ameritaba seriedad. En esta labor, LinkedIn fue de mucha ayuda. Pensando que las personas entrevistadas buscarían referencias mías para decidir si participaban o no en las entrevistas, configuré mi cuenta personal de LinkedIn con especial atención en tres rubros: mis credenciales educativas, publicaciones y experiencias académicas en el extranjero. Lo anterior me pareció clave, pues, a decir de algunos investigadores, los miembros de las élites deciden tomar parte en una investigación tras ponderar el estatus de otros en función de indicadores como los títulos escolares (Cerón-Anaya, 2019). La experiencia académica dice que quienes poseen las credenciales "adecuadas" es probable que tengan un acceso más sencillo al campo (Cerón-Anaya, 2019).

Durante las entrevistas hubo tres elementos clave: la confianza, el control y la posibilidad de hacer preguntas difíciles (Ostrander, 1993). Construí un ambiente de entrevista confiable, arrancando con preguntas enfocadas en las trayectorias escolares de las personas. Esto les permitió hacer algo cuyo aprendizaje resulta clave en los MBA: presentarse a sí mismas. Más adelante, no tuve que hacer muchos esfuerzos para mantener el control de las entrevistas.

Casi todas las personas fueron bastante amables y respondieron mis preguntas intentando ser exhaustivas, como si estuvieran realizando un examen.

Las cosas cambiaron cuando les formulé preguntas relacionadas con la desigualdad económica. Hubo quienes adquirieron una actitud defensiva, intentando, desde mi punto de vista, tomar el control de las entrevistas corrigiendo mis preguntas, dando respuestas cortas o hablándome como si yo fuera el defensor de opiniones contrarias a las suyas. Posiblemente, lo anterior responde a que las personas entrevistadas perciben un ambiente hostil ante quienes están en su posición económica actual o a la que aspiran. Para calmar los ánimos fue útil no sólo hablar su lenguaje, intentando comunicar que partimos de concepciones similares de la realidad, sino abordar temas complicados citando a terceros (Ostrander, 1993). Así, por ejemplo, les pregunté lo siguiente: "Algunos economistas han propuesto que se eleven los impuestos a las personas más ricas para que los gobiernos puedan financiar programas sociales. ¿Cuál es tu opinión sobre esta propuesta?". A mi juicio, esta estrategia disminuyó la tensión de las entrevistas. A fin de cuentas, no era contra mí con quienes discutían las personas entrevistadas, sino contra las ideas de otros no especificados (algunos economistas).

Tuve la oportunidad de hacer treinta y un entrevistas. Tres entrevistas fueron con personas vinculadas a los MBA: dos hombres (uno del IN, otro del IP) y una mujer (del IN). Por razones que expuse más arriba, no grabé ninguna de estas entrevistas. En adición, entrevisté a veintiocho estudiantes de MBA[18], los cuales son identificados en la tesis con la siguiente nomenclatura: número de participante, género y nombre de la escuela de negocios donde hicieron su MBA. Veintiséis de esas entrevistas fueron grabadas con mi celular y transcritas con la ayuda de Google Colab. Google Colab es una herramienta gratuita que permite, entre otras cosas, utilizar Whisper, un modelo de inteligencia artificial que sirve para reconocer y transcribir el habla en múltiples idiomas. Por más asombroso que fuera el modelo, lo cierto es que su utilización implicó un trabajo doble sobre las transcripciones: primero, cotejarlas con el audio de las entrevistas; segundo, editarlas para que fuera posible su codificación.

[18] Algunas de las personas entrevistadas ya habían dejado de ser estudiantes cuando les entrevisté o estaban en proceso de graduarse. Sin embargo, en aras de mantener las cosas simples, a lo largo de la tesis me suelo referir a las personas entrevistadas sencillamente como "estudiantes".

Veintiocho entrevistas, ¿son pocas o son muchas? Estudios similares al mío se han basado en muestras similares: Kantola y Kuusela (2019) entrevistaron a veintiocho personas y Atria (2022) a treinta y dos. Mas lo verdaderamente importante no son los usos y costumbres del sub-campo disciplinar en el que se encuentra esta investigación ni, por sí mismo, el tamaño de la "n", sino el valor heurístico de los casos seleccionados para dar cuenta del fenómeno bajo estudio.

La literatura metodológica traza dos vías para calcular el valor antes mencionado. Por un lado, la saturación teórica, misma que se alcanza cuando "las principales variaciones de un fenómeno fueron identificadas e incorporadas a la teoría emergente" (Guest, Bunce y Johnson, 2006, p. 65). Por el otro, la saturación temática, es decir, el punto donde la suma de nueva información no conduce al reconocimiento de nuevos patrones en los datos (O'Reilly y Parker, 2012). Yo tomé la segunda vía. En ese sentido, tal como lo recomiendan Guest y sus colegas (2006), dejé de hacer entrevistas cuando el análisis no me llevaba a la generación de nuevos códigos.

A reserva de caracterizar con mayor profundidad a las personas entrevistadas en el cuarto capítulo, cabe destacar los siguientes puntos acerca de ellas. Primero, el ligero desbalance de género: quince fueron hombres y trece mujeres. Este desbalance refleja a grandes rasgos la composición de género actual de la población estudiantil de los MBA de tiempo completo, donde las mujeres representan entre el 45 y 50%, mas no de la élite corporativa en México. En la última, las mujeres destacan por su limitada presencia: sólo el 13% de los puestos ejecutivos más altos son ocupados por mujeres, mientras que "el número de mujeres que son presidentas, directoras generales o CEO apenas alcanzaba 5%" (Zabludovsky, 2020, p. 437). Ahora bien, el desbalance de género es más pronunciado en la sub-muestra del IP que en la del IN, ya que tuve mayores problemas para entrevistar mujeres de esa escuela de negocios.

Segundo, la mayoría de las personas entrevistadas son nacionales: veintiséis mexicanos y dos nacidos fuera de México. Ello responde a que las personas extranjeras, todas ellas del MBA del IP, no son el foco de mi investigación. Mi interés principal remite a quienes planean desarrollar su carrera laboral en el ámbito corporativo mexicano. Únicamente empleo los relatos de las personas extranjeras como un contrapunto para conocer a mayor detalle las percepciones y preferencias de sus pares mexicanos.

Tercero, muy pocas personas (seis), en su mayoría del MBA del IN, trabajan en una empresa que es propiedad de su familia. Eso quiere decir que, al menos en mi muestra, hay más empleados cuyo camino a la alta dirección no está marcado por la herencia, sino por el ascenso en la escalera corporativa. Cuarto, la autoasignación de clase más frecuente es, en orden descendente: clase media alta (con catorce personas), clase media (con siete personas) y clase alta (con seis personas). Este fenómeno podría ser explicado por el traslape entre la clase media alta y alta de México (Cerón-Anaya, 2019): bien podría ser que varias personas que se colocan a sí mismas en la clase media alta pertenezcan, debido al volumen de sus ingresos y riqueza, a la clase alta, pero que, al habitar un espacio de enorme variación donde conviven fortunas grandes y gigantescas, subestimen su posición de clase. Igualmente, podría responder al hecho de que, al tratarse de personas jóvenes que tienen en promedio veintinueve años, aún no llegan al punto más alto de su trayectoria laboral y, aunque lo desean, aún no se conciben como miembros de la clase alta por sus propios medios. Cabe señalar que son más personas del IN quienes se ubican en la clase alta y media alta, lo cual no es del todo extraño si se toma en cuenta que el MBA de dicha institución es el más caro de los dos contemplados en el estudio.

Incursiones a campo

Hice veintisiete incursiones a campo para realizar observación. Tales incursiones caben en cuatro rubros: evento informativo, conferencia, clase abierta y visita al campus. No todos los eventos eran de los programas de MBA. Así, por ejemplo, en el marco de un evento sobre liderazgos en la primavera de 2023, asistí a conferencias en el IN que eran para funcionarios de gobierno, miembros de la sociedad civil e integrantes de la comunidad de negocios. Aunque esos eventos no dicen algo específico sobre el MBA del IN, sí dan cuenta del ambiente institucional que lo alberga. De ahí que, a mi juicio, fueran buenas oportunidades para hacer observación. A su vez, las visitas al campus fueron para platicar con alguna persona vinculada a los MBA o de algún programa afín. En el IN charlé con una persona que no daba clases en el MBA, pero cuyas actividades sí impactan dicho programa: diseña casos que más tarde revisan los estudiantes.

Contrario a lo que me había propuesto, nunca pude tener una presencia estable en los MBA. Lo anterior responde a que los MBA bajo estudio se encuentran en instituciones que regulan

fuertemente el acceso a sus instalaciones y no permiten, salvo casos excepcionales, la presencia de oyentes y observadores externos. Más que una limitación, esa restricción es información que indica el carácter cerrado y exclusivo de los MBA.

Programa	Evento informativo	Conferencia	Clase abierta	Visita al campus	Total
MBA-IN	4	5	3	2	**14**
MBA-IP	4	6	2	1	**13**
Total	**8**	**11**	**5**	**3**	**27**

Cuadro 4: incursiones a campo.

Capítulo 4

Contexto de investigación

Desigualdad

De acuerdo con Khan, la pregunta clave sobre la desigualdad no es "¿hay desigualdad?", sino "¿cuánta desigualdad existe?" (2011, p. 4). En los siguientes párrafos ofrezco una respuesta a la pregunta anterior, tomando en cuenta y comparando los contextos internacional y nacional. Al hacerlo, reparo en las dos caras de la desigualdad económica: el ingreso y la riqueza. El ingreso consiste "es la cantidad de dinero que una persona o un hogar recibe en un periodo determinado" (Oxfam, 2024, p. 4). Ese dinero "puede provenir de sueldos y salarios, intereses por rendimientos de inversiones, transferencias por parte de familiares o transferencias monetarias del gobierno, entre otros" (Oxfam, 2024, p. 4). A su vez, la riqueza consiste en los activos financieros (depósitos de banco, bonos y acciones) y no financieros (terrenos, vivienda, maquinaria e intangibles) que son acumulados a lo largo del tiempo (Chancel *et al*., 2022). La frontera entre los ingresos y la riqueza no es impenetrable, pues los primeros se pueden convertir en la segunda cuando no son utilizados (Oxfam, 2024).

Contexto global

A nivel global, la desigualdad de ingresos es altamente pronunciada. El 10% más rico concentra el 52% del ingreso, mientras que la mitad con menos recursos tiene únicamente el 8.5% (Chancel, *et al*., 2022). Estos porcentajes tienen variaciones regionales importantes. En Europa el 10% más acaudalado concentra el 36% del ingreso, mientras que en medio oriente y el norte de África concentra el 58% (Chancel, *et al*., 2022). A medio camino de ambos extremos se ubican Asia y Latinoamérica, donde, respectivamente, el 10% más rico acumula el 43% y el 55% del ingreso (Chancel *et al*., 2022). A pesar de sus diferencias, estos casos muestran un patrón similar de profundas diferencias entre unos cuantos ricos que tienen mucho y una gran cantidad de desposeídos que tienen poco.

En cuanto a la riqueza, la desigualdad global da cuenta de contrastes aún mayores. La mitad más pobre sólo posee el 2% de riqueza, mientras que el 10% más rico acumula el 76% (Chancel, *et al.*, 2022). En este rubro, la región más desigual del mundo es Latinoamérica, donde el 10% más acaudalado acumula el 77% de la riqueza, al tiempo que el 50% más pobre

únicamente concentra el 1% (Chancel, *et al.*, 2022). Todo parece indicar que esta tendencia de concentración de riqueza en unas pocas manos va en aumento, ya que "los más ricos del mundo han incrementado anualmente su riqueza entre un 6% y 9% desde 1995" (Chancel, *et al.*, 2022, p. 15). De hecho, el 2020, año en que se vivieron las consecuencias más fuertes de la pandemia de Covid-19, "marcó el incremento más empinado de la concentración de la riqueza por parte de los billonarios" (Chancel, *et al*., 2022, p. 15). Entonces, aun cuando la mayoría lo pasa mal, los ricos parecen florecer económicamente.

Contexto nacional

Al interior de este panorama, México está lejos de ocupar una posición intermedia. Aquí, al menos desde el siglo pasado, el 10% más rico ha concentrado entre el 55% y el 60% del ingreso, mientras que el 50% más pobre únicamente entre el 8% y el 10% (Chancel, *et al*., 2022). En la actualidad, lo anterior coloca a México como "el cuarto país más desigual del mundo y el primero si se excluye a quienes tienen menos de 35 millones de habitantes" (Ríos y Campos, 2024, p. 22). Los otros tres países más desiguales son Mozambique, la República Centroafricana y Maldivas. Los primeros dos países son políticamente inestables: Mozambique vive una rebelión interna, mientras que la República Centroafricana es presa de una guerra civil "que ha desplazado a una quinta parte de su población" (Ríos y Campos, 2024, p. 22). Así pues, igual o mayor a la mitad del ingreso total: de ese tamaño es la rebanada de pastel que tienen los ricos en México.

Respecto a la riqueza, México da cuenta del siguiente escenario: el 10% más rico concentra el 62%, mientras que el 50% más pobre no tiene riqueza (Chancel, *et al*., 2022). En este país, los ultrarricos, personas que acumulan fortunas superiores a los mil millones de dólares, "concentran 8 de cada 100 pesos de la riqueza privada nacional, equivalentes a casi 180 mil millones de dólares" (Oxfam, 2024, p. 3). Los más acaudalados son Carlos Slim y Germán Larrea, cuyas fortunas crecieron, respectivamente, 58% y 125% desde el inicio de la pandemia de Covid-19 (Oxfam, 2024). El volumen de la riqueza detentada por estas personas es tan grande que incluso una pérdida millonaria no parece afectarles. Este es el caso de Ricardo Salinas Pliego, quien, después de perder 5,500 millones de dólares por la caída del 71% del valor de las acciones de Grupo Elektra, expresó lo siguiente: "*No me cambió nada mi libertad, al contrario, nada. Ya me quitó un peso de encima*" (Proceso, 2025).

A su vez, de 2003 a 2020, lo público perdió terreno en la participación de la riqueza nacional. Durante ese periodo, la participación del gobierno se redujo del 23.3% al 9.3%, la de los hogares se mantuvo entre 43% y 47% y la de las empresas creció del 18.2% al 25.2% (Del Castillo, 2023). Lo anterior responde a diversas razones. Por un lado, la transferencia de activos públicos hacia el control privado, ya sea mediante concesiones o privatizaciones que realizaron los gobiernos desde la década de 1990 (Del Castillo, 2023): "Carlos Slim con Telmex, Ricardo Salinas Pliego con TV Azteca, Germán Larrea con Ferrocarriles de México y Roberto Hernández en el sector bancario" (Oxfam, 2024, p. 7). Por el otro, la existencia de "un sistema legal y tributario hecho a modo" para que los más ricos "incrementen sus fortunas de manera desproporcionada" (Oxfam, 2024, p. 5). Ambas razones son de orden político, pues lejos de inscribirse en el orden natural de las cosas, suponiendo que algo así exista en el ámbito de la economía, son producto de acciones tomadas por gobernantes con inclinaciones particulares.

Es evidente, entonces, que el Estado mexicano ha jugado un rol clave en el diseño de condiciones para que unas cuantas personas sean ultrarricas (Oxfam, 2024). Gracias a las privatizaciones y concesiones, los ultrarricos aumentan sus fortunas no sólo mediante la explotación de bienes nacionales sino también a través de la venta de productos y servicios que antaño las personas adquirían por menor costo en las empresas del Estado (Oxfam, 2024). Así, se da "una transferencia de ingresos de las familias trabajadoras hacia las familias que poseen las empresas privadas" (Del Castillo, 2023, p. 67), sumiendo a las primeras en el polo desaventajado de la desigualdad y a las segundas en el privilegiado. Mas este actuar del Estado no es nuevo. Durante el siglo XIX, por ejemplo, los periodos de mayor estabilidad política (como el Porfiriato) coinciden con aumentos en la desigualdad de riqueza y, por lo tanto, con gobernantes que decidieron a favor de las élites (Castañeda, 2024b). Posiblemente, una excepción a la regla sea la época Cardenista, cuando se pusieron en marcha políticas económicas que buscaban "resolver los problemas de la extrema desigualdad social en el país" (Romero, 2016, p. 11).

Este gran nivel de acumulación económica en pocas manos tiene como trasfondo una extendida pobreza. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social (CONEVAL) (2023), el 29.3% de la población se encuentra en situación

de pobreza moderada (equivalente a 37.7 millones de personas) y el 7.1% en situación de pobreza extrema (equivalente a 9.1 millones de personas). En total, el 36.3% de la población en México se encuentra en situación de pobreza (CONEVAL, 2023). Lo anterior significa que 46.8 millones de personas no cuentan con la cantidad mínima de recursos monetarios requeridos para satisfacer sus necesidades básicas y no tienen garantizado al menos uno de sus derechos para el desarrollo social (educación, salud, seguridad social, alimentación nutritiva y de calidad, vivienda y sus servicios) (CONEVAL, 2019). Las entidades federativas con mayor porcentaje de población en situación de pobreza son Chiapas, Guerrero y Oaxaca con 67.4%, 60.4% y 58.4% respectivamente (CONEVAL, 2023).

Cabe destacar que en los últimos años se han hecho avances sustanciales en la lucha contra la pobreza. En 2020, el porcentaje de personas en situación de pobreza era 43.9% (equivalente a 55.7 millones de personas) (CONEVAL, 2023). Eso quiere decir que en los siguientes dos años hubo una reducción porcentual del 7.6% (equivalente a 8.9 millones de personas) (CONEVAL, 2023). Al parecer, por lo menos en 2022, las transferencias de programas sociales sí ayudaron a mitigar la pobreza. Sin dichas transferencias, el porcentaje de la población en situación de pobreza en 2022 no hubiera sido de 36.3%, sino de 39% (equivalente a 50 millones de personas) (CONEVAL, 2023). A su vez, el porcentaje de la población en pobreza extrema para el 2022 no hubiera sido 7.1% sino 8.9% (equivalente a 11.5 millones de personas) (CONEVAL, 2023). Sin embargo, aún hay un largo trecho que recorrer. A fin de cuentas, actualmente "Poco más de nueve millones de personas no saben si podrán comer al día siguiente, mientras que una sola persona concentra casi 1 de cada 20 pesos de la riqueza de este país" (Oxfam, 2024, p. 2).

Más allá de las reglas del juego diseñadas por el Estado, ¿qué otros factores colaboran en la reproducción de la desigualdad económica? Para responder esta pregunta, me parece necesario voltear el lente analítico, como sugiere Khan (2011), hacia los ricos y las instituciones que son importantes para su producción y sostenimiento.

Educación

El sistema educativo en México

El sistema educativo mexicano abarca a la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), media superior (bachillerato u opciones similares) y superior (licenciatura, especialidad, educación normal y posgrados) (Blanco, 2021). La cobertura en el primer nivel ronda el 90% (SEP, 2024), mientras que en el segundo el 75% (SEP, 2024,) y en el tercero el 30% (SEP, 2024). Si bien el objetivo de la cobertura total está lejos de realizarse, sobre todo en el nivel superior donde 3 de cada 10 jóvenes asisten a la universidad (Ríos y Campos, 2024), hay algunos datos que parecen alentadores. Por un lado, las personas mexicanas han experimentado un aumento en sus grados promedio de escolaridad[19]: pasaron de 9.2 grados en 2015 a 10.1 grados en 2024 (SEP, 2024). Por el otro, al menos desde 2022, se ha aumentado el gasto federal por alumno en todos los niveles educativos (SEP, 2024). Así, en la educación básica se pasó de 26 millones a 29.2 millones; en la media superior de 29.8 millones a 30.8 millones y en la superior de 55.8 millones a 61.3 millones (SEP, 2024). Aunque con tareas pendientes, todo parece marchar viento en popa. ¿O no?

Quienes llegan a la educación superior representan una minoría (no tan pequeña)[20]. Tan es así que los estudiantes de dicho nivel constituyen únicamente el 15.5% de la matrícula total del sistema educativo (SEP, 2024). El 88.9% de esos estudiantes se encuentra en licenciatura, el 8.5% en posgrado y el 2.5% en Normal (educación que prepara educadores de nivel básico) (SEP, 2024). Además, el 61.7% de esos estudiantes es absorbido por el sistema público, mientras que el 38.3% se encuentra en el sistema privado (SEP, 2024). Entonces, dentro de la minoría de quienes están en la educación superior, aquellos que están inscritos en un posgrado, así como las personas que entrevisté, son otro grupo minoritario.

Las cifras anteriores esconden desigualdades significativas entre distintos sectores de la población. Dicho de forma rápida: quienes acumulan mayores desventajas son, a su vez, quienes padecen mayor exclusión en el ámbito educativo (Saraví, 2015). De hecho, del "33% promedio de jóvenes con educación media superior o superior, el porcentaje desciende a

[19] El grado promedio de escolaridad se refiere al promedio "de grados escolares aprobados por la población de 15 años y más" (SEP, 2024, p. 9).

[20] La cobertura en el nivel medio superior es del 30%, según datos reportados por la Secretaría de Educación Pública (2024).

24.2% entre los jóvenes pobres de esa misma edad y se incrementa a 61.2% entre los no pobres" (Saraví, 2015, p. 64). Además, a nivel superior se da una segmentación particular: en la educación privada se encuentran, sobre todo, las personas con mejores condiciones socioeconómicas; a su vez, en una suerte de posición socioeconómica intermedia están quienes asisten a universidades públicas y autónomas; finalmente, las personas menos favorecidas están en "ciertas instituciones públicas como los institutos tecnológicos" (Saraví, 2015, p. 71). Al parecer, el privilegio se aloja ahí donde residen las personas que entrevisté, a saber, en el sistema privado de la educación.

El sistema privado de educación superior

La historia del sistema privado de educación superior tiene características que vale la pena resaltar. En las décadas de 1930 y 1940 nacen las primeras instituciones de educación privada en México. En buena medida, lo anterior fue una respuesta de los empresarios ante fenómenos que veían con sospecha: los conflictos entre la Iglesia y el Estado y la politización de las universidades públicas (Buendía, 2016). Algunas de las instituciones educativas fundadas en esta época fueron la UIA, el Instituto Autónomo de México (más tarde Instituto Tecnológico Autónomo de México) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Bien puede decirse, entonces, que la aversión empresarial por la educación pública fue la semilla que propició la paulatina aparición de instituciones privadas de educación superior.

Hasta finales del siglo XX, pero fundamentalmente entre la década de 1980 y el año 2000, el sistema privado de educación superior vivió una etapa de expansión. Las condiciones que cimentaron esa expansión dan cuenta de una configuración diversa de factores, por ejemplo: crisis económica, restricciones presupuestales en las instituciones públicas, poca inversión para ampliar la educación pública y la demanda de perfiles expertos en administración que fueran distintos a los formados en sitios como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (De Garay, 2013; Buendía, 2016). Lo anterior fomentó la creación de instituciones como la UP y la Universidad Anáhuac, ambas de corte confesional y orientadas al reclutamiento de élites, en la Ciudad de México. Así, pues, el periodo de implementación de medidas que marcaron el viraje neoliberal de México fue precisamente el tiempo cuando estalló el surgimiento de instituciones privadas de educación superior (Buendía, 2016).

A partir del año 2000, en el sistema privado de educación superior arrancan dos procesos paralelos. Primero, un proceso de relativo estancamiento: el crecimiento de la matrícula de las instituciones privadas se desaceleró respecto a las décadas pasadas (De Garay, 2013). Segundo, un proceso de diversificación: no sólo comenzaron a participar consorcios internacionales en la oferta de servicios educativos (como el corporativo *Laureate International Universities* que en el año 2000 compró el 90% de la Universidad del Valle de México (De Garay, 2013), sino que se fundaron instituciones que variaban enormemente respecto a su tamaño y calidad académica. De ahí nacieron, por ejemplo, "instituciones minúsculas (hasta de decenas de alumnos), la mayoría de dudosa calidad académica (Mendoza, 2002: 33), que posteriormente fueron denominadas 'universidades patito'" (Buendía, 2016, p. 43).

El gobierno de México contribuyó de forma decisiva en la diversificación del sistema privado de educación superior. Ello se debe a que colocó, tanto a nivel federal como estatal, requerimientos excesivamente laxos para regular la apertura y funcionamiento de instituciones privadas (De Garay, 2013). De tal suerte que "…en la realidad educativa mexicana es posible abrir instituciones de educación superior únicamente cumpliendo con los requerimientos legales para su constitución como sociedades o asociaciones civiles (De Garay y Navarro, 2019, p. 115), esto es, independientemente de la validez oficial y calidad de sus programas. Así, en los hechos, el mercado se convirtió en el principal regulador de este sistema educativo (Buendía, 2016).

Ahora bien, a pesar de su diversificación poco regulada, el sistema privado de educación superior tiene algunos patrones generales. El primer patrón consiste en la predominancia de instituciones disciplinarias frente a las multidisciplinarias. Eso significa que hay una gran cantidad de instituciones con una oferta educativa reducida, fundamentalmente centrada en las ciencias sociales y administrativas, así como un puñado de universidades e institutos "que ofrecen carreras en varias áreas del conocimiento" (De Garay, 2013, p. 426).

El segundo patrón es la existencia de una oferta fuertemente estratificada en términos socioeconómicos. Mientras que las instituciones de consorcios educativos (como la Universidad del Valle de México o la Universidad Tecnológica de México) basan su reclutamiento en los sectores medios, principalmente mediante la apertura de preparatorias y

estableciendo cotos no muy elevados; las universidades de élite (como la UIA o la UP) atraen a los estudiantes con mayores recursos económicos (De Garay, 2013; Buendía, 2016). Esta variedad de ofertas queda patente en el rango de precios del sistema privado. En ese sentido, es posible encontrar "establecimientos que cobran en promedio 15 mil pesos al semestre, hasta aquellas que rebasan los 60 mil pesos" (De Garay y Navarro, 2019, p. 113). Lo anterior trae a flote la importancia de no asociar inmediatamente el privilegio socioeconómico con el sistema privado de educación superior.

Antes de concluir es importante destacar que las tendencias descritas a nivel nacional no se replican exactamente a nivel local, lo cual indica que, en realidad, existen múltiples sistemas privados de educación superior en el territorio mexicano (De Garay y Navarro, 2019). En ese sentido, "a pesar de que el sector privado ha estabilizado su participación a nivel nacional en términos porcentuales, se mantiene enérgico en determinadas localidades" como Chiapas, Estado de México y Puebla (De Garay y Navarro, 2019, p. 110). Además, en los estados de alta participación privada en la educación como los antes mencionados, el número de programas con acreditaciones que aseguran su calidad (como la de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES)) es mayor que en los estados de baja participación (De Garay y Navarro, 2019). Por consiguiente, lo que puede observarse en el sistema privado de educación superior a nivel nacional no constituye un insumo confiable para sacar conclusiones sobre lo sucedido con dicho sistema a nivel local (De Garay y Navarro, 2019).

Entonces, el sistema privado de educación superior nace y se expande como una reacción del empresariado mexicano ante el tipo de educación que se ofrecía en las universidades públicas durante el siglo XX. Además, apoyado por la escasa regulación gubernamental y una cantidad de estudiantes cada vez mayor que no encuentra sitio en las universidades públicas, se diversifica enormemente en términos de su tipo de oferta (disciplinar o multidisciplinar) y su estratificación socioeconómica. De ahí que existan instituciones dirigidas a las élites, tales como los MBA, y otros para los sectores medios. Finalmente, es importante recalcar que la variación estatal del sistema privado de educación superior es de tal magnitud que la realidad de un estado particular no puede ser comprendida únicamente a partir de las cifras agregadas a nivel nacional.

Los MBA

Definición y estado actual

Los MBA son programas educativos de profesionalización que duran entre uno y dos años. Su "negocio", así como el de las escuelas que los albergan, es entrenar a los ejecutivos que en el futuro cercano habrán de gestionar las grandes empresas (Orta, 2013). Lo anterior tiene dos implicaciones destacables. Por un lado, los MBA colaboran en el modelaje del mundo económico (Callon, 1998). A fin de cuentas, las ideas que circulan en sus aulas impactan el quehacer de los corporativos mediante la preparación de quienes ocuparán los puestos directivos en éstos. Por el otro, los MBA educan para llegar a lo más alto de la jerarquía social. Por esa razón, el título que expiden no sólo ha sido catalogado en la prensa como "el pasaporte dorado hacia la buena vida" (McDonald, 2017, p. 1), sino que habilita a sus detentores para competir en los mercados globales de trabajo que corresponden a la élite (Hall, 2007). Así, los MBA dan forma a la economía a través de la incubación de élites corporativas.

Desde hace varios años, los MBA son rodeados por una bruma de sospecha. De acuerdo con el antiguo decano de la Yale School of Management y exprofesor de la Harvard Business School, las personas no confían en las escuelas de negocios debido al involucramiento directo e indirecto de varios egresados de programas de MBA en la crisis financiera de 2008 (Podolny, 2009). Además, Elon Musk, el hombre más rico del mundo, lamentó la cantidad de personas con título de MBA que están a cargo de grandes compañías (The Economist, 2025). Según el billonario y exfuncionario público, el camino al liderazgo en las compañías no debería acortarse para las personas que poseen un título de MBA, sino constituir una escalera por la cual se asciende gracias al trabajo (FILMBRIGHT, 2024). Desde su punto de vista, quienes egresaron de un MBA, aunque den buenas presentaciones y usen PowerPoint de manera versada, no saben "cómo funcionan las cosas" ni "saben lo que se necesita para hacer buenos productos" (FILMBRIGHT, 2024). Así, tanto desde la parte baja como alta de la estratificación social, los juicios derogatorios hacia quienes tienen un MBA parecen estar a la orden del día.

Al menos en Estados Unidos, la sospecha anterior es acompañada por otra tendencia igualmente desfavorable para quienes cursaron un MBA. Si bien los negocios en aquel país viven una época de auge, las personas que "se imaginan como sus futuros líderes", o sea los que hacen un MBA, "están sufriendo una recesión" (The Economist, 2025). En 2024, el número de egresados de cuatro MBAs diferentes (Chicago Booth, Columbia, MIT Sloan y NYU Stern) que fueron contratados por alguna de las tres consultoras de mayor prestigio en Estados Unidos (McKinsey, Boston Consulting Group y Bain) se redujo un cuarto en comparación con los últimos tres años (The Economist, 2025). Además, también decreció el número de personas con título de MBA que ingresaron a "gigantes tecnológicos" como Alphabet, Amazon, Apple, Meta y Microsoft (The Economist, 2025). ¿Atrás quedaron los años de gloria cuando generaciones enteras de egresados de MBA, precisamente por aterrizar en los mejores puestos laborales, eran vistos como "la clase sobre la que caen los dólares" (The Economist, 2025)?

Importancia de los MBA

Es imposible saber si los cambios antes descritos responden a meras contingencias o inauguran un nuevo capítulo en la educación de negocios. Lo cierto es que hay varios indicios para suponer que la relevancia de los títulos de MBA en el mundo corporativo sigue vigente. El primer indicio remite a la demanda de cuadros directivos. En México, según Alejandra Salas-Porras (1997), los miembros de las familias propietarias no pueden hacerse cargo de todas las tareas que hoy enfrentan sus empresas. En buena medida, ello se debe a dos razones. Por un lado, al incremento en las medidas contra el nepotismo que impiden la contratación de familiares directos para que ocupen posiciones de liderazgo en las empresas. Por el otro, a la expansión del sector corporativo en las décadas de 1980 y 1990. Tal expansión responde a la paulatina integración de las élites corporativas mexicanas a los intereses de las élites globales (Salas-Porras y Medina-Hernández, 2021) y a la promulgación de reformas económicas que propiciaron el cese de barreras al intercambio internacional, una reducción substancial en el tamaño del Estado vía privatizaciones y cambios en la política fiscal (Bátiz-Lazo, 2013). Bajo esas condiciones cabría esperar que el incremento en la demanda de cuadros directivos redundara en una mayor contratación de quienes tienen títulos de MBA para incorporarse a la élite corporativa. A fin de cuentas, esas personas serían las poseedoras

del saber experto necesario para hacer frente a la complejidad derivada de la expansión corporativa previamente mencionada.

El segundo indicio versa sobre la utilidad de los MBA para subir por la escalera corporativa. Distintas investigaciones han señalado que los títulos de MBA son la credencial educativa fundamental para alcanzar los puestos directivos, sobre todo si son adquiridos en instituciones de élite en Estados Unidos o Europa (Luci, 2009; Bátiz-Lazo, 2013). Sin embargo, algunos factores han reconfigurado la función de las credenciales de MBA. Debido a la presencia de un mercado "más especializado, profesionalizado y transnacional", los MBA pasaron de ser "un signo diferenciador potente" a "un acto de consagración *necesario* para mantenerse en el circuito empresarial" (Rentería, *et al*., 2020, p. 568). Además, dado el aumento en la competencia por las posiciones directivas, lo anterior parece ser válido tanto para los herederos como para empleados. De hecho, ambos deben legitimar sus pretensiones de ocupar posiciones de liderazgo vía la adquisición de diplomas académicos; de ahí que tengan "niveles similares de estudio y escojan carreras semejantes" (Chardavoine, 2020, p. 586). Entonces, los títulos de MBA, lejos de ser una credencial que sólo necesitan los no-herederos, parecen haberse convertido, dado el incremento en la competencia, en una herramienta clave para arribar a las altas direcciones. En México, entonces, "el capital económico ya no es suficiente en sí para pertenecer a las élites corporativas y tiene que ser complementado por capital escolar" (Chardavoine, 2020, p. 587).

El tercer indicio apunta al contenido de la formación que se ofrece en los MBA. Siguiendo a Luci (2009), puede sostenerse que los estudiantes de MBA son entrenados para que puedan desarrollar el tipo de personalidad que mejor se ajusta a los espacios de élite. Dicho entrenamiento está orientado a la adquisición de conocimientos técnicos, pero, sobre todo, de habilidades blandas (Vaara y Fäy, 2011). Entre tales habilidades destaca el hacer un uso versado de los códigos de comportamiento, en particular de habla, que caracterizan a las disposiciones del habitus de aquellos que ya se ubican en lo más alto de la jerarquía ocupacional (Vaara y Fäy, 2011). De hecho, son precisamente esas habilidades las que se evalúan en las empresas y en función de las cuales se pueden dar (o no) ascensos laborales (Szlechter, 2011). Entonces, según la literatura, en los MBA se enseña a ser como los integrantes de la élite corporativa. Por eso, tales programas se asumen "como una formación

particular, cuya especificidad consiste en ser un posgrado de preparación de 'líderes', capaz de erigir a sus egresados en futuros dirigentes de negocios" (Luci, 2009, p. 319).

Antes de avanzar, me parece necesario enunciar mi interpretación sobre los MBA. Estos programas tienden a reproducir la desigualdad económica por dos razones. Primero, porque encumbran a los ocupantes de las posiciones directivas como los detentores de un conjunto de méritos que no tiene el resto de los trabajadores subordinados. De tal forma que esos directores resultan legítimos ocupantes de las posiciones que les dan acceso a grandes volúmenes de capital (económico, social, cultural y simbólico). Segundo, porque no sólo definen los méritos anteriores, mismos que en sí carecen de valor, sino que los enseñan y, más importante aún, colocan barreras económicas (altas colegiaturas), culturales (dominar el inglés) y sociales (cartas de recomendación) para su adquisición. Así, limitan el rango de personas que pueden conseguir esos méritos a un segmento particular, a saber, el segmento de quienes suman mayores privilegios. Al operar de esta manera, los MBA colaboran, tal vez sin desearlo, en la reproducción de la desigualdad económica.

Origen y expansión

En la industria del management hay múltiples organizaciones que ofrecen servicios para la formación de "líderes empresariales". Así como existen agencias que venden capacitaciones cortas para que los ejecutivos perfeccionen sus habilidades en la gestión del personal a su cargo, también hay instituciones más grandes (escuelas, institutos y universidades) que ofrecen posgrados. Los posgrados de mayor prestigio son los MBA (Luci, 2014). Los MBA fueron creados a principios del siglo XX en Estados Unidos, a partir del esfuerzo conjunto de académicos sin experiencia directa en los negocios y cuyo ámbito de competencia eran distintas ciencias sociales (economía, psicología, sociología, entre otras) (Mintzberg, 2003). Los programas pioneros de Harvard y Stanford, fundados respectivamente en 1908 y 1925, estuvieron sujetos a varios problemas que minaron su prestigio inicial: falta de financiamiento, poca calidad académica y escaso entusiasmo entre los estudiantes (Mintzberg, 2003). En ese sentido, cabe decir que su inicio fue complicado.

A finales de la década de 1950, la situación de los MBA cambió drásticamente. En Estados Unidos, las escuelas de negocios adoptaron las recomendaciones de dos estudios comisionados por el gobierno: uno de la Fundación Ford y otro de la Corporación Carnegie

(Mintzberg, 2003). A partir de ese momento promovieron la investigación y los programas doctorales. Como resultado, incrementaron su popularidad entre los estudiantes y legitimaron su quehacer frente a los departamentos de otras disciplinas ya establecidas en la universidad. Dicho incremento fue de tal magnitud que a finales del siglo pasado se otorgaban cerca de 100,000 títulos de MBA por año en Estados Unidos (Mintzberg, 2003), lo cual significa que casi uno de cada cuatro títulos de maestría era, por aquellos años en ese país, de MBA (Moon, 2002; en Mazza, Sahlin-Andersson y Pedersen, 2005).

Los MBA se han expandido más allá de las fronteras de Estados Unidos. En el presente siglo, sus matrículas gozan de buena salud en varias regiones y países. En el Reino Unido, por ejemplo, se dio un salto de 1,200 graduados en 1986 a 10,000 en el año 2000 bajo el entendido de que la formación otorgada por los MBA podría solucionar la "crisis de gestión" que atravesaba aquel país (Currie y Knights, 2003, p. 29) y gracias a la inclusión de dichos programas en las actividades centrales de universidades establecidas como Oxford y Cambridge (Wedlin, 2010). En el caso de América Latina, los MBA han sido parte del panorama educativo por muchos años; de hecho, algunos de ellos fueron creados al mismo tiempo que varios programas europeos (Quinteros, Sánchez y Villena, 2020). En esta región existen más de 300 programas de MBA, distribuidos principalmente en los países de mayor desarrollo económico: Chile, México, Brasil y Argentina. (Quinteros, *et al*., 2020). Los programas mexicanos suelen figurar en las primeras posiciones de los rankings, cuestión que presumen y emplean como un criterio de distinción al momento de avanzar representaciones de sí mismos.

Presencia en México

En México, la historia de los MBA se puede dividir en términos del carácter público o privado de las instituciones que los ofrecen. La primera institución del sector público en tener educación de posgrado en administración fue el Instituto Politécnico Nacional (IPN), quien creó su MBA, o su equivalente, en 1963 (Bátiz-Lazo, 2013). A su vez, la UNAM comenzó a impartir su MBA, o su equivalente, en 1965 (Bátiz-Lazo, 2013). A pesar de su comienzo relativamente temprano, según Bátiz-Lazo, "las instituciones del estado muy rápidamente fueron marginalizadas de la educación de grado y de posgrado en negocios y administración para la élite" (2013, p. 176). Ello se debió, en buena medida, a su tipo de reclutamiento y

perfil ideológico. Por ejemplo, el IPN era ajeno a la élite, dado que "tenía la vocación de atraer a estudiantes de clase trabajadora y media baja para otorgarles habilidades orientadas al empleo" (Bátiz-Lazo, 2013, p. 176). A su vez, la UNAM era vista con sospecha por los directivos de las empresas, dado que en sus aulas se impartía una formación afín al marxismo (Bátiz-Lazo, 2013). Muy pronto surgirían otras opciones que serían más congruentes con el proyecto de nación de las élites.

En el ámbito privado, las organizaciones que ofrecen programas de MBA son muy numerosas. No obstante, por razones que expongo en otro capítulo, aquí me centro únicamente en dos de aquellas que forman una élite, a saber: el IP y el IN. El IP es parte de una institución más grande que fue fundada por un grupo muy pujante de empresarios (Bátiz-Lazo, 2013). Su MBA o equivalente, mismo que fue inaugurado a mediados del siglo pasado, se impartía originalmente en el norte de México, pero actualmente también es ofertado en distintas modalidades (tiempo parcial, tiempo completo, en línea y formato ejecutivo para quienes ya ocupan posiciones directivas) en diversos sitios como Guadalajara o la Ciudad de México.

A su vez, el IN es parte de una universidad con orientación católica. El MBA del IN, o su equivalente, fue fundado alrededor de 1970 bajo la idea de integrar un programa al estilo norteamericano para la formación de directores empresariales (Bátiz-Lazo, 2013). En parte debido al apoyo de numerosos empresarios, este MBA era el más exitoso a inicios del presente siglo. De ahí que fuera de los pocos con una modalidad de tiempo completo, siendo capaz de graduar a varios estudiantes por año (Bátiz-Lazo, 2013). Actualmente se ofrece en dos modalidades (tiempo completo y ejecutivo), en múltiples ciudades de México.

Los nexos entre los dos MBA bajo estudio y el ámbito corporativo, como he tenido oportunidad de señalar, son múltiples. Esos vínculos no sólo quedan de manifiesto en el origen empresarial de los MBA ni en el perfil de quienes integran a sus ponentes habituales, muchos de ellos altos directivos y empresarios, sino también en las empresas destino de sus estudiantes. Quienes egresan del MBA el IN, por ejemplo, son contratados en algunas de las 500 empresas más ricas a nivel mundial que aparecen en el ranking de la revista Fortune: BBVA, Deloitte, FEMSA, Heineken, Microsoft, AstraZeneca, Johnson & Johnson, Walmart, entre otras. Asimismo, ingresan a algunas de las 500 empresas de mayor facturación en

México que aparecen en el listado de la revista Expansión: DeAcero, Grupo México, La Comer, Mercado Libre, Total Play, entre otras[21]. Todo parece indicar, entonces, que los MBA constituyen la antesala para participar en los corporativos donde se fraguan los grandes negocios.

Ahora bien, los MBA otorgan recursos y trazan rutas específicas para que sus estudiantes puedan acceder a las empresas antes mencionadas. Entre los recursos destacan, como reviso más adelante, conocimientos, competencias, contactos y prestigio. A su vez, las rutas son delineadas por los servicios de carrera. Estos servicios ayudan a la preparación para las entrevistas de trabajo, la redacción de los currículos laborales, la implementación de una "*estrategia de networking*"[22] que vincule a la industria deseada y, sobre todo, a que los estudiantes seleccionen a las empresas que casan mejor con sus atributos individuales (o sea, sus habilidades y deficiencias). En particular, los servicios de carrera del IP no sólo ofrecen "*coaching*" para que sus estudiantes puedan diseñar un plan de carrera que se ajuste a sus intereses, sino que dan acceso a una bolsa de trabajo con "*exclusivas oportunidades laborales*" y organizan "*sesiones corporativas*" donde se pueden conocer tanto la cultura como los planes de atracción de talento de grandes corporativos. Así pues, aunque el destino laboral de sus estudiantes está fuera del alcance de su determinación, los MBA pavimentan el camino para que esos mismos estudiantes, tal como prometen en sus campañas de marketing, puedan convertirse en los directores generales que aspiran a ser.

Propuesta educativa

Los programas de MBA otorgan una formación que descansa en el maridaje de "habilidades funcionales" y "habilidades blandas". (Orta, 2013). De ahí que ofrezcan asignaturas de orden técnico, como finanzas o contabilidad, así como materias donde lo fundamental es el desarrollo de la creatividad y el instinto (Orta, 2013). Esta combinación de "ciencia y arte" es fundamental en el proceso de elevación social y moral que viven los estudiantes tras finalizar sus estudios, ya que les permite ser enmarcados como legítimos aspirantes a las sillas desde donde se gestiona el futuro del capitalismo (Orta, 2019; Holmqvist, 2023).

[21] No encontré información similar sobre quienes egresan del MBA del IP.

[22] En este y el resto de casos a lo largo de la tesis, el uso de itálicas indica citas extraídas del material empírico recopilado.

Ahora bien, no todas las asignaturas gozan el mismo peso simbólico ni son recibidas de manera favorable en los MBA. En algunos casos, las que versan sobre género despiertan, principalmente entre hombres, signos de desidia o sospecha (Hagen, Miller y Johnson., 2003). Igualmente, las de ética empresarial y responsabilidad social, además de ser vistas por estudiantes y profesores como poco importantes (Association of MBAs y Durheim University, 2009; en Koljatic y Solvia, 2015), ocupan un espacio minúsculo en la malla curricular, ya que son consideradas "suaves en comparación con otros cursos tradicionales de negocios" como finanzas (Larrán, *et al*., 2017, p. 129). Esto contradice una tendencia general, tanto en la educación de grado como de posgrado en las ciencias administrativas, que subraya la importancia de entrenar líderes con una fuerte base ética (Koljatic y Silva, 2015). De hecho, no sólo han aumentado las materias que tratan sobre responsabilidad social, sino que han nacido rankings (como el del Instituto Aspen) que ponderan el desempeño de los MBA a partir de indicadores como "el número de publicaciones y cursos obligatorios y optativos en temas sociales y medioambientales" (Koljatic y Silva, 2015, p. 595). De cualquier forma, según lo visto, los contenidos de orden crítico no son los preferidos en los MBA.

Las asignaturas sobre liderazgo tampoco figuran al centro de la mayoría de los programas de MBA (Podolny, 2009). Prueba de ello, dice Podolny (2009), fue el "colapso" de Wall Street en 2008. Desde su perspectiva, lo que se imparte en los MBA son las asignaturas "clásicas" de negocios como finanzas. Lo anterior responde al deseo de los decanos y directores de MBA de estar en los primeros lugares de los rankings (Podolny, 2009). Para que un MBA se coloque en la cima de tales rankings, sus egresados deben acceder a puestos laborales con grandes remuneraciones salariales (Podolny, 2009). Dado que esas posiciones se encuentran en el sector financiero, los MBA están principalmente interesados en suministrar conocimientos útiles para aquella área y no para el liderazgo (Podolny, 2009). Lo anterior puede resultar paradójico, al considerar que, tanto en los MBA como en el ámbito corporativo en general, los temas de liderazgo son abordados con mucho ahínco. Así, en los libros de texto que se usan en varios MBA, los directores generales, lejos de figurar como personajes irrelevantes, más bien son representados como héroes carismáticos o demonios que, ya sea en uno u otro caso, cargan los triunfos o fracasos de una compañía entera (Tourish, Craig y Amernic, 2010).

Ahora bien, para cumplir su propósito, los MBA utilizan diversas estrategias que caben en tres rubros. Primero, la compresión, es decir, el esfuerzo de simplificar temas ampliamente complejos para que los estudiantes, así como supuestamente demanda la posición de director general, puedan decidir rápidamente (Orta, 2019). Segundo, el exceso o saturación. Éste consiste en llenar las agendas de los estudiantes con múltiples actividades, bajo la promesa de acostumbrar a la pronta sucesión de eventos que prima en los negocios (Orta, 2019). Finalmente, la simulación, o sea, el construir atmósferas y organizar actividades para que los estudiantes actúen "como si" ya ocuparan las posiciones directivas a las que aspiran. De ahí el valor depositado en el método del caso, "narrativas cortas que exploran un problema enfrentado por ejecutivos en lo que es presentado como una situación real de negocios" (Orta, 2019, p. 50). Simplificar, saturar, simular: esas son las herramientas favoritas de enseñanza en los MBA.

Los MBA ofrecen una educación con una marcada orientación internacional. En ese sentido, ya sea mediante intercambios o la lectura, familiarizan a sus estudiantes con un clima de negocios que demanda "conocer e involucrarse con consumidores, gobiernos, inversores y socios de otras partes del mundo" (Orta, 2013, p. 691). Además, suelen incorporar a su estructura los modelos anglosajones de enseñanza. Lo anterior destapa una pugna entre fuerzas homogenizantes y heterogenizantes en su seno (Mazza *et al.,* 2005). Las primeras son apreciables en el intento de algunos MBA de copiar los contenidos de aquellos programas que se ubican más alto en los rankings (como Harvard o Yale); mientras que las segundas se muestran en las particularidades nacionales que, entre otras cosas, fomentan que se hable (o no) de género (Sturdy y Habriel, 2000) o que se acompañe (o no) la formación de negocios con los principios de la fe católica (Bátiz-lazo, 2013). Similares pero diferentes, los MBA son parte de una educación para gestionar el capitalismo con variación en los detalles.

De lo dicho más arriba cabe destacar el papel de las organizaciones que otorgan acreditaciones y elaboran rankings. Por un lado, ellas pueden funcionar como una fuerza homogenizante a nivel mundial, dado que, quienes buscan uno de sus sellos o figurar en lo más alto de sus listados, deben ceñirse a sus estándares (Currie and Knight, 2003). Tales estándares no sólo remiten al contenido de las asignaturas, sino, como me lo contó una persona vinculada al IN, al número de estudiantes extranjeros y las experiencias de

intercambio que deben tener los estudiantes. Por el otro, las organizaciones que otorgan acreditaciones y elaboran rankings incentivan la competencia entre programas de MBA. La proliferación e institucionalización de los rankings ha hecho que éstos sean utilizados por los MBA como elementos de distinción para atraer prospectos. Como resultado, y posiblemente sin pretenderlo, los programas refuerzan la validez de tales rankings (Wedlin, 2011). Entonces, no todo lo que ocurre al interior de los MBA es un resultado de las inclinaciones individuales que tienen sus profesores o decanos. Al respecto, la presencia de agencias internacionales es clave.

¿Cómo son los estudiantes de MBA? Se ha señalado que tales estudiantes no tienden a interesarse por los problemas del mundo y que son menos propensos a contribuir al bienestar de la sociedad (Muff, *et al*. 2013, p. 47 en Koljatic y Silva, 2015). También se ha dicho que, independientemente del sexo y área de trabajo (como contabilidad o recursos humanos), estiman en mayor medida los valores individuales (como el reconocimiento social, el placer o una vida cómoda) que los valores colectivos (como la amistad, la paz mundial o la seguridad familiar) (Krishnan, 2008). Finalmente se ha encontrado que su valoración positiva sobre la ética y la responsabilidad social empresarial está menos vinculada con la presencia de cursos optativos en sus programas de MBA que con la estimación de la planta docente de éstos acerca de tales temas (Koljatic y Silva, 2015). Con todo, lo relevante es señalar que, al parecer, los problemas sociales y el lugar de las empresas en la sociedad resultan poco importantes para los estudiantes de MBA.

Cabe resaltar que el contexto de la transmisión de conocimientos en los MBA se distingue históricamente por un desbalance de género. De acuerdo con la literatura, tanto en México como en otras partes del mundo, los MBA son frecuentados principalmente por hombres (Luci, 2009; Bátiz-Lazo, 2013). En ellos, lo "masculino" opera como norma: se legitiman valores comúnmente asociados a la masculinidad (como el control y la dominación), se revisan casos de estudio en los que casi sólo figuran varones y "usualmente se silencian o ignoran las contribuciones de las estudiantes mujeres" (Grey, 2002, p. 500). Este fenómeno tiene un paralelismo en el mundo corporativo, donde, incluso en países igualitarios como Dinamarca, la presencia de mujeres en los puestos directivos o en las mesas de administración

empresarial es muy escasa (Ellersgaard, *et al.*, 2012). Entonces, el contexto de preparación de los MBA, así como el contexto para el cual preparan, son fundamentalmente masculinos.

Herencia cultural

La herencia cultural de los MBA tiene, al menos, dos fuentes principales. La primera fuente es el neoliberalismo o, en términos de María Eugenia Romero (2016), la "corriente ortodoxa" de la economía. Lo anterior tiene un par de manifestaciones claras. Por un lado, un origen histórico similar; por el otro, un conjunto de ideas compartidas. La corriente ortodoxa en México fue traída por un sector de la élite con el fin de idear un proyecto alternativo al nacionalismo económico que nació con la Revolución de 1910 y que se consolidó con las reformas del presidente Lázaro Cárdenas (Romero, 2016). Su apuesta política subraya la defensa de la libertad individual y la idoneidad de un gobierno con funciones limitadas; igualmente, su agenda intelectual "propugna que el medio más efectivo para comprender los fenómenos económicos es examinarlos en términos de las acciones decididas por los seres humanos individuales" (Romero, 2016, p. 22). Entonces, frente al nacionalismo económico que confía en la regulación estatal de la economía para fomentar el desarrollo y disminuir la desigualdad (Romero, p. 2016), la corriente ortodoxa, rechazando de lleno todo lo que suene a intervención del Estado, opta por el libre mercado (Romero, 2016).

La corriente ortodoxa vio en la educación una forma de avanzar su proyecto político. Gracias a Luis Montes de Oca, secretario de Hacienda durante la presidencia de Cárdenas, Ludwig Von Mises, economista austriaco que junto a Friederich Von Hayek es considerado una influencia clave en el pensamiento neoliberal, asesoró a los empresarios de la élite económica mexicana y colaboró en la década de 1940 en el desarrollo del ITAM (Romero, 2016)[23]. El objetivo del ITAM, según su fundador, el empresario Raúl Ballières, era "…preparar muchachos para que dentro de treinta o cuarenta años puedan hacer la transformación de un país estatista a un país liberal capitalista" (Romero, 2016, p. 200). Ese era el futuro anhelado para el cual se ponía a la educación a disposición: tener un país sin la intervención del Estado.

Dicho anhelo oponía a los miembros de la élites con la Escuela Nacional de Economía de la UNAM, lugar donde se impartía una educación decididamente estatista (Babb, 2003). De ahí

[23] Al inicio, el ITAM únicamente se llamaba Instituto Tecnológico de México.

que esas élites no sólo fundaran el ITAM, sino, como ya tuve oportunidad de mostrar, las dos universidades que albergan los MBA considerados en esta investigación (Bátiz-Lazo, 2013; Babb, 2003). Así, puede decirse que los MBA bajo estudio nacen parcialmente inspirados por la corriente ortodoxa en México. Es en esa corriente donde encuentran su herencia cultural.

En cuanto a las ideas compartidas entre el neoliberalismo y los MBA, las más destacables son las siguientes. Por un lado, un énfasis detallado en la responsabilidad individual como principio generador y explicativo de los fenómenos sociales. Desde ese horizonte "si hay pobreza, si hay subdesarrollo, atraso, si hay desigualdad, el problema está en la educación (porque está en los individuos, en su 'capital humano')" (Escalante, 2015, p. 225). No es de sorprender, entonces, que la educación figure en los MBA como la solución a los múltiples males que aquejan a la sociedad. Por el otro, la creencia de que lo privado es superior a lo público. Por ese camino, dice Fernando Escalante, "se llega a la idea de que los empresarios son personalmente superiores a los funcionarios: mejores, más competentes, más capaces, porque tienen el sentido de la responsabilidad y la iniciativa, la energía que pide el mercado" (2015, p. 240). Como tendré oportunidad de mostrar, las personas entrevistadas son afines a la postura anterior. De ahí que, posiblemente mejor que en ningún otro sitio, los MBA muestren la conversión del ideario neoliberal en sentido común.

Ahora bien, la segunda herencia de los MBA proviene del capitalismo emocional. De acuerdo con Eva Illouz (2007), el capitalismo emocional es una cultura donde "el afecto se convierte en aspecto esencial del comportamiento económico" (Illouz, 2007, p. 20). Las raíces de esa conversión se encuentran en el tránsito del siglo XIX al siglo XX, periodo en el que aumentó el número de trabajadores en las fábricas como resultado de una producción igualmente creciente. Según Illouz, durante aquel tiempo surgió una nueva "clase gerencial" cuyo reto era perfeccionar y practicar la dirección de una amplia masa de trabajadores para entonces satisfacer las metas de crecimiento económico que tenían las empresas (Illouz, 2010).

Desde la década de 1920, los gerentes, apoyándose en el conocimiento aportado por ingenieros, aplicaron los principios de la administración científica de trabajadores. En dicha forma de administración se "concebía el lugar de trabajo como un 'sistema' en el cual el individuo sería erradicado y las reglas y las leyes generales serían formalizadas y aplicadas

al trabajador y al proceso de trabajo" (Illouz, 2010, p. 92). No obstante, el enmarcamiento subyacente a esta forma de administración sería rápidamente desplazado tras la incorporación del saber psicológico a las empresas. A partir de ese momento, gracias a los hallazgos de Elton Mayo y al enfoque humanista de Abraham Maslow, se comenzó a prestar mayor atención a la vida emocional de las personas (Illouz, 2010).

El giro psicológico en las empresas destapó múltiples consecuencias. Para empezar, cambiaron las definiciones del liderazgo. Un buen líder, supuestamente, era alguien que podía usar sus pulidas competencias de comunicación para coordinar los esfuerzos de múltiples personas en el espacio de trabajo, a partir de la gestión simultánea de su propio aparato cognitivo y emocional (Illouz, 2007). Lo anterior implicaba, de acuerdo con los expertos en psicología, no sólo desarrollar "la capacidad de identificarse con el punto de vista y los sentimientos de otro[s]" (Illouz, 2007, p. 51), sino también aplicar una vigilancia constante sobre uno mismo. Empáticos con los demás y policías de sí mismos, los líderes, supuestamente, podrían entonces trabajar en pos de acrecentar la productividad de las empresas.

Esta nueva representación del líder modificó las nociones de masculinidad y feminidad en el espacio de trabajo. En ese sentido, gracias a la guía de los psicólogos organizacionales, se comenzaron a valorar formas de comportamiento feminizado que, hasta entonces, no habían gozado de un sitio prominente en el espacio de trabajo. Como resultado, los gerentes tuvieron que reformular su masculinidad, incorporando atributos que supuestamente eran patrimonio exclusivo de la cultura emocional de las mujeres: "controlar sus emociones negativas, prestar atención a las emociones y escuchar a los otros de manera comprensiva" (Illouz, 2010, p. 106). Atrás quedaron los rasgos de la masculinidad que antaño había sido hegemónica en el ámbito laboral, esto es, un tipo de masculinidad que enfatizaba y prescribía que los hombres fueran "independientes, agresivos, competitivos, orientados al dominio, carentes de emociones y – cuando sea necesario – despiadados" (Illouz, 2010, p. 109). Poco a poco, "hombres y mujeres fueron convergiendo hacia un modelo común de conducta emocional" (Illouz, 2010, p. 107).

Posiblemente, la consecuencia más profunda que trajo la llegada de psicólogos al mundo empresarial sea la psicologización de los fenómenos sociales (Illouz, 2007; Illouz, 2010).

Así, se estableció que los rasgos de personalidad, moldeados durante la infancia temprana y en el núcleo familiar, eran la variable independiente que determinaba los resultados de vida que podían alcanzar las personas. Cuando esa personalidad presentaba deficiencias, según este planteamiento, entonces podían suscitarse problemas en el trabajo; en cambio, cuando esa personalidad estaba compuesta por los atributos "correctos", el arribo a posiciones de liderazgo estaba al alcance de la mano (Illouz, 2007; Illouz, 2010). En ambos ejemplos, la sociedad desaparece como principio explicativo y cede su lugar al yo.

Con todo, el giro psicológico o terapéutico no ha ocurrido exclusivamente en las empresas. Su difusión ha sido de tal calado que hoy en día alimenta una industria multimillonaria que se compone, entre otros elementos, de podcasts, *talk-shows* (como el de Ophra Winfrey[24]) (Illouz, 2010) y libros de tópicos muy diversos (como desarrollo personal, finanzas, amor, etc.) (Nehring y Kerrigan, 2020). Se trata de la industria de la autoayuda. Fuera del ámbito empresarial, los gurús y coaches de esa industria han aprovechado el conocimiento generado por profesionales de la salud mental (como psicólogos, psiquiatras y psicoanalistas) para promover la idea de que en la intervención sobre el yo se encuentra la solución a todos los problemas y que, por lo tanto, las personas son por completo responsables de lo que cosechan en sus vidas (McGee, 2005). Por ese camino, las peripecias de la vida, lejos de responder a condiciones sociales que demandan la toma de medidas políticas, más bien manifiestan una individualidad maltrecha, insuficiente, "en falta" (McGee, 2005).

En el giro terapéutico, la subjetividad es el elemento en juego (Fridman, 2019). Por eso, en el mundo de los negocios, propicia un tipo de entrenamiento centrado en la "persona" de quienes habrán de convertirse en los próximos directores generales. Fuera de ese mundo, el giro no sólo legitima a la élite corporativa vía representaciones celebratorias (Medina-Vicent, 2020), sino que también colabora en la configuración de subjetividades para que éstas se acoplen a un contexto donde prima la flexibilización del trabajo y el traslado del riesgo social a las personas (Fridman, 2019). Este es el caso, por ejemplo, de la autoayuda financiera, un tipo de literatura que supuestamente permite el aprendizaje de herramientas de cálculo y la adopción de una mentalidad que facilitan la conquista de la libertad financiera[25] (Fridman,

[24] Ophra Winfrey es una conductora de televisión estadounidense que además ha incursionado como autora.
[25] La libertad financiera "se define matemáticamente como la posibilidad de solventar los gastos propios sin necesidad de trabajar" (Fridman, 2019, p. 62).

2019). En ese sentido, aunque con expresiones diferentes arriba y abajo de la distribución socioeconómica, el giro terapéutico colabora en la producción de sujetos que son afines al desarrollo del capitalismo contemporáneo (Fridman, 2019).

Programas de MBA y capitalismo

El telón de fondo de los MBA es el capitalismo. De acuerdo con Andrew Orta, la estructura curricular de los MBA "cristaliza una lectura particular de las exigencias del capitalismo contemporáneo: los sujetos gerenciales requeridos y los temas y métodos adecuados para producirlos" (2013, p. 694). Si es verdad que la sociedad se configura de tal modo que el sistema económico capitalista puede operar en virtud de sus propias reglas (2017, Polanyi), lo cual ha llevado a la aseveración de que "una economía de mercado sólo puede funcionar en una sociedad de mercado" (2017, Polanyi, p. 121-122), los MBA serían, en el ámbito educativo, las instancias clave para la formación del *homo economicus* de las corporaciones contemporáneas.

Ahora bien, el capitalismo que antes he mencionado no es como el analizado por Karl Marx, mismo que estaba caracterizado por los valores burgueses del "ahorro, responsabilidad y confianza en el progreso" (Nachtwey y Seidl, 2020, p. 6). Tampoco es como el capitalismo de mediados del Siglo XX, el cual descansaba en la planificación a largo plazo y el intento de acoplar la ganancia privada a las demandas de justicia social (Ximenes y Teixeira, 2018). El capitalismo contemporáneo es aquel donde el estímulo principal de trabajo emana de los llamados a la innovación y el atributo más socorrido es la capacidad de adaptación a un entorno cambiante (Chiapello y Fairclough, 2002). Tal vez por eso, así como argumento más adelante, los MBA dicen preparar líderes con la capacidad de navegar las aguas revueltas de nuestro convulso tiempo; líderes que supuestamente no se bastan de castigos ni regaños sino de apelaciones a la creatividad para alcanzar los resultados económicos que se proponen.

Ahora bien, en el capitalismo actual destaca la presencia de "los nuevos profetas del capital". Éstos son miembros de la élite económica, que derivan su carisma y autoridad tanto de los grandes niveles de riqueza que acumulan como de sus enormes donaciones (Aschoff, 2015; McGoey y Thiel, 2018). Además de realizar diagnósticos críticos sobre la sociedad, tales profetas avanzan soluciones a los problemas que, desde su perspectiva, son los más acuciantes. Así, por ejemplo, Bill Gates financia proyectos orientados a reducir la

desigualdad en, al menos, tres frentes: salud, cambio climático y educación (Gates, 2025). El común denominador de las soluciones aportadas por estos proyectos es que dejan intactas las estructuras de acumulación que propician la desigualdad misma; de ahí que, aún implementándose, "no vayan a resolver las contradicciones del capitalismo" (Aschoff, 2015, p. 145).

Las soluciones mencionadas en el párrafo anterior caben en el saco del filantrocapitalismo. Éste puede entenderse como una concepción del mundo, cuya idea toral proviene de la economía política del siglo XVIII, a saber, la búsqueda del interés individual "ayuda a nutrir un dinamismo económico que inevitablemente mejora los estándares colectivos de vida" (McGoey y Thiel, 2018, p. 115). Su apuesta principal consiste en reformular la filantropía tradicional para que otorgue ganancias al igual que una empresa. Como resultado, los intereses corporativos y el bienestar público quedan alineados al punto en que se pretenden indistinguibles (McGoey y Thiel, 2018). A nivel discursivo, esto permite a los millonarios posicionarse como agentes de cambio social, mientras que, a nivel de sus prácticas, operan como la "vanguardia" de un estatus quo perjudicial (McGoey y Thiel, 2018). Ambos tipos de acciones son lo que Linsey McGoey y Darren Thiel (2018) llaman "violencia carismática".

Los profetas del capital ejercen la dimensión simbólica de la violencia carismática mediante un formato particular. Se trata de relatos autobiográficos en primera persona que cuentan los pormenores de una trayectoria vital donde los protagonistas saltan de la pobreza a la riqueza, a partir de una ética de trabajo sin igual. El ideal subyacente en estas historias no sólo es de larga data, remontándose incluso a los tiempos de Benjamin Franklin (siglo XVIII), sino que ejerce una influencia social enorme pues es utilizado en la parte alta y baja de la estratificación social: el hombre que se hace a sí mismo (McGee, 2005). El atractivo de este ideal reposa en un planteamiento sencillo: si las personas replicaran los pasos que tomaron los millonarios, ellas también podrían amasar grandes fortunas porque, a fin de cuentas, el éxito económico depende fundamentalmente del esfuerzo. Entonces, de acuerdo con el ideal utilizado por las élites en sus relatos, la responsabilidad de los éxitos y fracasos remite a la configuración de atributos individuales (McGee, 2005).

La industria del desarrollo personal es el canal de difusión principal de la violencia carismática ejercida por las élites. Dicha industria está saturada por libros y podcasts, algunos

consumidos por las personas que entrevisté, donde no únicamente se celebra a grandes empresarios sino que se justifica su posición social con argumentos meritocráticos. En última instancia, dicha posición es enmarcada en términos individuales, esto es, resultado del tesón, el desarrollo de habilidades especiales, la búsqueda del bien común, la posesión de un encanto inigualable, entre otros elementos. La pregunta es: ¿los programas y estudiantes de MBA reflejan lo dicho hasta aquí? Sí y mucho, según tendré oportunidad de mostrar. Si algo comparten los programas y estudiantes de MBA con los relatos de las élites respecto de sí mismas es la idea de que, para llegar a lo más alto de la estratificación social, lo fundamental es el gobierno de uno mismo. Supuestamente, la manipulación volitiva del yo es la clave para el éxito económico.

Las personas entrevistadas

En este apartado me dedico a dos tareas. Por un lado, describo a las personas entrevistadas a partir de diversas características: clase social autopercibida, género, autoclasificación étnico-racial, formas de pago del MBA, trayectoria educativa y el hecho de trabajar (o no) en la empresa de algún familiar. Por otro lado, reconstruyo la percepción de las personas entrevistadas sobre la diversidad socioeconómica de sus respectivos programas de MBA. El objetivo de ambas tareas es identificar el nivel de privilegio acumulado y percibido por parte de quienes entrevisté.

Descripción

La diversidad de las personas entrevistadas puede verse a la luz de diversas características. Una de ellas es la clase social autopercibida. En ese tenor, cabe destacar que la mayoría se coloca en la clase media alta (14), seguida de la clase media (7) y la clase alta (6). Al respecto destacan dos fenómenos. Primero, las ausencias: nadie se ubica en los terrenos de la clase media-baja ni baja. Segundo, la tendencia, representada por más de la mitad (20 personas), de ubicarse socioeconómicamente por encima del punto medio de la distribución socioeconómica. Entonces, si bien no se posicionan en la punta del privilegio, el grueso de quienes entrevisté sí lo hace en un peldaño que les separa de muchas otras personas. Lo dicho anteriormente queda reflejado en el Gráfico 1.

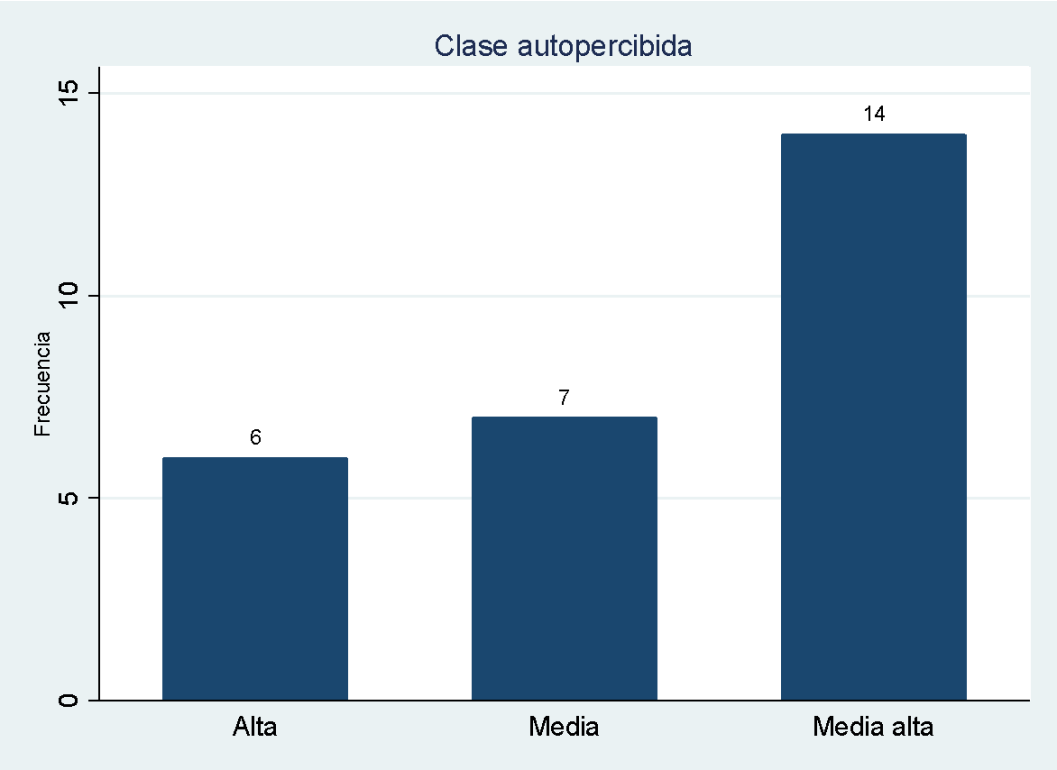


Gráfico 1: distribución de clase autopercibida de las personas entrevistadas.[26]

Ahora bien, la muestra de personas entrevistadas tiene un ligero desbalance de género. Como puede verse en el Cuadro 5, 15 personas son hombres y 13 personas son mujeres. Lo anterior responde, así como tuve oportunidad de aclararlo en el capítulo anterior, al hecho de que encontré dificultades para sumar participantes mujeres en la submuestra del IP. Ahora bien, la distribución de hombres y mujeres por clase social autopercibida queda reflejada en el Gráfico 2. Ahí puede verse que las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a colocarse menos en las clases alta y media, pero más en la clase media alta.

[26] El conteo de frecuencias no suma 28 sino 27, dado que una persona entrevistada no respondió el cuestionario.

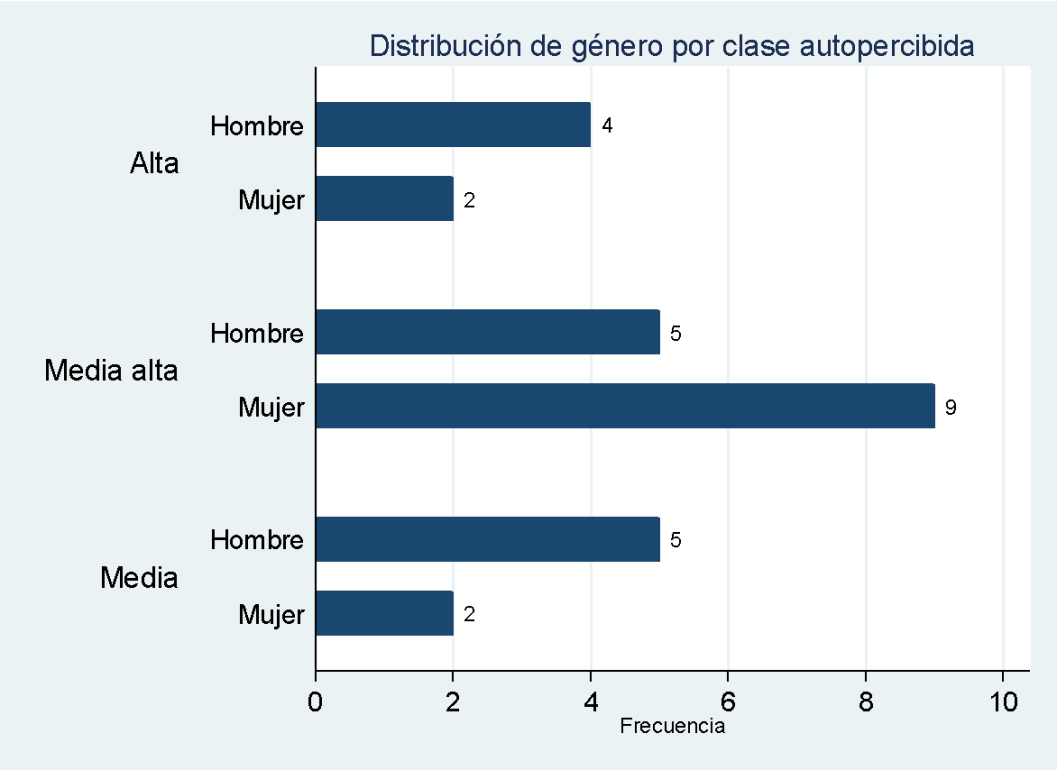


Gráfico 2: distribución de género por clase autopercibida de las personas entrevistadas.[27]

En términos étnico-raciales, como puede observarse en el Cuadro 5, la mayoría de las personas entrevistadas se identifica como mestiza (14) o blanca (10), mientras que una minoría lo hace como latina (1) o ibero-mexicana (1). Las categorías "negro", "mulato" e "indígena", aunque pronunciadas en la pregunta del cuestionario, no fueron seleccionadas ni una vez. Además, sólo una persona dijo hablar una lengua indígena. En este caso, no se trata de una lengua que se use en México, como el amuzgo o el náhuatl, sino de un país extranjero. Como queda de manifiesto en el Gráfico 3, el grupo predominante en la clase alta son quienes se identifican como mestizos, en la clase media alta quienes se identifican como blancos y en la clase media quienes lo hacen igualmente como mestizos.

[27] El conteo de frecuencias no suma 28 sino 27, porque una persona entrevistada no respondió el cuestionario.

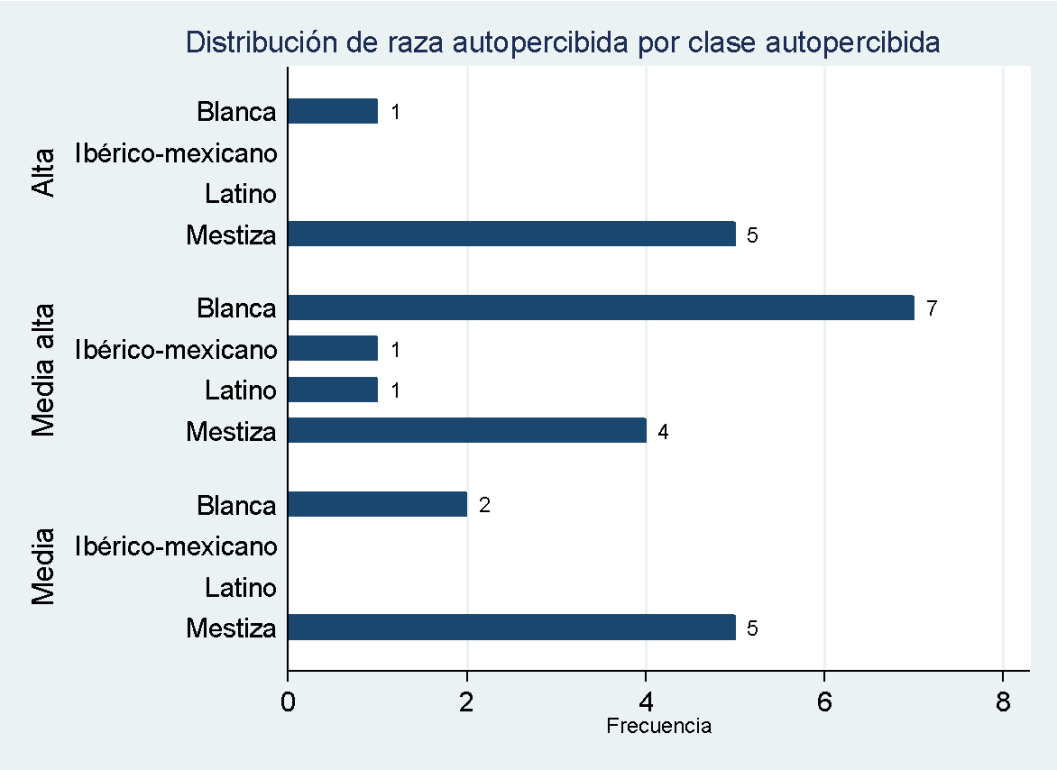


Gráfico 3: distribución de raza autopercibida por clase autopercibida de las personas entrevistadas.[28]

En cuanto a la forma de pago de los MBA, la variación es pequeña. Como puede verse en el Cuadro 5, 20 personas entrevistadas financiaron su estudios con un modelo mixto (es decir, combinando distintas fuentes de ingresos), 6 lo hicieron con recursos propios (suyos o de sus familiares) y sólo 1 lo hizo gracias al apoyo económico que le brindó la empresa donde trabajaba. Así como queda reflejado en el Gráfico 4, el pago vía recursos propios decrece para quienes se posicionan a sí mismos en la clase media y crece, sobre todo, para quienes lo hacen en la clase media alta y, de forma menos pronunciada, en la clase alta. A su vez, el pago de las empresas sólo está presente en el caso de una persona que se clasificó a sí misma en la clase media. Finalmente, el pago con un modelo mixto, aunque preponderante en las clases media, media alta y alta, es mayor en las clases media y media alta.

[28] El conteo de frecuencias en el gráfico no suma 28 sino 26, dado que dos personas entrevistadas no respondieron.

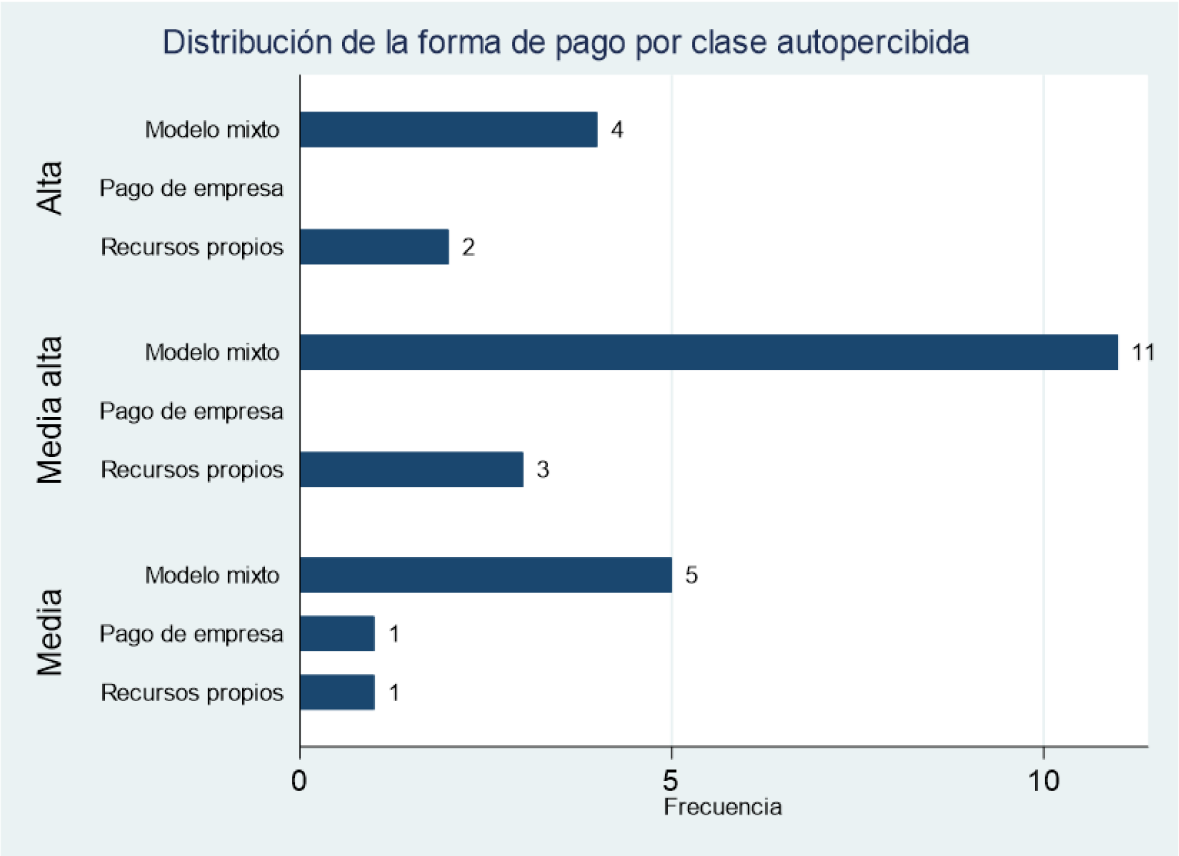


Gráfico 4: distribución de forma de pago por clase autopercibida de las personas entrevistadas.[29]

La trayectoria educativa de la mayoría de las personas entrevistadas ha ocurrido principalmente en el sistema privado. Todas ellas cursan un posgrado en una institución privada (el IN o el IP), mientras que, según el Cuadro 5, 21 de ellas hizo su licenciatura en una universidad privada y 22 terminó el bachillerato en una escuela igualmente privada. Al respecto, cabe recordar que, tal como lo expuse previamente, son precisamente quienes gozan de mayores privilegios quienes tienen acceso y transitan por este sistema educativo. Así como puede observarse en el Gráfico 4, la asistencia a un bachillerato privado es más alto para las personas que se colocan en las clases alta y media alta, que para quienes se perciben como de clase media.

[29] El conteo de frecuencias en el gráfico suma 27 y no 28, dado que una persona no respondió el cuestionario.

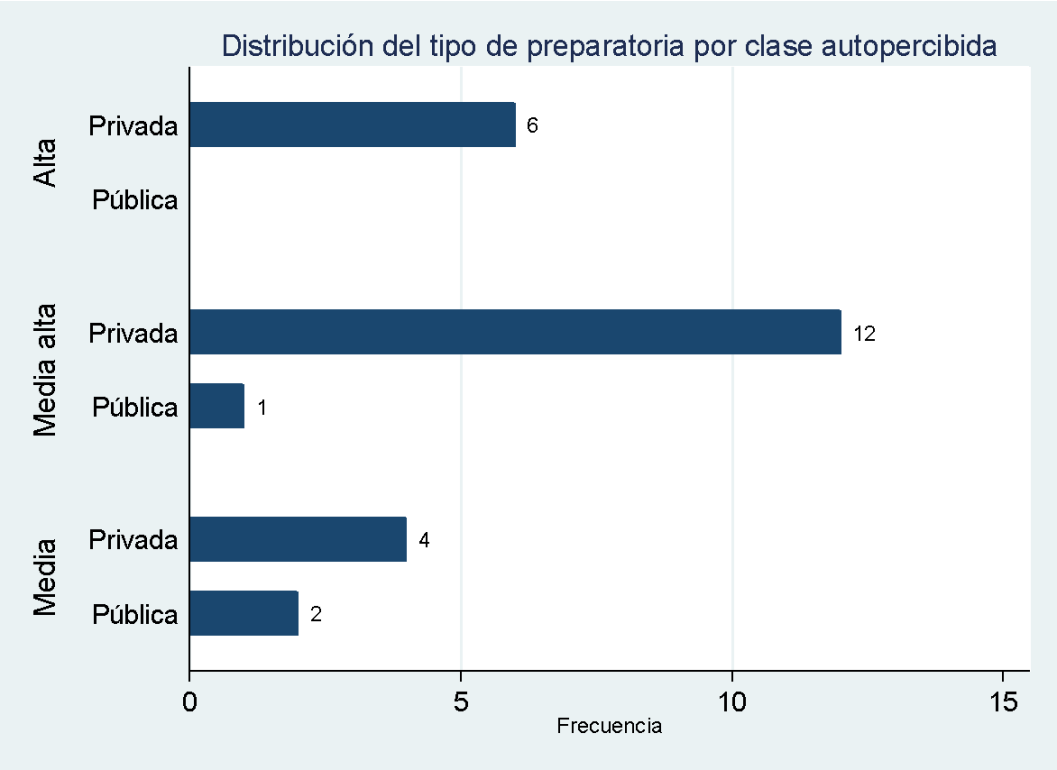


Gráfico 5: distribución del tipo de preparatoria (pública o privada) por clase autopercibida de las personas entrevistadas.[30]

Asimismo, según el Cuadro 5, hay pocas personas entrevistadas (6) que trabajan (o trabajaban) para una empresa que es propiedad de su familia. Eso significa que la mayoría (21) son empleados cuyo camino a la alta dirección no está marcado por la herencia, sino por el ascenso en la escalera corporativa. Cabe suponer que algunas de estas personas sí llegarán a posiciones de alta dirección en una empresa familiar, pero que, dado lo incipiente de sus carreras laborales, en el presente se encuentran ganando años de experiencia en empresas que no son manejadas por sus progenitores o abuelos. De cualquier forma, es importante indicar, como puede observarse en el Gráfico 6, que la frecuencia de quienes trabajan (o trabajaban) en la empresa de algún familiar es mayor para las personas que se posicionan a sí mismas en la clase alta y media alta, que para quienes lo hacen en la clase media.

[30] El conteo de frecuencias en el gráfico no suma 28 sino 25, porque, además de la persona que no respondió el cuestionario, hubo dos personas que no contestaron esta pregunta.

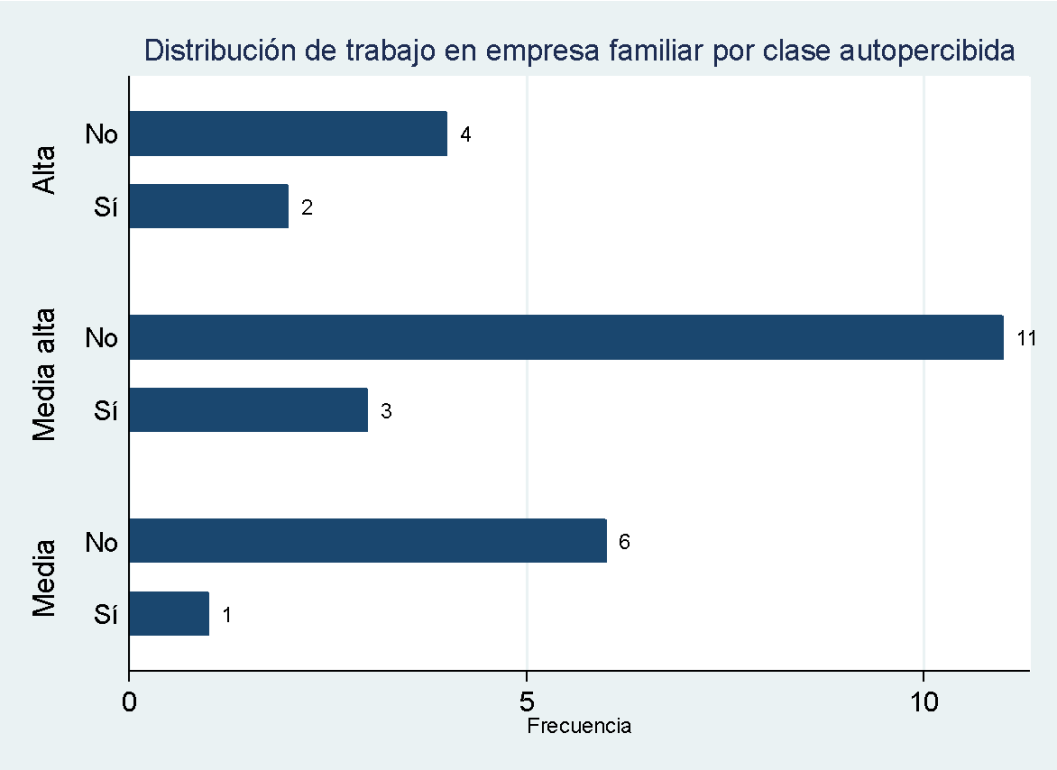


Gráfico 6: distribución de trabajo en una empresa que sea propiedad familia de la persona entrevistada por clase autopercibida [31].

Lo dicho hasta aquí tiene distintas implicaciones respecto a la ubicación social de las personas entrevistadas. Primero, en términos de clase social autopercibida, así como podré abundar en la próxima sección, la mayoría se entiende privilegiada sin por ello ser la encarnación del privilegio. De ahí que aproximadamente la mitad se identificara con la clase media alta, mas no así con la alta. Segundo, la mayoría se identifica con los grupos étnico-raciales que se encuentran con mayor frecuencia en las posiciones socioeconómicas más altas de México: blancos, mestizos y personas que no hablan una lengua indígena (Solís, Güemez, Lorenzo, 2019, p. 10). Tercero, la mayoría financió sus estudios a partir de múltiples fuentes de ingresos: becas, créditos y recursos propios. Posiblemente, esto significa que el costo asociado a la educación de MBA no podría solventarse, en el caso de las personas entrevistadas, únicamente con los recursos económicos que poseían en la bolsa. Cuarto, la experiencia escolar de la mayoría ha transcurrido en el sistema donde se encuentran las

[31] El conteo de frecuencias en el gráfico suma 27 y no 28, porque una persona entrevistada no respondió el cuestionario.

personas en mejor posición socioeconómica (Saraví, 2015), esto es, el sistema privado. Quinto, la mayoría no accederá a una posición de alta dirección por herencia. Por eso, su conversión en líderes corporativos no viene garantizada por sus apellidos.

Características	MBA-IN	MBA-IP	General
Edad promedio	28.6	30.5	29.4
Género	6 hombres 9 mujeres	9 hombres 4 mujeres	15 hombres 13 mujeres
Nacionalidad	0 extranjeros 15 nacionales	2 extranjeros 11 nacionales	2 extranjeros 26 nacionales
Clasificación étnico-racial	5 blanco 9 mestizo	5 blanco 5 mestizo 1 ibero-mexicano 1 latino	10 blanco 14 mestizo 1 ibero-mexicano 1 latino *No suma 28. Dos no respondieron.
Forma de pago	12 modelo mixto 3 recursos propios	8 modelo mixto 1 pago de empresa 3 recursos propios	20 modelo mixto 1 pago de empresa 6 recursos propios *No suma 28. Uno no respondió.
Trabajo	10 empresa no familiar 5 empresa familiar	11 empresa familiar no 1 empresa familiar	21 empresa no familiar 6 empresa familiar *No suma 28. Uno no respondió
Clase autoasignada	4 alta 8 media alta 3 media	2 alta 6 media alta 4 media	6 alta 14 media alta 7 media *No suman 28. Uno no respondió
Lengua indígena	14 no 0 sí	11 No 1 Sí	25 no 1 Sí *No suman 28. Dos no respondieron
Preparatoria	14 privada 1 pública	8 privada 2 pública	22 privada 3 pública *No suman 28. Tres no respondieron
Licenciatura	13 privada 2 pública	8 privada 3 pública	21 privada 5 pública *No suman 28. Dos no respondieron

Cuadro 5: información de las personas entrevistadas.

A mi juicio, la combinación de los elementos anteriores enmarca a las personas entrevistadas en dos segmentos. Por un lado, un grupo reducido (compuesto únicamente por dos personas) de quienes probablemente sí pertenecen a la élite económica. Se trata de aquellos que reúnen

dos de las siguientes características: se ubican a sí mismos en la clase alta, pagaron su MBA con recursos propios y trabajan (o trabajaban) en la empresa de algún familiar. Por otro lado, un grupo mucho más grande (integrado por el resto de quienes entrevisté) de aspirantes a la élite económica. Son ellos quienes no pagaron su MBA con recursos propios, quienes no trabajan (o trabajaban) en la empresa de un familiar y que se identifican sobre todo con la clase media alta. Dado que este grupo es mayoría, conviene entender a quienes entrevisté como personas que recurren a la educación como una herramienta para cumplir su aspiración de llegar a la élite económica y corporativa de México.

Si actualmente la mayoría de las personas entrevistadas no habitan la cúspide del privilegio económico, sí confían en sus posibilidades para lograrlo. Esto puede verse en el tipo de clase social que esperan ofrecer a sus descendientes. Todas las personas que se ubican en la clase alta creen que sus hijos permanecerán en la misma clase. Entre quienes se posicionan en la clase media alta, 10 creen que sus hijos seguirán en la misma clase y 4 consideran que se moverán hacia la clase alta. A su vez, 4 de quienes se ubican en la clase media creen que sus hijos pasarán a la clase media alta, mientras que 2 creen que permanecerán en la misma clase y sólo 1 los ve arribando a la clase alta. En ese sentido, las personas entrevistadas se entienden como parte de un proceso de movilidad social intergeneracional donde no hay lugar para los descensos. Lo dicho hasta aquí queda reflejado en el Gráfico 7.

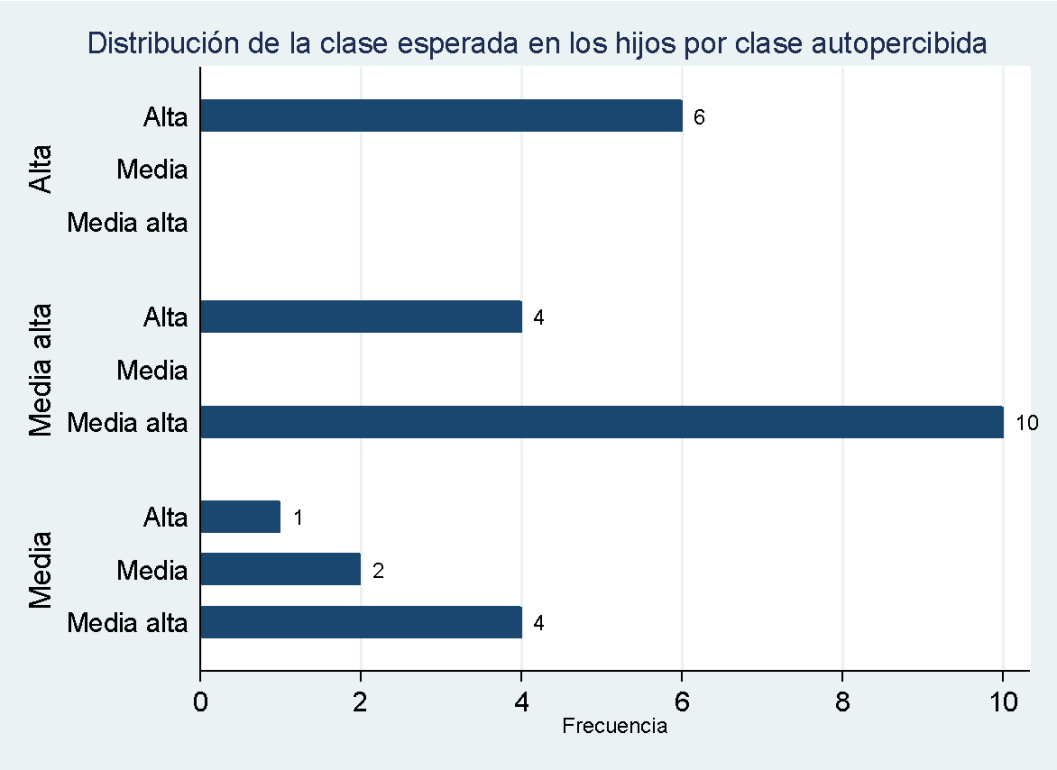


Gráfico 7: distribución de la clase social esperada en los hijos por clase social autopercibida de las personas entrevistadas. En el extremo izquierdo aparece la clase autoasignada de las personas entrevistadas. [32]

Pero, a todo esto, ¿qué significa ser de clase media y media alta? ¿Qué define a este segmento de clase? Como tendré oportunidad de mostrar más adelante, las dos cosas que definen a la mayoría de las personas entrevistadas son dos tipos de dinámicas. Por un lado, sus proyecciones sobre el futuro que desean. Por el otro, los preparativos que llevan a cabo para realizar ese futuro que quieren. Ambos tipos de dinámicas alimentan la experiencia, en términos de Pierre Bourdieu (2016 [1979]), de la "pequeña burguesía". En ese sentido, considero que las personas entrevistadas que se identifican con la clase media y media alta aspiran a lo que, al menos hasta ahora, ha estado fuera de sus posibilidades: la participación en la élite económica. Además, buscan cerrar la brecha entre su condición actual y sus aspiraciones, por medio del empeño depositado en la educación y la imposición de sacrificios (solicitar créditos que se habrán de pagar con algún interés) y restricciones (como no salir tanto a los espacios de sociabilidad predilectos entre los que sí forman parte de la élite).

[32] El conteo de frecuencias en el gráfico suma 27 y no 28, porque una persona entrevistada no respondió el cuestionario.

Diferencias percibidas

Siguiendo la literatura sobre el posicionamiento que hacen las élites de sí mismas en la distribución socioeconómica (Krozer, 2020), en este apartado abordo tres puntos. Primero, cómo es, de acuerdo con el punto de vista de quienes entrevisté, la diversidad socioeconómica de los programas de MBA. Aquí, las percepciones son configuradas de manera relacional en tanto que dependen del ámbito bajo consideración (México en su totalidad o únicamente el sector más privilegiado del país) y la noción que se tiene sobre la posición socioeconómica de uno mismo. Segundo, cuáles son los elementos que toman en cuenta las personas entrevistadas para calcular la ubicación socioeconómica de otros. Esos elementos incluyen y trascienden lo puramente monetario, dejando ver que la ponderación del privilegio es, como han señalado otros estudios (Iturriaga, 2016; Cerón-Anaya, 2019), multidimensional. Finalmente, cuáles son las condiciones que podrían contribuir a que la mayoría de las personas entrevistadas se coloquen a sí mismas en una clase media alta que acumula privilegios sin ser la encarnación misma del privilegio.

Respecto a las percepciones sobre la composición socioeconómica de los MBA, las personas entrevistadas pueden dividirse en dos grupos. Las personas del primer grupo, quienes además fueron mayoría, dijeron que su MBA tendía a la homogeneidad socioeconómica en tanto que casi todos sus compañeros nadaban en las aguas del privilegio y, en particular, dentro de la clase media alta. Por eso, hubo quienes mencionaron que entre sus pares, si bien no había "*pobreza extrema*" y tampoco "*lo pasan tan mal*" (6, F, IP), no todos eran "*ricachones*" (3, M, IP) ni eran miembros de las familias más ricas de México (10, M, IP) ni habían escalado a posiciones directivas sino que en sus trabajos aún se mantenían a nivel gerencial (2, M, IP). Eso sí, algunos aclararon que sus pares de programa eran bastante privilegiados precisamente por tener los medios para pagar un MBA de alto costo (25, F, IN) y haber cursado sus estudios previos en el sistema privado de educación (15, M, IN). Estas percepciones coinciden con la información estadística antes presentada, según la cual el grueso de quienes entrevisté se colocó a sí mismo en el terreno de la clase media alta.

> "[El MBA] *No es muy barato ni accesible. Entonces, diverso, la verdad no tanto*" (5, M, IP).

> "*En términos socioeconómicos* [las personas que cursan un MBA] *son gente que sí gana bien. No te puedo decir que todos sean ricachones, no. El perfil es mid managers, average 32 años*[33]" (3, M, IP).

Ahora bien, en el dominio de los juicios acerca de la homogeneidad socioeconómica de los programas también hubo diferencias. En los relatos de quienes hicieron su MBA en el IN se mencionó con mayor frecuencia que ese programa era tomado principalmente por gente de clase alta. Sólo una entrevistada del MBA del IP opinó en el mismo sentido, planteando que el "*90%* [de sus compañeros] *viene de un contexto de dinero*" porque habían estudiado anteriormente en una escuela privada o porque contaban con el apoyo económico de otros (yo supongo que sus familiares) (9, F, IP). Dada esta pequeña diferencia, bien puede decirse que, al remitirse a la homogeneidad socioeconómica de sus programas, las percepciones de las personas del IN ubican el ámbito de esa homogeneidad en el punto de intersección entre la clase media alta y la alta. A su vez, de acuerdo con las entrevistas, las percepciones de las personas del IP más bien colocan dicha homogeneidad exclusivamente en el terreno de la clase media alta.

> "*No éramos tan diversos. No éramos una generación tan diversa. Se inclinaba un poquito más a las personas que tenían un nivel socioeconómico más alto. Estamos hablando del 1% de la sociedad mexicana. Obviamente había outliers*[34]*: gente que estando ahí pidió una beca, que tenía triple beca, pero no era la mayoría*" (18, M, IN).

Ahora bien, las personas del segundo grupo, quienes en los relatos constituyeron una minoría, dijeron que sus programas de MBA eran más diversos en términos socioeconómicos de lo que podría esperarse (21, F, IN). Tanto quienes entrevisté del IN como del IP mencionaron que la heterogeneidad socioeconómica en sus programas apuntaba principalmente hacia "abajo" y, por consiguiente, era visible en la incorporación de personas de la clase media o media baja. Prueba de ello, según me comentaron, era la presencia de pares que se habían endeudado enormemente (20, F, IN) o que habían quemado sus ahorros de los últimos años

[33] La traducción al español de esta oración es la siguiente: "El perfil es de ejecutivos de rango medio que en promedio tienen 32 años".
[34] El término "outlier" significa "observación atípica".

para financiar sus estudios (21, F, IN). Incluso hubo quienes plantearon que, si bien no había entre sus compañeros grandes diferencias en cuanto a los ingresos que percibían actualmente, de todos modos era notorio que en el salón de clases coincidían personas de diversos orígenes sociales (13, F, IP). Entonces, ya fuera por la adquisición de deuda, el gasto de ahorros o el origen social, de acuerdo con esta perspectiva, los MBA eran más o menos heterogéneos socioeconómicamente.

> "*Yo creo que* [el programa de MBA era] *bastante diverso, wey. Hay…tipo no hay mucha gente de la* [nombre de universidad]*, de que fue conmigo a la prepa y los conocía de ahí. Pero hay de todo, y eso está chido*" (12, M, IP).

Incluso entre quienes defendieron la postura de que los MBA eran sitios más o menos heterogéneos en términos socioeconómicos hubo discrepancias. Sólo las personas del IN mencionaron que dicha heterogeneidad también se daba "hacia arriba", es decir, que en su programa había personas con abundantes recursos económicos. Supuestamente, el volumen de esos recursos era tan grande, según me dijo una entrevistada, que marcaba una diferencia "*abismal*" con el resto de los compañeros de clase (16, F, IN). Esa diferencia era apreciable, de acuerdo con un entrevistado, en las dinámicas de sociabilidad: únicamente quienes eran parte del círculo más privilegiado podía tener salidas donde, sin reparo de por medio, gastaban mucho dinero. Lo anterior provocaba que el mismo entrevistado, según su narración, tuviera primero que consultar el estado de sus finanzas para ver si se sumaban (o no) a esos planes (14, M, IN). Dicho en sus palabras:

> *"Creo que sí hay un grueso bastante fuerte de personas que vienen de una situación socioeconómica alta. Yo te podría decir que yo no era de esos. Si salía sí tenía que ver si me iba a alcanzar o no. Y eso que no estoy en una situación económica mala. Yo soy de clase media y bien. Pero sí te topas con gente que se puede gastar los 5 mil en una salida y son como sus chicles"* (14, M, IN).

De lo expuesto más arriba cabe destacar algunos elementos. La percepción sobre la composición socioeconómica de la masa estudiantil cambia en virtud del "techo" de referencia. Cuando el techo es representado por los ingresos de todos los nacionales, quienes cursan un MBA son enmarcados como gente altamente privilegiada. A fin de cuentas, ellas, a diferencia de muchísimas otras personas, pueden cubrir los costos de las colegiaturas de

MBAs privados (13, F, IP). En cambio, cuando el techo es representado por la fortuna de las familias más ricas del país, las personas que hacen un MBA en las dos escuelas de negocios bajo análisis no se entienden como las más privilegiadas. De ahí que, según una entrevistada, no compartan pupitre con los hijos de Slim en las aulas de sitios como Harvard o Stanford (23, F, IN). En sus palabras:

> "*Y dices no, o sea, el hijo de Carlos Slim está estudiando en Stanford, en Harvard, o sea, nosotros…no están aquí* [en el IN]. *Entonces al inicio como que me daba miedo de eso. Luego llegas y te das cuenta* [de] *que son personas reales, hay de todo, es increíble…"* (23, F, IN).

Como ya sugerí, las percepciones de las personas entrevistadas respecto a la diversidad socioeconómica de sus MBA estuvieron sustentadas en múltiples indicadores: haber ido a una universidad privada, contar con el apoyo económico de los progenitores, ocupar posiciones de liderazgo en las empresas, entre otros. Con todo, hubo un indicador que, si bien no fue mencionado muchas veces, vale la pena tomar en cuenta. Se trata de los rasgos étnico-raciales, mismos que sólo fueron referenciados por personas del IN. Así, buscando evidencia sobre el carácter socioeconómicamente privilegiado de su MBA, una entrevistada mencionó que sus pares eran ciudadanos de algún país europeo, tenían la piel clara y sus ojos eran "*de color*" (16, F, IN). Esos mismos compañeros, según ella, eran las personas de "*súper élite*" que vivían en una de las zonas más caras de la ciudad: Polanco. No sobra decir que lo blanco y europeo como indicadores de un estatus social alto no es una invención de la entrevistada. Por eso, algunas élites regionales del país consideran que tener apellidos indígenas constituye una amenaza de degradación social (Iturriaga, 2016).

> "*Sí hay muchos de Polanco de toda la vida, este…también como que…la dividiría como en cuatro cuartos* [a la población estudiantil del MBA]. *Una sí súper whitexican*[35] [y] *súper elite, blancos, ojos de color, doble nacionalidad, española, francesa, suiza, las que quieras. Justo…de esta parte de más abajo hay gente como de* [nombre de una colonia al norte de la Ciudad de México]*, de zonas como…no tan*

[35] El término "*whitexican*" se refiere a personas mexicanas con tonos de piel claros y económicamente privilegiadas.

top level[36]*. Y también la parte de hijos de profesores y…como mezcla de ambos*" (16, F, IN).

Atendiendo al contenido de las entrevistas, me parece válido decir que las percepciones de las personas entrevistadas tienen una consecuencia destacable que apunta al trazado de fronteras simbólicas a partir de los indicadores de privilegio económico que revisé anteriormente. En ese sentido, echando mano de ladrillos que remiten a criterios étnico-raciales, una entrevistada construyó una frontera refiriéndose a los "*blondies*"[37] (23, M, IN), y otra a los "*whitexicans*" (16, M, IN), para identificar a quienes provienen de familias empresarias, viven en Polanco y, en general, son los "*típicos fresones*[38]" de la Ciudad de México (23, M, IN). Desde el punto de vista de esas entrevistadas, tales personas no aspiran sino que ya pertenecen a la élite económica de México y son quienes fácilmente expresan propuestas de gestión poco consideradas (e incluso ilegales) como no contratar trabajadores con mucha rotación (16, F, IN). De un lado de la frontera, los *blondies* o *whitexicans* que reúnen todos los marcadores de élite; del otro lado, quienes no los reúnen.

Mas no todo se reduce al terreno simbólico. La frontera anterior tiene una dimensión material que se expresa en estilos de vida contrastantes, según reportaron algunas personas entrevistadas. Mientras que las personas más privilegiadas de los MBA hacen planes donde gastan miles de pesos como si fueran "*sus chicles*" (14, M, IN), el resto, dependiendo de la fluctuación de sus ingresos, dijo participar o no en los planes mencionados. Tanto el lado simbólico como material de la frontera indican lo mismo: entre aspirantes y ocupantes de la élite hay una distancia que encapsula a los últimos en su propio mundo de sociabilidad y en un terreno donde, presumiblemente, caben todos los indicadores de un estatus de élite. Entonces, a pesar de que las personas que cursan un MBA se conciben como privilegiadas económicamente, también identifican diferencias al interior de ese privilegio, siendo los *blondies* (personas blancas y habitantes de los barrios residenciales de mayor costo) los más privilegiados. Lo anterior es particularmente cierto para quienes hicieron su MBA en el IN.

[36] El término "top level" se refiere al "más alto nivel".
[37] La categoría "blondie" tiene, en este relato, el mismo significado que la palabra "whitexican".
[38] El término "fresa" designa a las personas de clases altas que hacen un despliegue de su posición económica mediante formas particulares de habla, vestimenta, entre otras.

Ahora bien, ¿por qué la mayoría de quienes entrevisté no se sienten parte de las personas más privilegiadas? Me atrevo a pensar que mucho tiene que ver el tipo de convivencia que se da en el circuito del privilegio. La clase media alta convive con la clase alta en México: asisten a los mismos clubes deportivos, escuelas, espacios de consumo, entre otros sitios (Cerón-Anaya, 2019; Iturriaga, 2016). En esos espacios es posible que las personas entrevistadas vieran cómo el ámbito del privilegio, a pesar de ser muy pequeño en nuestro país, goza de un techo de gran tamaño donde caben enormes diferencias económicas. Ese es, tal vez, uno de los fundamentos que les haya llevado a concluir que no son tan privilegiados sino miembros de la clase media alta, aún cuando a diferencia de muchas personas pueden pagar programas educativos que rondan el millón de pesos mexicanos.

Conclusión

Los MBA son programas educativos cuyo propósito es entrenar a la próxima camada de personas que habrán de ocupar posiciones de liderazgo en los grandes corporativos. Llevan a cabo dicho propósito bajo un escenario, tanto mundial como nacional, marcado por una profunda desigualdad económica, donde muy pocas manos acumulan lo que a la mayoría le falta, esto es, enormes ingresos y riqueza (Chancel, *et al*., 2022). En el caso de México, esa desigualdad es acompañada por altos niveles de pobreza. Aunque ésta se ha reducido en los últimos años, actualmente el 36.3% de la población mexicana, equivalente a 46.8 millones de personas (CONEVAL, 2023), viven en condición de pobreza. Así, el panorama nacional dentro del cual los MBA preparan a quienes supuestamente arribarán hasta la cima de la distribución socioeconómica, dotándoles de un volumen de capitales sin comparación, lleva la impronta de la desigualdad económica y la pobreza.

Actualmente, los MBA se encuentran bajo escrutinio. Lo anterior se debe, en parte, a la participación de sus egresados en las recientes crisis económicas y financieras (Podolny, 2009). Además, sus egresados son objeto de un desprestigio poco velado por parte de figuras como Elon Musk, el hombre más rico del mundo, y cada vez encuentran mayores obstáculos para conseguir empleo en las consultoras de mayor prestigio en Estados Unidos (The Economist, 2025). Todo parece indicar, entonces, que estos son tiempos difíciles para quienes cursaron un MBA.

Sin embargo, me parece que el peso simbólico y práctico de las credenciales de MBA como "el pasaporte hacia la buena vida" aún sigue vigente (McDonald, 2017). A fin de cuentas, hay razones para creer que la adquisición de esas credenciales constituye una meta tanto de los herederos como de los no herederos de empresas para legitimarse como directores generales (Chardavoine, 2020). En adición, la expansión del sector corporativo ha supuesto el aumento en la demanda de personas con habilidades de dirección empresarial, esto es, la tarea específica para la que educan los MBA y que, dada su complejidad, no puede ser completada por las familias propietarias (Salas-Porras, 1997). Dicho lo anterior, considero que, entonces, los MBA pueden verse hoy en día como insumos necesarios mas no suficientes para llegar a las altas direcciones (Rentería *et al*., 2020).

Los MBA tienen dos herencias culturales. Por un lado, el neoliberalismo. De ahí que rechacen la intervención estatal en las actividades económicas, enmarquen los problemas sociales como problemas individuales que se solucionan con más educación y operen bajo el supuesto de que lo privado es superior a lo público. Por el otro, el capitalismo cultural y, en particular, el giro terapéutico que ocurrió dentro de éste. Ese giro responde a la incorporación de los saberes de la psicología en las empresas. A partir de ese proceso nació una nueva concepción del líder, en la que éste, lejos del capataz que obtiene obediencia a través de la coerción, es un experto en gestionar sus emociones y las de los demás con miras a incrementar la productividad de las empresas (Illouz, 2010). La extendida presencia del neoliberalismo y del giro terapéutico más allá de las escuelas de negocios invita a pensar que, en lugar de tratarse de rasgos específicos de los MBA, son elementos que configuran el sentido común de nuestra época (McGee, 2005; Illouz, 2010; Escalante, 2015).

Los MBA tienen una larga tradición en México. Los primeros programas (o sus equivalentes) fueron fundados en el sistema público de la educación (Bátiz-Lazo, 2013). Se trataba de opciones que rápidamente quedaron lejos del radar de las élites, debido a su perfil de reclutamiento en la clase media baja y al carácter izquierdista de su formación (Bátiz-Lazo, 2013). En esta investigación, me centro en dos MBA del sistema privado: el del IP y el del IN. Los dos son arropados por instituciones más grandes que fueron fundadas por miembros de la élite económica mexicana, cuentan con posiciones similares en los rankings nacionales y gozan de las certificaciones a las que sólo tienen acceso algunos programas. No obstante,

entre ellos hay diferencias sustanciales. Mientras que el MBA del IP es laico y más afín a la transformación tecnológica de los negocios, el del IN es de inspiración católica y le apuesta principalmente al desarrollo de competencias. Así pues, el análisis de la tesis es vertido sobre dos programas de élite que, no obstante sus similitudes, son diferentes entre sí.

Ahora bien, las personas entrevistadas presentan características que pueden tomarse como indicadores de pertenencia al polo privilegiado de la desigualdad económica. La mayoría completó su educación en el sistema privado, esto es, un circuito minoritario (dado su tamaño) (SEP, 2024) en el que hay opciones para los sectores medios y altos (De Garay; 2013; Saraví, 2015; De Garay y Navarro, 2019). Además, todas ellas pudieron pagar programas que rondan el millón de pesos mexicanos, esto es, una cantidad superior al volumen de riqueza que tiene el 70% de las personas en México (Castañeda, 2024a). Encima, se identifican con las categorías étnico-raciales de quienes ocupan las posiciones socioeconómicas más altas y confían sobremanera en sus oportunidades para vivir movilidad social ascendente. Esto último queda de manifiesto en la tendencia a subir o permanecer, pero nunca a descender, en la estratificación nacional, según fue indicado por la clase social que esperan ofrecer a sus descendientes.

De cualquier forma, quienes entrevisté también mostraron indicios de no ser la encarnación del privilegio socioeconómico. Ello no sólo se debe a que la mayoría se identificó con la clase media alta, mas no con la alta, sino también a que muy pocos trabajan o trabajaban en la empresa de algún familiar y, por consiguiente, su camino hacia la alta dirección no está dado por las herencias. Asimismo, casi todas pagaron su MBA con un modelo mixto de financiamiento donde cabían becas, créditos, préstamos y recursos propios. Encima, como se mencionó en algunos relatos, si bien cursaban MBAs caros, aún así no estaban en los programas más caros del mundo donde supuestamente sí asisten los hijos de magnates mexicanos como Carlos Slim: Harvard o Stanford. Dicho lo anterior, me parece que lo más sensato es enmarcar a las personas entrevistadas de la siguiente manera. Por un lado, hay una mayoría integrada por aspirantes a la élite corporativa y económica. Por el otro, una minoría de quienes, dado su origen social, ya forman parte o tienen al menos un pie dentro de tales élites.

Segunda parte: análisis empírico

Capítulo 5

Percepciones sobre la desigualdad económica

Introducción

En este capítulo exploro cómo son las percepciones sobre la desigualdad económica que circulan dentro de los programas y que tienen los estudiantes de MBA. Al hacerlo, me enfoco en seis temas acerca de dicha desigualdad: el volumen de conocimientos detentados, los juicios morales, las consecuencias imaginadas, las bases explicativas, el merecimiento de la riqueza y la importancia del esfuerzo en el trabajo. Al abordar cada uno de estos temas, los procedimientos culturales bajo análisis son, en orden de importancia, los siguientes: justificación, racionalización e identificación. Además, como será evidente a lo largo del texto, me ocupo fundamentalmente de lo dicho por las personas entrevistadas debido a que en los MBA, de acuerdo con mi trabajo de campo, parece reinar algo similar al silencio acerca de la desigualdad económica.

Los MBA

Algo parecido al silencio

En los dos programas de MBA bajo estudio fueron escasas las menciones sobre la desigualdad económica. Lo anterior ocurrió a pesar de que en ambos programas se suele prestar mucha atención a los problemas del presente. Así, por ejemplo, la voz que presentó el evento "Foro IN" en invierno de 2023 arrancó con el siguiente listado: "*Los desafíos mundiales son múltiples y están íntimamente vinculados. Incluyen la crisis climática, los vaivenes económicos y las tensiones políticas entre diversas regiones*". A su vez, el ponente de un evento del MBA del IP que se realizó en invierno de 2024 afirmó que el mundo contemporáneo se caracteriza por las profundas transformaciones que atraviesa: digitalización, cambio climático, un entorno laboral sin fronteras y un convulso entorno político. El común denominador de las representaciones anteriores es la falta de referencias a la desigualdad económica como una realidad que deberían tomar en cuenta los líderes

empresariales al momento de cumplir las funciones de sus cargos o de empujar, como muchas veces se mencionó, una agenda con "*impacto social*".

Durante el trabajo de campo, las cosas no fueron diferentes cuando en los MBA se trataba algún tema de política nacional. Admito que mis expectativas al respecto iban por otro camino. Pensé que en las conferencias y clases abiertas sobre aquel tema se abundaría acerca de la distribución desigual del ingreso y la riqueza, en tanto que una de las consecuencias del mandato presidencial de Andrés Manuel López Obrador fue el enmarcamiento de la desigualdad, en general, como un problema político que puede solucionarse (Krozer y Pi, 2025). Pues bien, estaba profundamente equivocado. Prueba de ello fue lo sucedido en una clase en línea del IN en invierno de 2024, en la que un profesor expuso y los participantes discutieron sobre las elecciones presidenciales venideras que en las urnas enfrentaban principalmente a dos candidatas: Claudia Sheinbaum, candidata de Morena y del gobierno en gestiones, y Xóchitil Galvez, empresaria y candidata de una coalición formada por tres partidos políticos[39].

El profesor inició la clase como muchos otros del IN y del IP que pude ver: describiendo la situación geopolítica mundial. En ese sentido, mencionó la existencia de un orden multipolar donde no hay una nación poderosa que dicta las reglas al resto, tal como antaño lo hacía Estados Unidos, sino países agrupados en bloques regionales que se disputan el poder. Igualmente, detalló que el futuro está en Asia, esto es, el continente donde, según dijo, se encuentran cinco de los mayores consumidores globales (China, India, Rusia, Japón e Indonesia). Más adelante afirmó que en México, a pesar de lo que comúnmente se cree, hay estabilidad económica. Sin embargo, de acuerdo con su punto de vista, lo que ocurriera en las próximas elecciones determinaría si las oportunidades asociadas a los múltiples sucesos volátiles del presente lograrían ser aprovechadas o no.

En el análisis prospectivo del profesor había tres escenarios futuros. En el primer escenario, Claudia Sheinbaum ganaba por un margen amplio. De ser así, según dijo, México viviría estabilidad económica inmediata pero inestabilidad en el mediano y largo plazo. En el segundo escenario, la misma candidata resultaba electa por un margen reducido, lo cual

[39] Partido Revolucionario Institucional, Partido de la Revolución Democrática y Partido Acción Nacional.

provocaría, en términos del profesor, que su propuesta presupuestal fuera bloqueada en las cámaras (de diputados y senadores) y, como consecuencia, México resultara beneficiado. En el tercer escenario, Xóchitl Gálvez resultaba victoriosa. En ese caso, según el profesor, México experimentaría una convulsión económica momentánea que terminaría reduciéndose hasta ser sustituida por una tendencia de crecimiento gracias al regreso de un "*modelo que funciona*". De cualquier forma, según él, Morena, el partido gobernante y que postulaba a Claudia Sheinbaum, tenía la infraestructura suficiente para mantenerse en el poder. A fin de cuentas, afirmó, "*el gobierno se endeudó para financiar programas sociales para las elecciones"*.

Cabe subrayar los términos empleados durante la clase para referirse a las figuras centrales de y adyacentes a Morena. Según el profesor, AMLO desconocería el resultado de las elecciones, así como la autoridad de los órganos autónomos, si la candidata de su partido no era electa. Asimismo, lamentó que en México "*no tenemos mucha población con universidad*" porque el voto por la oposición, según dijo, aumenta conforme crecen los años de escolaridad. A su vez, en el chat del grupo, alguien manifestó que Morena estaba en el gobierno debido a que el voto es una cuestión fundamentalmente emocional. Así pues, emocionales, poco educados y contrarios a las instituciones: esos son los enmarcamientos que utilizaron las personas de la clase para llenar el campo semántico de Morena, el partido que, en caso de permanecer en funciones, según el profesor, daría una estocada final a la economía mexicana. No sorprende, en consecuencia, la preferencia política manifestada por un presente, quien afirmó que la oportunidad que aún tenía Xóchitl de ganar dependía de ellos y, en particular, de su activismo.

Una vez que Claudia Sheinbaum resultó electa, el énfasis depositado en la inestabilidad para caracterizar al contexto mundial y local fue el mismo. En ese sentido, durante una clase en el IP que ocurrió en otoño de 2024, el profesor mencionó que en todos lados se vive un momento VICA, esto es, un momento volátil, incierto, complejo y ambiguo. Asimismo, dijo que México es un gran lugar para fabricar y consumir, pero que "*lo político en México no es* [en términos de inversión] *atractivo para nadie*" debido a las decisiones gubernamentales. Igualmente, hablando del comportamiento electoral, mencionó que "*Esta vez en México* [o sea, durante las elecciones del verano de 2024] *no se votó con el bolsillo, sino con el*

estómago". Además, afirmó que "*a este gobierno no le gustan las empresas*" y que el gasto público es fundamentalmente improductivo porque va a proyectos sin futuro (como el Tren Maya o los programas sociales). Entonces, tanto antes como después de las elecciones, en los MBA del IN y del IP se movilizaron enmarcamientos donde la situación política del país no es benéfica para el desarrollo de los negocios y donde la desigualdad no figura como un problema central.

Conforme 2024 se aproximaba a su fin, pensé que cerraría el trabajo de campo sin escuchar algo, aunque fuera un ligero rumor, sobre la desigualdad económica en los programas de MBA. Esta situación, en caso de presentarse, no hubiera sido completamente extraña, ya que el aparente silencio de los programas sobre la desigualdad económica es congruente con su origen empresarial. Cabe recordar que las instituciones educativas que albergan a los dos MBA bajo análisis fueron creadas por empresarios que buscaban tomar distancia de la educación izquierdista que se impartía en las universidades públicas y entrenar a cuadros directivos que más tarde pudieran aumentar (mas no redistribuir) las ganancias de sus respectivas empresas. Sin embargo, como muestro a continuación, mis expectativas no se cumplieron.

Un ligero rumor

De los dos MBA bajo estudio, únicamente en el del IP se hizo referencia a la desigualdad económica. Tales referencias no consistieron en exploraciones profundas donde se indagara, por ejemplo, en los factores que causan y reproducen esa desigualdad. Asimismo, no se dijo quiénes integran el puñado de personas (catorce en total) que concentran ocho de cada cien pesos de la riqueza privada en México (Oxfam, 2024) ni se citó a los autores que, debido a su inserción en la ciencia económica, cabría esperar que fueran conocidos en una escuela de negocios: Thomas Piketty o Gabriel Zucman. Las referencias consistieron más bien en menciones.

La primera mención ocurrió en el marco de una clase abierta que tuvo lugar en otoño de 2024 en las instalaciones del IP. En la diapositiva de la presentación que utilizó el profesor para caracterizar al contexto global aparecían enlistados los siguientes fenómenos: "*supply chain challenges, geopolitics, volatility in energy prices and supply, cybersecurity and AI, income*

gap and social instability, price volatility, etc.[40]". Si atiendo expresamente a las palabras de la diapositiva, la mención, en tanto que nunca emplea la palabra "desigualdad" sino "brecha salarial" o "brecha de ingresos", más bien consiste en una alusión. Se trató, además, de una alusión superficial, ya que en ningún momento se explicitó cuál es la contribución específica de la brecha salarial al turbulento presente ni en qué consiste su vínculo con la inestabilidad social que en el listado le viene aparejada.

Hubo una segunda mención que, desde mi punto de vista, realmente no cuenta pero que vale la pena reseñar. Esa mención aconteció en otoño de 2024 en el IP, mientras compartía elevador con una persona vinculada al MBA de tal institución. Tras unos segundos de silencio, esa persona me preguntó a qué me dedicaba. Le respondí que estaba haciendo el doctorado en El Colegio de México y que mi tesis era sobre percepciones de la desigualdad. Entonces me dijo que la desigualdad "*es un tema muy complejo*" ante el que es mejor no emitir una opinión en caso de no ser un experto. En adición, me contó que "*En el IP hemos tenido muchos problemas al no saber responder preguntas sobre el tema*". En particular, según me dijo mientras salíamos del ascensor, hubo un problema con una mujer trans. El incidente ocurrió de la siguiente manera. La mujer trans le preguntó a una trabajadora de limpieza dónde estaba el baño. Tras recibir una indicación para llegar al baño de hombres, montó en cólera y dijo que el IP no era un espacio incluyente. La situación escaló a tal punto que tuvo que intervenir la policía. Una vez terminada su anécdota, mi interlocutor espontáneo y yo no volvimos a hablar sobre desigualdad durante el resto de la mañana. De todos modos, lo que más salta a la vista es la asociación inmediata que hizo entre desigualdad y discriminación de género, así como el llamado a guardar silencio al momento de abordar temas relativos a la desigualdad.

La tercera mención sucedió en un "*webinar*"[41] del IP sobre el capitalismo. El ponente del evento dijo que la "*otra cara*" del capitalismo estaba compuesta, entre otras cosas, por una profunda desigualdad que ha permanecido inalterada en los últimos años y que, como resultado, tiene a un tercio de la población mexicana viviendo en situación de pobreza. Muy

[40] La traducción al español de esta frase es: "Desafíos en la cadena de suministro, geopolítica, volatilidad en los precios y el suministro de energía, ciberseguridad e inteligencia artificial, brecha de ingresos e inestabilidad social, volatilidad de precios, etc.".
[41] Un "webinar" es un seminario que se lleva a cabo en Internet.

pocos tienen mucho y muchos tienen muy poco, dijo el ponente. Minutos más tarde, la misma persona planteó la siguiente idea: es imprescindible que en las empresas se trabaje en pos de transitar a una nueva forma de capitalismo, cuyas consecuencias sean ajenas a la desigualdad económica que se vive actualmente.

Para conocer más sobre aquella pretendida nueva forma de capitalismo y cerciorarme de que la referencia a la desigualdad económica no constituía una mención aislada, acudí a más eventos del IP. En ellos conseguí la documentación de un taller especial dedicado a la transformación del capitalismo y dirigido, entre otros, a empresarios y directores generales. De acuerdo con esa documentación, el objetivo del taller es promover una "*nueva conciencia*" entre los líderes de las organizaciones para tener una sociedad más inclusiva, próspera e incluyente. El gran ausente entre los atributos de aquella sociedad deseada es la igualdad. Tal vez por eso en la misma documentación se habla antes de la persecución de "*propósitos superiores*" o de la "*maestría personal*" que supuestamente deben desarrollar los líderes que de la distribución desigual del ingreso y la riqueza. A mi juicio, lo dicho hasta aquí indica una postura ambivalente por parte del IP: no queda claro si el futuro de bienestar que proyectan es uno donde la desigualdad económica se ve reducida o si dicho futuro, más bien, se caracteriza por la mitigación de la pobreza (tal como fue sugerido en el "*webinar*" que analicé unos párrafos atrás). Aunque emparentados, uno y otro objetivos son diferentes.

Entonces, después de veintisiete exploraciones de campo en los MBA, únicamente en dos se hizo referencia a la desigualdad económica. En la primera, como ya dije, ella sólo se enlistó entre varios fenómenos que hacen del presente un tiempo convulso. En la segunda, aunque sí se ofreció una descripción más detallada e incluso se la vinculó al desarrollo del capitalismo, no se abundó sobre el papel que cumplen los ricos en la acaparación de recursos ni se mencionaron algunas de las soluciones convencionales como el aumento de impuestos al capital. Todo esto me hace considerar que la desigualdad económica no es un tópico de relevancia primordial en el MBA del IP y, mucho menos, en el del IN. Probablemente por eso, tal forma de desigualdad no figura en los nombres de las materias que se imparten en ninguno de los dos programas. No obstante, para conocer si en las clases se discute o no sobre desigualdad económica, creo que se necesita mayor investigación empírica.

¿Qué dicen los estudiantes?

Para salir de dudas, pregunté a las personas entrevistadas qué sitio ocupaba la desigualdad económica en sus respectivos MBA. Aunque sus percepciones no son evidencia de qué se enseña en tales programas, no por ello son menos valiosas como insumos para complementar el análisis de la sección anterior. A fin de cuentas permiten conocer de manera periférica y tentativa cómo son los enmarcamientos y las narrativas sobre la desigualdad económica en los programas de MBA.

Independientemente del sitio donde cursaron su MBA, las voces de quienes entrevisté se dividen en dos grupos. Por un lado, quienes mencionaron que la desigualdad económica tenía un lugar primordial en sus programas. Estas personas sostuvieron que en clase se revisaban cifras sobre la desigualdad económica para explicar cómo el contexto social y las empresas se afectan mutuamente y para encomiar el desarrollo de negocios que pudieran cambiar la vida de personas en una situación desfavorecida. Así, por ejemplo, un estudiante del IP me contó que, como parte de los requisitos de su MBA, participó en el diseño de un proyecto para ayudar a los pepenadores mediante el suministro de un celular que les pudiera indicar en qué colonias había basura y a qué centro de reciclaje la podían llevar (7, M, IP). El asunto crucial es que en este y otros relatos, las personas entrevistadas no hablaron exactamente sobre la desigual distribución de recursos económicos, sino acerca de las penurias y abusos de quienes viven en condiciones de pobreza. Lo anterior queda bien reflejado en el siguiente fragmento de entrevista:

> *"Y sí llegamos a ver un caso de una persona de muy escasos recursos que fue abusada sistemáticamente por…Su familia era muy ruda con ella. Y como era muy pobre y había bocas que mantener su (…) no trabajaba y así, los líderes de las fábricas abusaban sexualmente de ella. Esa historia…esa sí fue una historia de pobreza, desigualdad y todo eso…"* (16, F, IN).

Por otro lado están quienes piensan que los problemas sociales, en general, y la desigualdad económica, en particular, no eran temas frecuentemente revisados en clase. Y, cuando sí los tocaban, según me dijeron, era siempre como apéndice de algo más. En palabras de una entrevistada: "*Creo que se toca como una realidad que existe; sin embargo, no es que haya una asignatura específica para revisar temas de desigualdad económica…"* (22, F, IN). Esta

ausencia no necesariamente se vive con frustración. Entre las personas entrevistadas hubo quienes plantearon que no les habría gustado revisar contenidos sobre desigualdad económica porque ésta constituye un problema poco relevante para su formación y porque rebasa la capacidad de acción de empresarios y altos ejecutivos. Extendiendo el argumento anterior, un estudiante del MBA del IP narró que él y otros en su posición sólo pueden contribuir a la disminución de la desigualdad económica por una vía, a saber, procurando que las empresas aumenten su rentabilidad. De esa manera, según dijo, es como los trabajadores pueden recibir mejores condiciones laborales (5, M, IP).

Tomando en cuenta lo que reportaron quienes entrevisté, y asumiendo que sus palabras encierran algo de cierto, ¿desde dónde se hablaría acerca de la desigualdad económica en los MBA? La pocas menciones en los eventos públicos y la ausencia de referencias en las tiras de materias y los documentos promocionales de talleres me hacen pensar que se habla desde "lejos". Esto fomenta un enmarcamiento donde la desigualdad económica se puede ignorar porque no perjudica el quehacer de las empresas que los estudiantes poseerán o dirigirán cuando terminen sus estudios. Es como si lo fundamental de los negocios "*conscientes*", término que se utiliza copiosamente en el IP para calificar al tipo de empresa que desde su perspectiva se debería crear, estuviera en otra parte: el liderazgo, las estrategias de marketing o el saber financiero aplicado a la alta dirección.

Igualmente, la somera enunciación de cifras y experiencias de los más desfavorecidos, tal como fue narrado en las entrevistas, sugiere que en los MBA se habla desde "arriba" acerca de la desigualdad económica. Así, esta última sería algo que le ocurre a los que no tienen cabida en los MBA (pepenadores u obreras, por ejemplo), pero que puede reducirse precisamente por aquellos que sí están en los MBA mediante proyectos que no renuncian a la ganancia (por ejemplo, vía el suministro de celulares inteligentes a quienes trabajan en la recolección de basura). Desde lejos y desde arriba: así se hablaría de la desigualdad económica en los programas de MBA.

Las personas entrevistadas

Fondo de conocimientos

A las personas entrevistadas les pedí que expresaran su nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Las diferencias de ingreso en mi país son demasiado amplias" (Haddon y Wu, 2022, p. 831). Al analizar sus respuestas, me llevé una sorpresa: ¡todas dijeron estar de acuerdo! Esto indica que poseen conocimientos que reflejan fidedignamente el estado de la desigualdad salarial en México, donde, tal como expuse en el cuarto capítulo, el 10% más rico concentra entre el 55% y el 60% del ingreso (Chancel, *et al*., 2022). En ese sentido, sus percepciones están en concordancia con la realidad nacional.

Al extender sus comentarios sobre la desigualdad económica, la mayoría de las personas entrevistadas exhibió un conocimiento bastante amplio. Por eso, al margen del sitio donde hubieran hecho su MBA, identificaron sus variaciones, plantearon cuál es su extensión en el territorio mexicano y, atendiendo a las condiciones actuales del país, mencionaron que probablemente se mantenga estable durante los próximos años. Asimismo, desde su punto de vista, dijeron cuáles son los factores que la reproducen y cuáles serían los agentes responsables de aminorarla. En algunos casos, sus palabras no fueron las de un texto que sencillamente enumera cifras, sino la de personas con un involucramiento personal marcado por la indignación: "*Me duele muchísimo* [la desigualdad económica]. *Yo en particular soy una persona muy sensible, me enojan mucho esos temas*" (6, F, IP). Así, cuando se trataba de hacer un comentario acerca de la desigualdad económica, las personas entrevistadas no sólo tuvieron mucho que decir, sino que no se mostraron indiferentes.

> "*Creo que es muy complicada la situación de desigualdad en México, porque…es desigualdad en ingresos, en acceso, de circunstancias en todos los sentidos…es muy complejo*" (25, F, IN).

Condena

Sin dudas de por medio, la mayoría de las personas entrevistadas, tanto del IN como del IP, condenó la desigualdad económica. Hubo quienes incluso adoptaron una postura donde no había alternativas al respecto: "*mi opinión es que* [la desigualdad económica] *no está bien, pero al final no creo que haya alguien que diga 'está perfecto'*" (25, F, IN). El fundamento de su condena descansa en enmarcar las consecuencias de la desigualdad económica como

factores que no sólo son injustos en sí mismos, sino que encima afectan negativamente a la sociedad. Me refiero al cierre de oportunidades escolares y al aumento de la criminalidad, sobre todo, entre quienes tienen menos recursos. Más adelante abordo esta cuestión a detalle.

> "*En un trabajo de la maestría hicimos un trabajo sobre la concentración de la riqueza. Vimos que el 60% del país gana menos de 15 mil pesos. Eso es algo que está mal*" (3, M, IP).

Ahora bien, conocer el estado actual de la desigualdad económica, condición compartida por la mayoría de quienes entrevisté, no siempre desembocó en su total reprobación. En este punto se pueden apreciar algunas diferencias por programa de MBA. Entre la gente del IP, únicamente una persona, mediante un ejercicio de degradación simbólica, evitó condenar a la desigualdad económica al verla como un tópico populista sobre el cual no quería gastar sus palabras (5, M, IP). En cambio, entre las personas del IN hubo quienes no condenaron la desigualdad económica utilizando dos argumentos que remiten a los supuestos beneficios que podrían derivarse de una alta concentración del ingreso y la riqueza. Los argumentos aparecen a continuación.

Por un lado, la desigualdad económica no es condenable si quienes concentran los mayores porcentajes de ingreso y riqueza son al mismo tiempo los dadores principales de bienestar social (23, M, IN). Por el otro, la desigualdad económica no es condenable, a menos de que alcance niveles demasiado altos, porque ella garantiza el orden que la sociedad debería tener, esto es, un orden jerárquico que resulta vital para el funcionamiento de la economía (23, F, IN). Ambos argumentos no constituyen una defensa abierta de la desigualdad económica, sino una suerte de justificación velada que, en el primer caso, está sujeta al cumplimiento de una condición especial (que los más ricos provean bienestar social) y, en el segundo, responde al pretendido buen funcionamiento de la economía. A continuación una cita ilustrativa:

> *"…la concentración del dinero no necesariamente es mala, siempre y cuando esté bien administrada. Es decir, si yo soy dueño del 50% del país pero estoy generando el 80% de bienestar social, eso es súper válido, porque significa que el dinero que tú tienes lo estás usando para lo que debe ser"* (23, M, IN).

"Pero, o sea, no, yo creo que también en esta vida tiene que haber un equilibrio definitivamente. O sea, tiene que haber una variación porque todo es una cadenita, ¿no? O sea, al final de cuentas toda la economía es una cadena, entonces no podemos ser todos iguales. Lo que está cabrón en México son [los] *porcentajes, ¿no?* (23, F, IN).

Consecuencias imaginadas

Para las personas entrevistadas, la desigualdad económica es un problema grave dadas sus nefastas consecuencias. El sitio predilecto de tales consecuencias, al menos en la mayoría de los relatos recopilados, es la parte baja de la distribución socioeconómica. De ahí que mucho se hablara de quienes acumulan el mayor número de desventajas, haciendo hincapié en aquellos que tienen al crimen como única opción de vida, pero muy poco acerca de cómo la concentración del ingreso y la riqueza puede facultar a los millonarios para incidir (a su favor) en sectores clave de la política pública (como los impuestos y la seguridad social) (Page, Bartels y Seawright., 2013). En el enmarcamiento de las personas entrevistadas, entonces, la desigualdad económica no apareció como un fenómeno que atañe de primera mano a la élite.

Ahora bien, en este terreno es posible encontrar una pequeña variación. Esa variación no responde al MBA de pertenencia ni la clase social autoasignada, sino a la posesión de conocimiento crítico que, a su vez, posiblemente dependa de la licenciatura cursada y el ámbito de socialización primario. La primera persona que sí vinculó los efectos de la desigualdad económica con la élite fue un entrevistado del IN que estudió economía en un instituto privado de larga tradición técnica. Según él, el poder económico de quienes tienen mayores ingresos y riqueza les sirve para inclinar resultados políticos y judiciales a su favor (18, M, IN). A su vez, la segunda persona, quien no es mexicana y cabe suponer que formó sus juicios políticos lejos de los círculos de la élite nacional, vinculó la desigualdad a un contubernio pernicioso entre políticos y empresarios que, desde su punto de vista, a ambos les ha permitido perpetuarse en sus respectivas posiciones de privilegio (13, F, IP). Dada la baja frecuencia de perspectivas como las anteriores, ellas representan casos aislados en el universo de quienes entrevisté.

"*…esta falta de igualdad luego genera desbalances en nuestro sistema judicial en el que estas personas que están aún más arriba de este 10% tienen la capacidad de*

> *influir en resultados judiciales, políticos que los beneficia a ellos y no a las personas de un ingreso más bajo*" (18, M, IN).

Al imaginar las consecuencias que tiene la desigualdad económica en el polo desaventajado, las personas entrevistadas del IN y del IP procedieron a partir de una lógica combinatoria donde esa desigualdad se mezcla con y genera diversos problemas. Entre tales problemas figuran los actos delictivos como robos, asaltos y sobornos. Se supone que bajo condiciones de amplia concentración del ingreso y la riqueza, según narró un entrevistado (15, M, IN), a las personas pobres con una predisposición a hacer el mal se les hace fácil asaltar. Además, bajo esas mismas condiciones, una entrevistada del IP dijo que la gente con amplias carencias es empujada a robar o aceptar sobornos (6, F, IP). La justificación de esa gente, continuó la entrevistada, es la misma desigualdad. De acuerdo con sus palabras que personifican a alguien de escasos recursos: "*…ps lo siento, hay desigualdad, no tengo dinero para pagar, para comer. Si acepto esta mordida, al menos voy a tener para comer. Mi ética y mi moral valen madres*" (6, F, IP). Robar, asaltar y sobornar son las opciones fáciles y moralmente reprobables que, desafortunadamente, suelen ser adoptadas por la gente pobre, de acuerdo con este punto de vista.

> *"Entonces la pobreza es terreno fértil para alguien que quiere hacer el mal, porque simplemente se vuelve fácil que haya más violencia. También, las personas que dicen 'como yo no tengo dinero, voy a tener que conseguirlo de alguna forma'. Y cuando alguien está desesperado, recurre a…otras alternativas. Algunas personas recurren a la violencia, recurren a los asaltos. No todos, pero se abren…es un terreno más fértil para quien ya está predispuesto a que lo haga"* (15, M, IN).

Lo más destacado del enmarcamiento que se desprende de las dos citas anteriores es el rol que cumplen las personas pobres. Ellas, lejos de ser exclusivamente quienes padecen las consecuencias de la desigualdad económica, son sus operadores principales. En esta narrativa, si la concentración del ingreso y la riqueza aumenta la criminalidad es porque la gente sin recursos suspende su juicio moral para entonces asaltar, robar y sobornar. Llevando la discusión unos pasos más lejos, un entrevistado del IN incluso sugirió que la desigualdad económica fomenta un tipo de cultural violenta en la parte baja de la distribución socioeconómica que puede desembocar en feminicidios. Entonces, en el México desigual que

imaginan las personas entrevistadas, la gente pobre y el crimen aparentemente marchan de la mano. En palabras de un entrevistado:

> *"¿Por qué la gente…por qué hay tantos feminicidios? Porque no tienen acceso a una cultura, una educación. Y creo que vuelvo a lo mismo. ¿Por qué yo no soy alguien que maltrata a las mujeres? Porque en mi entorno socioeconómico me enseñaron que eso no se hace. Y creo que hay un gran peso en la parte económica que deriva tu comportamiento cultural y social"* (14, M, IN).

Explicaciones

Las personas entrevistadas ofrecen distintas explicaciones sobre la desigualdad económica. Esas explicaciones están a distinto nivel de agregación: macro, meso y micro. Las explicaciones macro remiten a condiciones estructurales que atraviesan distintas épocas, mientras que las meso subrayan las reglas del juego que delinean algunas instituciones y las micro se basan en la imputación de motivaciones o características individuales. Antes de seguir es pertinente señalar dos atributos de las explicaciones. Primero: conforme mayor es el nivel de agregación, más vagas son las explicaciones. Segundo: contrario a lo ocurrido en la revisión de las consecuencias, las explicaciones remiten a los dos polos de la distribución socioeconómica; no obstante, una vez más, el locus principal es el polo desaventajado.

Las explicaciones macro son de orden crítico. Se encuentran en los relatos de personas del IN y del IP y su frecuencia fue bastante baja. En ellas, la actual distribución desigual de recursos económicos no es producto de las virtudes o defectos que puedan tener las personas, sino de injusticias que rebasan cualquier voluntad. Esas explicaciones tienen dos pilares. Primero, el capitalismo. Éste se entiende como un sistema económico "*fallido*" que incumplió su promesa de traer prosperidad a los más necesitados, ensanchando exclusivamente la cartera de quienes ya eran ricos (19, M, IN). En ese "*modelo económico*", de acuerdo con un entrevistado, se premia y privilegia a quienes son dueños del capital" (7, M, IP) y nacer en el 10% más rico hace "*muy difícil que caigas a los deciles más bajos* [de ingreso y riqueza]" (18, M, IN). Entonces, de acuerdo con esta forma de enmarcamiento, el capitalismo, al favorecer la concentración del ingreso y la riqueza en unas cuantas manos, impide que las personas de mayores recursos abandonen su posición su privilegio.

El segundo pilar de las explicaciones macro remite a otro fenómeno histórico. Se trata de la conquista española de las civilizaciones indígenas que habitaban el actual territorio mexicano. Dicho fenómeno, de acuerdo con algunas narrativas, originó un tipo de jerarquía social donde la población local quedó relegada a posiciones subalternas y los descendientes de los españoles asumieron el mando. Asimismo, según algunas personas entrevistadas, favoreció el surgimiento de una mentalidad que de continuo invita a tomar "*el camino más fácil pero más peligroso*" cuando se presenta una adversidad (1, M, IP). En este enmarcamiento, tanto la jerarquía social como la mentalidad que nacieron a raíz de la conquista son los factores que explican la desigualdad económica porque prevalecen vigentes hasta el día de hoy. Aunque poco frecuente, este es uno de los pocos enmarcamientos donde lo económico está vinculado a lo étnico-racial, dando a entender que, al menos en México, la desigualdad económica puede verse como la distancia de recursos que separa a quienes son de origen español y quienes no lo son.

> *"Siempre fue así. Siento que esto viene de que casi la Conquista, de que 'ustedes son los achichincles, nosotros somos los españoles; échenle ganas". Y justo lo vimos en una clase. Es muy difícil cambiar de un quintil a otro. Tú naciste en un quintil, pues saltar al siguiente es casi imposible. Y lo mismo los que están en el quintil de más arriba. Siento que las oportunidades son diferentes para todos desde el minuto cero"* (28, F, IN).

En las explicaciones del nivel meso, el sistema educativo público ocupa un lugar prominente. Supuestamente, de acuerdo sobre todo con personas del IN, dicho sistema alimenta la desigualdad económica al no ofrecer garantías de permanencia. Sin dichas garantías y con la necesidad de conseguir un ingreso, versa su argumento, la gente de escasos recursos se ve forzada a suspender sus estudios para insertarse en las posiciones más bajas del mercado laboral. Lo anterior se convierte en un "*círculo vicioso*" (21, F, IN): las personas pobres no pueden estudiar porque tienen que trabajar; asimismo, no pueden conseguir un trabajo bien remunerado porque no acudieron a la escuela. Aquí, los distintos tipos de desventajas que cristalizan en la parte baja de la distribución socioeconómica no sólo se refuerzan entre sí, sino que se convierten en elementos "pegajosos" que impiden la movilidad social ascendente.

Según las personas entrevistadas del IN, las cosas no mejoran para quienes sí permanecen en el circuito escolar. Ello responde, desde su punto de vista, a la poca calidad de la educación pública: quienes tienen escasos recursos económicos aprenden mal o no adquieren conocimientos suficientes para convertirse en trabajadores competentes, precisamente porque el tipo de contenidos que reciben en sus escuelas es deficiente. Como ejemplo, una entrevistada lamentó que, según ella, desapareciera el libro de matemáticas del paquete obligatorio que llevan los estudiantes de primaria, argumentando que "*la gente dañada es la que más necesita mejorar sus posibilidades"* (28, M, IN). Lo contrario ocurre en el caso de las personas ricas, quienes, de acuerdo con las entrevistas, pueden asegurar que sus hijos acudan a escuelas con buen nivel académico y donde, dados los filtros planteados por las altas colegiaturas, sólo asisten unas cuantas personas (21, F, IN). Lo anterior redunda en un reducido grupo privilegiado que puede acaparar las mejores posiciones laborales, así como una gran masa de personas desaventajadas que, gracias al pequeño volumen de sus saberes, están condenadas a trabajos de remuneraciones bajas.

> *"Yo fui maestra de secundaria y si platicabas con un niño de 14 que había estudiado en la sierra y que llegaba a la ciudad porque quería mejorar, no le daba académicamente porque no tenía los mismos conocimientos"* (17, M, IN).

El otro factor de las explicaciones meso remite al gobierno. Para las personas entrevistadas, independientemente del sitio donde cursaron su MBA, el gobierno colabora activamente en el incremento de la desigualdad económica dada su pésima gestión de recursos. Desde su perspectiva, el gobierno no dirige adecuadamente el dinero que recauda vía impuestos, sino que lo malgasta en proyectos sin futuro (como el Tren Maya o la Refinería de Dos Bocas) y, la más de las veces, se lo roba. Evitar el robo es complicado incluso para los nuevos gobernantes, dijo una entrevistada, debido a una suerte de inercia institucional que los tienta a reproducir las prácticas de sus predecesores para entonces garantizar su permanencia en el poder. Curiosamente, según la misma entrevistada, lo anterior ocurre en contubernio con miembros de la industria privada vía un intercambio de favores: *"...te adjudico este contrato, me aportas esto a mi campaña"* (13, F, IP).

Aunado a lo anterior, de acuerdo con algunas personas entrevistadas, el gobierno alimenta la desigualdad económica por falta de interés. Esto queda reflejado, según me dijeron, en sus

políticas económicas, mismas que no pretenden reducir sino administrar la desigualdad para garantizar el crecimiento económico. Un ejemplo de ello, según me dijo una entrevistada, es que durante muchos años se impidió el aumento del salario mínimo, esperando como resultado una oleada de empresas extranjeras que estuvieran dispuestas a invertir en suelo nacional. A fin de cuentas, según el argumento de la misma persona, tales empresas prefieren establecerse donde sus operaciones tengan el precio más bajo y, por consiguiente, donde se pague menos a los trabajadores (9, F, IP). Entonces, en orden de prioridades del gobierno, lo primero es "*el crecer económicamente y luego resolver la desigualdad"* (16, F, IN), aunque ello perjudique a quienes cargan mayores desventajas y beneficie a los dueños del capital. La diferencia de este enmarcamiento respecto a los otros es el rol que cumple el gobierno: éste no reproduce la desigualdad sólo por incompetente o deshonesto, sino porque está al servicio de los empresarios. Quien hizo énfasis en la cuestión anterior fue una entrevistada del IP que se identifica con la clase media y cursó la mayoría de sus estudios en el sistema público.

En las entrevistas, las evaluaciones del gobierno como factor clave en la reproducción de la desigualdad fueron coronadas por un desprecio generalizado hacia la administración de AMLO. Tal desprecio reposa sobre imputaciones que las personas entrevistadas hicieron al gobierno del otrora presidente de México: la cancelación del Aeropuerto de Texcoco, misma que supuestamente partió desde una mirada simplista (16, F, IN) y que a algunas personas entrevistadas metió en aprietos económicos; la estigmatización del empresariado como "*villanos*" que perjudican a la sociedad, lo cual no únicamente disminuyó la solidaridad entre los sectores público y privado (14, M, IN), según me dijeron sino que alentó un tipo de polarización social donde la única mediación entre las partes involucradas era el odio (6, F, IP); la pelea con empresarios (7, M, IP); entre otras. Todas las imputaciones anteriores propiciaron en las personas entrevistadas una desconfianza profunda hacia el gobierno, así como proyecciones a futuro donde el panorama de negocios se mostraba complicado. Esto puede verse en el siguiente fragmento de entrevista.

> "[El futuro económico de México se ve] *Muy complicado, la verdad muy complicado para los próximos 12 años. (…) con una presidencia que no ayuda en nada, al contrario, ella es un chiste. En cuestión de negocios peor aún porque no ayuda nada de esto. El diálogo que él tiene* [AMLO] *no ayuda. Dime a qué villano le gusta*

ayudar, a nadie. Entonces nos pintan como villanos. ¿Cuándo va a querer un villano dar de lo suyo? No va a querer." (14, M, IN).

Las explicaciones micro apuntan a la supuesta idiosincrasia de quienes ocupan los dos polos de la distribución socioeconómica. Al hablar de quienes tienen menores recursos, los relatos de las personas del IN fueron más frecuentes. Desde su perspectiva, quienes ocupan la parte baja de la distribución socioeconómica son conformistas (23, F, IN), por eso no suelen exhibir la energía necesaria para superar su condición original mediante el trabajo, adoptan una actitud pasiva ante los infortunios que les impiden acumular riqueza y sólo "*pide*[n] *dinero*" (23, F, IN). En este enmarcamiento, hasta cierto punto compartido por personas del IP, lo anterior favorece el nacimiento y rápida expansión de la desigualdad económica por dos razones. Primero, porque las personas que están arriba, lejos de ser conformistas, se abocan a la generación de riqueza. Segundo, porque las personas que están abajo, precisamente por nunca defender lo que es suyo, dejan que otros les roben. De ser así, la sociedad estaría compuesta por un extremo acaudalado con personas industriosas y otro con gente sin deseos de experimentar movilidad social ascendente. Además, la desigualdad económica sería el producto de un atributo sobre el que se tiene relativo control: la voluntad, ya sea de acumular más allá de lo estrictamente necesario o de defender lo acumulado. En palabras de las personas entrevistadas:

"Hay gente a la que si le brindas las capacidades va a salir, eso es un hecho. Y va a salir y va a hacer y va a generar riqueza. Pero también hay gente que de todos modos se va a conformar con lo mínimo y entonces vas a generar disparidad. Un poco…por qué nunca funcionó el comunismo" (20, F, IN).

"*Suena un poco despectivo, pero ni modo. Si hay gente pobre puede ser porque no han tenido suerte, les pasó algo malo, pero son conformistas, muchos son conformistas. Entonces, si eres conformista para tener una buena vida, pues vas a ser conformista para que te roben también. Van a venir y te van a robar y vas a decir 'ayy, ni modo, ya me robaron'. Entre compadres se andan robando. Yo creo que eso tiene que ver*". (23, F, IN).

Posiblemente, el mejor ejemplo sobre el supuesto conformismo de las personas pobres es la siguiente narrativa. De acuerdo con una entrevistada del IN (17, F, IN), Noruega y México

"*tienen un sistema muy parecido*" gracias al cual las personas de escasos recursos reciben un apoyo económico del gobierno. La diferencia, según ella, es que en Noruega nadie quiere beneficiarse de ese apoyo porque, de lo contrario, caerían en situación de pobreza, mientras que la gente en México no sólo recibe sino que "*está bien*" con ese apoyo porque les alcanza, por ejemplo, para "*salir*". En consecuencia, "*la gente* [en México] *no dice 'ay es que es muy poquito dinero y necesito más para vivir y entonces voy a chambear'*" (17, F, IN). En esta narrativa, las personas pobres, en buena medida alentadas por las transferencias directas de programas gubernamentales, carecen del incentivo necesario para mejorar su condición, lo cual propicia la inmovilidad de los polos en la distribución socioeconómica.

En las explicaciones micro, la educación también cumplió un rol importante. Empero, sólo en este nivel el sentido de la educación es tan amplio que incluye la formación escolar, cívica y financiera. Cabe decir algo sobre el primer tipo de formación, aunque más arriba ya lo exploré. Algunas personas entrevistadas mencionaron que la gente pobre no puede acceder a trabajos bien remunerados porque en su paso por la escuela, ya fuera breve o prolongado, no pudo acumular los conocimientos que son altamente valorados en el mercado de trabajo (21, F, IN). Asimismo, consideraron que dichas personas toman empleos donde se paga menos que el salario mínimo porque, teniendo muchos hijos que mantener, están desesperados por conseguir un ingreso. Su situación sería diferente si hubieran tenido acceso a educación en materia de salud reproductiva, según el fragmento de entrevista que aparece a continuación. Lo importante de todo esto es que el nimio volumen de los conocimientos escolares que detentan las personas de escasos recursos opera, de acuerdo con este enmarcamiento, en detrimento suyo.

> *"Si tienes a alguien que tiene 3 hijos y va por el 4, porque no le enseñaste de métodos anticonceptivos, te va a aceptar un tercer trabajo donde se pague menos del mínimo. Y a mí como empresario me conviene"* (16, F, IN).

De acuerdo con las personas entrevistadas, la falta de formación cívica y financiera en la parte baja de la distribución socioeconómica redunda en sujetos con amplias deficiencias en términos políticos y económicos. La gente de escasos recursos tiene un desempeño deficiente como ciudadanos, ya que, según una entrevistada, carecen de los conocimientos para formarse un juicio que les ayude a castigar con su voto a los malos políticos (13, F, IP). Lo

anterior supuestamente alienta la permanencia de personas corruptas en el gobierno, esas que pactan con gente del mundo empresarial para enriquecerse y no promueven la creación de programas sociales que ayuden a los más necesitados. A su vez, algunas personas entrevistadas partieron de la siguiente idea: la gente pobre no sabe cómo gastar adecuadamente. Prueba de ello, me dijo una entrevistada, son los trabajadores que adquieren a crédito los servicios que no pueden pagar o aquellos que malgastan su dinero en diversiones, cuando más bien deberían destinarlo al pago de hipotecas o la educación de sus hijos (17, F, IN). En las descripciones anteriores, la desigualdad económica responde a la falta de educación cívica que saque a los gobernantes que traicionan la promesa de redistribución vía programas sociales y a la ausencia de educación financiera que impida los gastos innecesarios.

> *"Es decir, si tenemos gran desigualdad y somos una masa poblacional muy grande con poco acceso a la educación, pues es probable que esas personas no vayan a tener un criterio político para premiar o castigar a un gobierno corrupto o no corrupto"* (13, F, IP).

> *"…un contador que estaba ahí, que siempre se estaba quejando del dinero, ese wey agarró el dinero y se fue de vacaciones. Y todos…¿por qué no pagaste tu casa si es lo que más preocupado te trae ahorita? 'Ah no, porque primero mis vacaciones'. Y es lo que te digo, porque a parte se endeudó más con las vacaciones. Y esta parte de no saber administrarte y eso…pues no ayudan porque gastas más de lo que tienes. Gasta lo que no tiene. O sea, se endeuda con tarjetas de una forma que no te sirve para nada. Entonces por eso creo que sirve la educación financiera"* (17, F, IN).

Las explicaciones también apuntan a la parte alta de la distribución socioeconómica. Al respecto se puede apreciar una diferencia de matiz entre las personas del IN y las del IP. Un elemento clave de las explicaciones de quienes hicieron su MBA en el IN es el desinterés de los empresarios. Supuestamente, dicho desinterés tiene dos manifestaciones. Por un lado, la presencia de motivaciones egoístas que conducen a la búsqueda a ultranza de ganancias. Esa búsqueda, supuestamente, redunda en el descuido de procesos productivos y la nula contribución al desarrollo de las localidades donde operan las empresas. Por el otro, la falta de un liderazgo que aglutine a los empresarios en un proyecto con miras a transformar la

profunda desigualdad económica que vive México. Ambas manifestaciones del desinterés, según me dijeron varias personas del IN, hacen que los empresarios fallen en el cumplimiento del rol que les corresponde por estar "*arriba*" económicamente del resto, a saber, mejorar la situación de los demás (14, M, IN).

> *"El mejor ejemplo es el director de* [nombre de empresa]. *No lo conozco, no sé tanto de él, pero de lejos se me hace que es un buen ejemplo de alguien que dice 'pues yo soy millonario y voy a aprovechar mi dinero para mí y no le voy a dar nada a la sociedad. O lo que le voy a dar a la sociedad es para darme más dinero a mí, pero que esté maquillado de que le estoy dando dinero a la sociedad. Entonces sí hay muchos líderes que nada más piensan en su riqueza…"* (15, M, IN).

Las explicaciones que toman en cuenta la parte alta de la distribución socioeconómica fueron diferentes entre quienes cursaron su MBA en el IP. Estas personas subrayaron dos mecanismos diferentes de cierre social: ya no se trata de no hacer (como en el caso del desinterés antes revisado), sino de una forma activa de hacer que permite a la gente privilegiada mantenerse en su mismo círculo de privilegio. El primer mecanismo, según fue narrado en las entrevistas, remite a la intención de algunos empresarios por colocar a sus parientes y amigos en las posiciones "*donde sí se gana bien*", lo cual redunda en pautas de contratación que sesgan las oportunidades laborales a favor de un sector específico (3, M, IP). El segundo mecanismo consiste en la adquisición de una "*cultura*" y la construcción de contactos que impiden que una persona con mucho dinero, según una entrevistada, salga del ámbito económicamente privilegiado. En sus palabras:

> *"Es como que sabemos que a lo mejor las personas, ¿cómo explicarlo? Yo creo que se mantiene como de generación en generación, ¿no? Sabes, si ya naciste como en alguna familia que tiene dinero, pues es muy raro que tú quiebres, no digo que no pase, pero es muy raro que tú te quedes sin patrimonio, ¿no? Entonces, es como que ya tienes toda esa cultura y te mantienes en el mismo círculo social, y no sales de ahí, ¿no? O sea, como que no sale el dinero de ahí*" (8, F, IP).

Merecimiento

Para las personas entrevistadas, independientemente del lugar donde hicieron su MBA, el merecimiento de la riqueza depende de la exhibición de algunas cualidades morales. Tales

cualidades remiten al esfuerzo en el trabajo, la vocación por ayudar a otros, la voluntad de acatar las reglas que dispone el gobierno y la preparación académica. De las anteriores, el esfuerzo fue la cualidad más preciada. Por eso, en los relatos recopilados abundan los elogios a los ricos que, sin haber empezado en una posición de privilegio, trabajaron tanto que sus respectivos negocios se volvieron altamente rentables.

> *"La tierra de quien la trabaja. Quien sí lo ha desarrollado, pues adelante. Si una persona estudió, abrió un negocio, puso esfuerzo y hoy con ello tiene un beneficio, se me hace bastante justo* [que acumule la riqueza que de hecho detenta]*"* (3, M, IP).

La centralidad del esfuerzo como principio de merecimiento se expresó incluso entre quienes manifestaron ideas contrarias. En las entrevistas, lo anterior quedó de manifiesto cuando el tema bajo discusión fueron los herederos de grandes fortunas. Por un lado hubo quienes plantearon que los herederos no merecen su riqueza porque se benefician de un trabajo que ellos no hicieron y porque, aún cuando abran un emprendimiento o tengan actividad profesional, tuvieron un punto de arranque más sencillo: "*No es que no hayan trabajado, pero no igual que una persona que viene de un nivel económico más bajo*" (21, F, IN). Por otro lado, hubo quienes argumentaron que esos mismos herederos sí merecen su riqueza porque obtienen lo que fue conseguido con el esfuerzo de generaciones anteriores (4, M, IP). Entonces, aunque avanzando evaluaciones diferentes, ambos grupos hicieron del esfuerzo el criterio principal del merecimiento.

Entre las personas entrevistadas hubo un grupo, principalmente integrado por personas del IN, que no extendió sus palabras sobre los fundamentos del merecimiento. A mi parecer, su postura justifica la acumulación de grandes fortunas porque descansa sobre dos supuestos. Primero, que la riqueza detentada es producto del trabajo y, en consecuencia, algo merecido: "*Si llegaron hasta arriba, yo voy a asumir lo mejor, voy a asumir que trabajaron para estar hasta arriba y que qué padre que tengan empresas que puedan contribuir a la economía"* (21, F, IN). Segundo, que el merecimiento es una cuestión irrelevante porque la posesión de riqueza debe verse como un dato sobre el que no cabe hacer evaluaciones morales. Lo importante, según este punto de vista, no son los fundamentos para la obtención de la riqueza, sino las acciones que se desprenden de ella: "*La verdad es que no me interesa si se merecen. Lo que sí me interesa es qué hacen con lo que tienen. Eso sí*" (14, M, IN). Al no revestir un

carácter problemático, el merecimiento en ambos supuestos permanece incuestionado: se es rico y punto.

Ahora bien, el desmerecimiento de la riqueza también adoptó un carácter moral entre las personas de los dos MBA bajo estudio. Sin embargo, aquí la importancia del esfuerzo en el trabajo se vio reducida. Para las personas entrevistadas, no merecen su riqueza quienes operan fuera de los marcos legales (vendiendo facturas o cometiendo actos de corrupción), afectan a otros (fabricando productos chatarra o explotando trabajadores) o se dedican al crimen organizado. A diferencia de lo que ocurre en la esfera del merecimiento, aquí los sospechosos no sólo son empresarios sino también políticos y narcotraficantes. Los últimos fueron mencionados copiosamente como las figuras desmerecedoras por antonomasia. Ellos, aunque pueden trabajar arduamente, no merecen su riqueza porque quiebran la ley con sus actividades y, considerando que emplean métodos violentos y venden drogas, afectan a otras personas. Lo anterior deja ver que, en los enmarcamientos de las personas entrevistadas, los criterios de evaluación moral que circulan en las esferas del merecimiento y el desmerecimiento de la riqueza no son iguales: allá, lo principal es el esfuerzo; aquí, el respeto a la ley.

> *"Un político corrupto no merece su riqueza. Una persona que heredó todo, pues por qué no se merece su riqueza. Una persona que hace fraude o lava dinero, no merece su riqueza. Depende de la persona y de la actividad que haga para hacer su riqueza. Si eres un wey mierda y encima hiciste tu lana chueca, te torciste gente, no sé, o evades impuestos de manera ilegal con esquemas de ventas de facturas, wey, no te mereces nada, eres un parásito en la sociedad"* (12, M, IP).

Esfuerzo

Si bien merecen su riqueza quienes se esforzaron por conseguirla, de acuerdo con las entrevistas, no todas las personas que se esfuerzan tienen "éxito en los negocios". Ello responde, según me dijeron, a dos tipos de factores. Por un lado, la desigualdad económica. Debido a la desigual distribución del ingreso y la riqueza, no todas las personas se encuentran bajo condiciones económicas propicias para dedicarse con ahínco a lo que les apasiona y, aún siendo profundamente inteligentes, crecer en términos económicos (14, M, IN). Asimismo, no todo mundo cuenta con el respaldo financiero de sus padres para arrancar un

emprendimiento y, a pesar de fracasar en el camino, seguir adelante (16, F, IN). Todo parece indicar, entonces, que entre las personas entrevistadas existe el reconocimiento de factores estructurales que eliminan el peso que puede ejercer el esfuerzo en la consecución del éxito económico. En palabras de una entrevistada:

> -"*Dime qué opinas de la siguiente afirmación: 'Si se esfuerzan y trabajan todos los días, todos pueden tener éxito en los negocios'*".
>
> -"*No, yo creo que no. Está muy dado por el contexto social. Cuando buscamos superarnos económicamente, nuestro piso no es el mismo"* (9, F, IP).

Sobre todo las personas que hicieron su MBA en el IN enfatizaron otro tipo de elementos que restan efectividad al esfuerzo como determinante del éxito en los negocios. Desde su punto de vista, si se quiere alcanzar dicho éxito es sumamente importante contar con una configuración particular de atributos individuales. Entre tales atributos destacan el ser constante (2, M, IP), tener un propósito claro (4, M, IP), planear adecuadamente (17, F, IN), poseer una suerte de instinto para saber aprovechar las oportunidades (23, F, IN), desarrollar habilidades que sean atractivas en el mercado laboral (28, F, IN) y generar un fuerte sentido de resiliencia para continuar a pesar de los tropiezos (22, F, IN). En ese sentido, bien puede ocurrir que una persona trabaje incansablemente, pero que cada uno de sus esfuerzos resulte yermo porque no tiene la dirección adecuada. En términos de una entrevistada:

> "*No* [todas las personas que se esfuerzan alcanzan el éxito económico], *porque hay muchos más factores que influyen. Te puedes esforzar diario, pero sin un objetivo ni una meta ni planeación*" (17, F, IN).

Lo dicho hasta aquí tiene dos significados. Primero, las personas entrevistadas, ya sea de forma abierta o implícita, no enmarcaron a la realidad mexicana como un escenario meritocrático. Si lo hubieran hecho, el peso que atribuyeron al esfuerzo como determinante de los resultados de vida no hubiera sido tan fácilmente contrarrestado en sus relatos por la distribución desigual del ingreso y la riqueza o incluso la variación en la detención de algunos atributos individuales. Más bien, si hubieran representado la realidad mexicana como una fundamentalmente meritocrática, todo mundo se hallaría, al interior de sus enmarcamientos, bajo condiciones más o menos similares para entonces disponer de toda su fuerza de voluntad

en la conquista de tantos recursos económicos como sean capaces de acumular. Lo dicho hasta aquí queda bien expresado en las palabras de una entrevistada:

> "*Creo que la meritocracia no existe…algunas personas no van a…para algunas personas puede aplicar, para otras no. Y creo que es muy jodido juzgar a una persona que no tiene dinero, diciendo que no le echa ganas o diciéndole que no…que tiene que comprometerse más. Hay muchas situaciones que no nos permite...nuestro privilegio no nos permite ver más allá*" (6, F, IP)

Segundo, el interruptor de la desigualdad económica se prende y se apaga en los enmarcamientos de las personas entrevistadas. Cuando el interruptor está encendido, la desigualdad figura como una de las razones para explicar por qué el esfuerzo es una condición necesaria mas no suficiente para tener éxito en los negocios. Cuando está apagado, no es la desigualdad, sino una configuración variada de atributos individuales la que se impone sobre el esfuerzo como determinante del mismo tipo de éxito.

A mi juicio, la posición del interruptor depende del segmento poblacional en mente. Al retratar a la gente rica y explicar sus niveles de acumulación económica, quienes entrevisté omitieron palabras como "privilegio" y más bien recurrieron al conjunto de atributos que mencioné más arriba. Por eso hablaron de personas enfocadas (15, M, IN), ambiciosas (19, M, IN) y con propósito (4, M, IN). En cambio, al reflexionar sobre la gente que suma mayores desventajas, sí hablaron sobre los efectos de la desigualdad económica en el aprendizaje (8, F, IP) o incluso en la posesión de recursos para hacer frente a los fracasos (16, F, IN). Si bien lo dicho hasta aquí no consiste en una regla de oro, sí es una tendencia que ayuda a explicar, por ejemplo, por qué en las entrevistas se relacionó primero la desigualdad con la pobreza que con la riqueza.

La tendencia anterior quedó bien reflejada en un relato. En él, la persona entrevistada osciló entre las dos posturas sobre la mesa: el esfuerzo sí basta y el esfuerzo no es suficiente para experimentar éxito en los negocios. Tomando en cuenta a México, el entrevistado mencionó que "*hay lugares donde la gente neta no tiene oportunidades*" (12, M, IP) y, en consecuencia, el esfuerzo de su trabajo difícilmente podrá redundar en éxito económico. Sin embargo, al dirigir su atención al caso de un familiar (su abuelo) que transitó un proceso de amplia movilidad social ascendente, sugiere que, si uno quiere, puede tener éxito económico y

realizar el "*American dream*". Es aquí que el interruptor de la desigualdad se apaga y sobresalen los atributos individuales como las ganas o el deseo.

Conclusión

¿Cómo son las percepciones sobre la desigualdad económica que circulan en los programas y que tienen los estudiantes de MBA? Los programas describen el presente como un tiempo convulso que atraviesa múltiples transformaciones: conflictos armados, inestabilidad política, cambio climático, entre otros. Sin embargo, no dicen mucho acerca de la desigualdad económica. En este terreno, la única excepción fue el IP, lugar donde, empero, no queda claro si su apuesta por transitar a una modalidad distinta de capitalismo es para reducir la desigualdad económica o para aminorar la extendida pobreza a nivel nacional. De cualquier forma, el ligero rumor que se escucha en los MBA sobre la desigualdad económica no es del todo sorprendente si se considera que, en su origen, las instituciones que les acogen fueron creadas por empresarios interesados en tener directivos bien entrenados para aumentar y no para redistribuir su riqueza.

Las escasas menciones de los MBA respecto a la desigualdad económica contrastan con la voz de quienes entrevisté. La mayoría de estas personas, movilizando un fondo de conocimientos bastante amplio, reconocieron y condenaron la desigualdad económica en México. Al hacerlo, frecuentemente apelaron a las terribles consecuencias que, desde su perspectiva, son fomentadas por la distribución desigual de ingresos y riqueza: robos, asaltos y sobornos. Desde sus enmarcamientos y narrativas, el lugar predilecto de tales consecuencias, así como sus operadores principales, se encuentran en la parte baja de la distribución socioeconómica. De ahí que constantemente se plantearan la existencia de un vínculo cercano entre el crimen y la pobreza.

Lo dicho hasta aquí coincide parcialmente con lo reportado en otras investigaciones. Contrario a sus pares de licenciatura que asisten a universidades privadas en México (Saraví, 2016), pero en sintonía con las élites económicas de su país (Krozer, 2020) y de Chile (Atria, 2022), las personas que entrevisté le otorgaron una importancia mayúscula a la distribución desigual de recursos económicos como un generador de múltiples problemas sociales. Igualmente, así como los miembros de la élite económica de México (Krozer, 2020),

asociaron dicha forma de desigualdad sobre todo con la vida de quienes viven en situación de pobreza. No obstante, a diferencia de las personas que integran la élite finesa (Kuusela, 2022), sus percepciones sobre el nivel de la desigualdad económica nacional corresponden con la magnitud objetiva de ésta en su contexto y no la tienden a concebir, mas que en dos casos de personas del IN, como un fenómeno benéfico.

Ahora bien, las personas entrevistadas, pero no los programas de MBA, ofrecieron explicaciones sobre la desigualdad económica que están separadas en distintos niveles de agregación. Las explicaciones macro son críticas en tanto que señalan injusticias. Ellas remiten al capitalismo, entendido como un sistema económico fallido que no redistribuye la riqueza, o a la conquista española, vista como el punto inaugural de un perjuicio contra la mayoría. También de orden crítico, las explicaciones meso apuntan al mal funcionamiento del sistema educativo público, el cual supuestamente no transmite conocimientos que promuevan la movilidad social ascendente, y al gobierno que, según se mencionó, malgasta o roba los recursos que tiene para aliviar la pobreza. Finalmente, las explicaciones micro se basan en la imputación de motivos y rasgos de personalidad. En ellas, la desigualdad económica existe por el desinterés de los empresarios y, principalmente, porque la gente de escasos recursos carece de la educación necesaria para encontrar un sitio en el mercado laboral, tomar buenas decisiones financieras, desarrollar un espíritu industrioso y castigar a los malos gobernantes con su voto.

Entonces, así como sus pares de la élite chilena (Villalobos, *et al*., 2022), las personas entrevistadas remitieron a factores que están en distinto nivel de agregación para explicar la desigualdad económica. Sus factores predilectos no fueron los estructurales, sino los de corte individual: los motivos y los rasgos de personalidad, principalmente de las personas que acumulan mayores desventajas. Esto les coloca en línea con los emprendedores fineses más acaudalados (Kantola y Kuusela, 2019), quienes construyen representaciones donde la desigualdad económica se explica por la flojera de los pobres y no, como han sugerido algunas personas, por la falta de tasas impositivas aún mayores para los ricos (Castañeda, 2024a) o los altos salarios de los directores generales de las grandes empresas (Piketty, 2014).

Para la mayoría de las personas entrevistadas, el merecimiento de la riqueza depende de la exhibición de cualidades morales. Desde su perspectiva, así como el de otras élites

internacionales (Kantola y Kuusela, 2019; Castillo, *et al*., 2019), merecen quienes se esfuerzan trabajando dentro de los marcos legales y quienes, según un punto de vista que comparten con las élites británicas (Hecht, 2022), aportan mayor valor a la sociedad. En adición, igual que algunos miembros de la élite neoyorquina (Sherman, 2018), plantearon que existen ricos "malos" que no merecen su riqueza dado que, a pesar de esforzarse, se dedican a actividades ilegales (como el crimen organizado) que dañan a la población. En consecuencia, las personas que entrevisté convirtieron a "los ricos merecedores" en una categoría que al mismo tiempo designa la posesión de amplios recursos económicos y una configuración moral concreta.

Ahora bien, aunque revistió una importancia mayúscula en los relatos como fundamento para el merecimiento de la riqueza, el esfuerzo, de acuerdo con quienes entrevisté, no basta para tener éxito en los negocios. Ello responde, según las entrevistas, a la presencia de condiciones estructurales de desigualdad que a unos, independientemente de su inteligencia y trabajo, les bloquea algunas oportunidades. En este enmarcamiento, la realidad mexicana dista mucho de ser meritocrática, dado que las recompensas que cosechan las personas no corresponden al nivel de esfuerzo que realizan. Asimismo, lo anterior responde a que no todo mundo, según un punto de vista que fue compartido primordialmente por gente del IN, cuenta con la configuración correcta de atributos individuales para, entonces, enfocar bien el trabajo: tener un propósito, planear adecuadamente, entre otros. En este enmarcamiento, la desigualdad desaparece dejando su lugar como factor explicativo a la vida interna de las personas. A mi juicio, este desplazamiento, que no lo encontré en los hallazgos de otras investigaciones, acontece cuando las personas entrevistadas enfocan su mirada en las personas que acumulan mayores privilegios.

Capítulo 6

Preferencias sobre la desigualdad económica

Introducción

En este capítulo analizo las preferencias para reducir la desigualdad económica que circulan en los programas y que tienen los estudiantes de MBA. Al hacerlo, me enfoco en los siguientes temas: el tipo de igualdad preferida, los impuestos, los límites a la riqueza, las medidas predilectas y la filantropía. Al abordar cada uno de esos temas, los procedimientos bajo consideración son, en orden de importancia, los de justificación, racionalización e identificación. Además, así como en el caso de las percepciones, aquí me centro sobre todo en lo dicho por las personas entrevistadas. Esto obedece a que en los programas, al menos en las exploraciones de campo que pude hacer, escuché pocas apelaciones a medidas para disminuir la desigualdad económica.

Los MBA

Propuesta y sugerencia

En los programas de MBA, los comentarios sobre las preferencias acerca de la desigualdad económica fueron tan escasos como las percepciones acerca del mismo fenómeno. En ese sentido, únicamente en el MBA del IP se hizo una propuesta y se planteó una sugerencia para reducir la distribución desigual del ingreso y la riqueza. La propuesta fue expresada durante una clase abierta que se dictó en otoño de 2024. Ahí, recurriendo a una metáfora espacial para referirse a la estratificación económica de México, un profesor compartió la siguiente idea: el objetivo no es que "*bajen*" quienes están arriba, sino que "*suban*" los que están abajo. En su imaginario, las personas desposeídas pueden mejorar su situación económica sin que antes sea necesaria una redistribución de recursos desde la punta hasta la base de la distribución socioeconómica. Por eso, siguiendo los términos de su propia metáfora, en su propuesta no había lugar para que los de arriba bajen y que los de abajo suban hasta convivir en una suerte de punto o espectro intermedio. La propuesta del profesor no fue cuestionada en el aula.

Por otra parte, la sugerencia para reducir la desigualdad económica se compartió en un "*webinar"* del IP. Su contenido puede expresarse así: la transición hacia un nueva forma de capitalismo podría subsanar las consecuencias negativas que ha acarreado el desarrollo mismo del capitalismo. A diferencia de su predecesor, supuestamente, el nuevo capitalismo estaría caracterizado por los siguientes elementos. Primero, un objetivo diferente: ya no se trataría de anteponer la generación de utilidades, sino de producir "*soluciones rentables*" a los problemas que experimentan las personas (entre ellos, la desigualdad económica). Segundo, un liderazgo de nuevo cuño que contemplaría primero a sus colaboradores y después a las ganancias. Tercero, una transformación en la cultura organizacional: el norte de todos debería de ser, supuestamente, la colaboración recíproca en beneficio de cada grupo de interés involucrado (inversionistas, clientes, proveedores, medio ambiente, entre otros). Sólo de esa manera, dijo el profesor del "*webinar"*, es como se podría arribar a un esquema "ganar-ganar" donde nadie quede exento de los beneficios generados por los negocios. En general, podría decirse que este nuevo capitalismo es uno donde lo central no es cómo se gasta el dinero conseguido, sino cómo se genera ese dinero. De ahí que su énfasis no esté, por ejemplo, en la filantropía.

Un tercer lugar de enunciación

En el capítulo anterior plantee una hipótesis sobre el lugar de enunciación que ocupan los programas de MBA al momento de referirse a la desigualdad económica. Dije que los MBA, y en particular el del IP, hablan desde lejos (debido a que la desigualdad económica aparentemente no figura en el corazón de sus preocupaciones) y desde arriba (ya que conciben a la desigualdad económica como un fenómeno casi exclusivo de la pobreza que puede ser mitigado por aquellos que no la padecen de primera mano, esto es, los estudiantes de MBA). Pues bien, me parece que hay un tercer lugar de enunciación que nace de conjugar la propuesta y la sugerencia antes descritas.

En este tercer lugar de enunciación, la solución a la desigualdad económica acarrea una oportunidad de negocio. Dicha oportunidad, en tanto que no implica "bajar" a los de arriba, deja inalterado el orden que permite la acaparación de recursos económicos por parte de las élites. Además, supuestamente puede ser aprovechada mediante el diseño de "*soluciones rentables*". Así, la actividad empresarial que redunda en la apropiación privada de riqueza

sería, en sí misma, una actividad casi filantrópica con el potencial de socavar los pilares de la realidad desigual que explota económicamente a su favor. No es de sorprender, entonces, que tras sostener una charla informal sobre el emprendimiento social, una persona vinculada al MBA del IP me dijera que la pobreza era una terreno fértil para hacer negocios: "*el negocio no está aquí* [en el poniente de la ciudad] *sino en Iztapalapa*", me dijo.

Las personas entrevistadas

Tipo de igualdad

Todas las personas entrevistadas dijeron estar a favor de que se implementen medidas para tener un país más igualitario. Empero, ¿qué tipo de igualdad prefieren? Se inclinaron por la igualdad de oportunidades, mas no de resultados. Según mencionaron, el objetivo es que todo mundo parta de la misma base de condiciones para competir en el ámbito laboral, no que, independientemente del esfuerzo o los conocimientos, cada persona tenga acceso a los mismos recursos económicos. Su sociedad ideal es una donde el esfuerzo basta para vivir movilidad social ascendente y, en consecuencia, el origen social no determina la posición económica en la vida adulta. A mi parecer, esto convierte a las personas entrevistadas en defensores profundos de la meritocracia.

> *"Creo que es lo importante, o sea, la generación de oportunidades para que si una persona quiere esforzarse y pasar del último decil al primer decil* [del ingreso], *sea más sencillo"* (18, M, IN).

La postura anterior motivó un rechazo particular, sobre todo entre algunas mujeres del MBA del IN. Se trata del rechazo a las transferencias directas, ya sean producto de programas gubernamentales o de iniciativas filantrópicas, que en los resultados igualan un poco a quienes tienen posiciones distintas en la distribución socioeconómica. El rechazo descansa sobre dos pilares. El primero remite a la preferencia por medidas educativas que le enseñen a la gente una habilidad u oficio hasta que sean "*autosuficientes*" (28, M, IN). El segundo consiste en una serie de consecuencias imaginadas. En ese sentido, se planteó que las transferencias directas o "*regalar dinero*", como se mencionó en algunas entrevistas, favorecen la creación de una población conformista (23, F, IN) e intelectualmente

incompetente (20, F, IN) que renuncia al esfuerzo de superar su condición desaventajada (17, F, IN). Educar antes que "*regalar*", ese es el mensaje.

> "*Estoy a favor de que la sociedad merece más oportunidades. Estoy a favor de generar igualdad, no por 'vamos a darle la misma capacidad económica', sino la misma cantidad de oportunidades para que no estén preocupados por seguridad, salud, educación. Cuando podamos cubrir eso, le vamos a dar la oportunidad a los demás de seguir sus objetivos*" (4, M, IP).

En las representaciones de la mayoría de quienes entrevisté, la igualación de condiciones de vida adoptó un perfil concreto. No se trata, según me dijo una entrevistada, de redirigir los recursos económicos desde la punta hacia la base de la distribución económica, sino de hacer ricos a los pobres. En este enmarcamiento que recuerda a uno movilizado en el IP, la gente que ocupa el polo privilegiado de la desigualdad económica puede mantener su posición social. Además, todo parece indicar que en el mundo circulan recursos suficientes para que la gente menos favorecida se eleve al nivel económico de los ricos. Lo dicho hasta aquí prefigura el tipo de medida que favorecen los estudiantes de MBA para disminuir la desigualdad económica, a saber, una medida educacional que deja inalterados los fundamentos materiales que alimentan el privilegio de la élite. Esta discusión la retomo más adelante.

> "*Pero no entiendo por qué quieres hacer pobres a los ricos y no ricos a los pobres. Yo creo que la* [desigualdad económica]*...no se soluciona quitándole el dinero a los ricos*" (17, M, IN).

Impuestos: ¿quién paga más?

Con todo, ¿qué lugar ocupa el aumento de impuestos a las personas más ricas en las preferencias de quienes entrevisté para aminorar la desigualdad económica? Desde su punto de vista, el estado actual del cobro de impuestos en México destaca porque no todas las personas aportan la misma cantidad al erario. Al respecto hay dos visiones encontradas que parecen estar relacionadas con la clase social autopercibida. Por un lado, la mayoría, integrada por quienes se identifican con la clase media alta o alta y que siempre estuvieron en el circuito privado de la educación, considera que quienes habitan el polo privilegiado de la desigualdad son las personas que pagan más impuestos dados sus hábitos de consumo (28,

F, IN) y la progresividad del sistema tributario (3, M, IP). Por el otro, la minoría, representada únicamente por una persona que se identificó con la clase media y que cursó la licenciatura en una universidad pública, sostuvo que los impuestos en México tienen un carácter regresivo que beneficia a la concentración de la riqueza (9, F, IP). Ambas posturas quedan bien reflejadas en los siguientes fragmentos de entrevista.

> *"...por obvias razones* [los ricos] *pagamos más impuestos, pues compramos más cosas y todo eso al final son más impuestos. Entonces ya de alguna forma se pagan más impuestos*" (28, F, IN).

> "*Se siguen aplicando impuestos que son regresivos para la población, y que siguen ayudando a la misma concentración de la riqueza o que fomentan la corrupción…"* (9, F, IP).

Las percepciones de quienes entrevisté sobre el estado actual del cobro de impuestos contrastan con dos realidades. Por un lado, contrastan con la información reportada por organismos internacionales, según la cual "Los contribuyentes [en México] con ingresos arriba de 500 millones de pesos anuales apenas representaron el 0.03% de la recaudación total de impuestos y el 13.6% de la recaudación de impuestos de personas físicas en 2021" (Oxfam, 2022, p. 4). Por el otro, contrastan con la capacidad que las mismas personas entrevistadas reconocieron en la gente más rica para contratar despachos contables que les ayuden a pagar tan pocos impuestos como sea posible (18, M, IN). Lo anterior, aunado al hecho de que sólo una persona que se identificó con la clase media y que tuvo una trayectoria escolar en el sistema público mencionó que los impuestos en México tienen un carácter regresivo, me lleva a considerar que, posiblemente, en el lado más privilegiado de la muestra haya una lectura de los ricos como los hacedores de México que no sólo pagan más impuestos sino que, como se mencionó en más de una entrevista, dan trabajo a millones (17, F, IN).

Ahora bien, la mayoría de quienes entrevisté no consideró que el problema de mayor envergadura sea el cobro, sino el gasto de los impuestos. En ese tenor, algunas personas, sobre todo del IP, manifestaron que en México se tiene una gran captación tributaria pero que, debido a la corrupción, planificaciones malogradas y al cambio de prioridades de cada sexenio, se gasta de forma errónea. Prueba de ello, mencionó un entrevistado, es el reciente recorte al gasto público en rubros importantes como salud y educación (4, M, IP). Esa visión,

que nuevamente enfatizó la existencia de un mundo de abundancia mal gestionada, choca con el estado de conocimiento sobre los impuestos en México. Según Oxfam, "el dinero público no alcanza: por cada 100 pesos que produce la economía mexicana, el gobierno mexicano a todos los niveles apenas logró recaudar a través de impuestos 17.8 pesos" (Oxfam, 2022, p. 1). Al margen de su nivel de precisión, lo relevante de este enmarcamiento es la señalización de una figura particular como la principal responsable de gastar equivocadamente los recursos públicos: los gobernantes. Más adelante abundo sobre este tema.

> "…*el año pasado, este sexenio tuvo récords de captación tributaria. Le cobró* [a] *grandes empresas, cosa que me parece muy bien, pero no necesariamente se beneficiaron el grueso* [de la] *población. Hubo disminución en becas CONACYT, hubo menos apoyo en salud, hay menos apoyo a madres solteras, hay menos apoyo en términos sociales. Lo que te hablo es que no necesariamente el volumen que tu captes en temas tributarios significa que va a ser la solución*" (4, M, IP).

> "*No creo que haga falta dinero, sino que quizá pueda estar mal administrado y mal enfocado, no mal enfocado, sino que las prioridades de cada periodo son diferentes, y van poniendo y quitando y poniendo*" (6, F, IP).

Impuestos: ¿una solución?

A las personas entrevistadas les pedí que me dijeran su nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Sería conveniente aumentar los impuestos a quienes tienen mayores ingresos para financiar programas sociales y reducir la desigualdad". Tal como puede observarse en el Gráfico 8, sus respuestas gravitaron entre el desacuerdo y la indiferencia: once dijeron estar en desacuerdo, doce respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y, finalmente, sólo cuatro mencionaron estar de acuerdo[42]. Aprovechando las entrevistas semiestructuradas, a continuación reviso los argumentos que yacen tras esta distribución de preferencias. Si en esta labor no coincide el número de personas referenciadas con la distribución en los niveles de acuerdo que antes reporté es porque en las entrevistas semiestructuradas las personas

[42] Estas cifras no suman el número total de personas entrevistadas, dado que un entrevistado no respondió el cuestionario.

tuvieron la posibilidad de explorar con mayor detalle sus posturas y, en ese sentido, contradecirse, reafirmarse o cambiar de opinión.

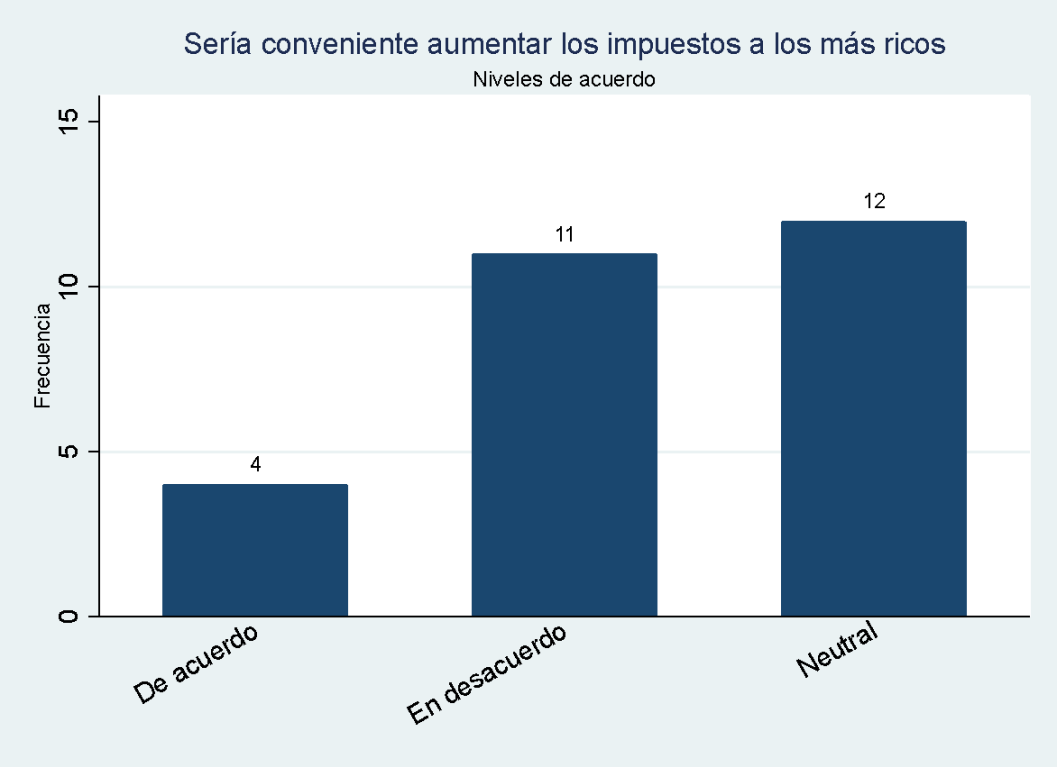


Gráfico 8: distribución de los niveles de acuerdo con el enunciado "Sería conveniente aumentar los impuestos a quienes tienen mayores ingresos para financiar programas sociales y reducir la desigualdad".[43]

Impuestos: aceptación

Algunas personas entrevistadas, independientemente de sus respectivos programas de MBA, manifestaron estar de acuerdo con el aumento de impuestos a las personas más ricas como una medida para combatir la desigualdad económica. Aquí, sus voces pueden dividirse en dos grupos. El primer grupo consiste en aquellos que apelaron a dos principios: la justicia y la inutilidad del dinero en exceso. En cuanto a la justicia, hubo quienes plantearon, de manera un tanto normativa y sin ofrecer ningún argumento de por medio, que una medida como la que está en discusión "*debe existir en todo Estado o sociedad*" (13, F, IN). Igualmente, algunas personas se apoyaron en el siguiente razonamiento: la gente más rica es quien recibe

[43] La suma de frecuencias en el gráfico no suma 28 sino 27, porque una persona no respondió el cuestionario.

mayores beneficios gubernamentales, como el subsidio a la gasolina, de tal forma que deben ser los mayores contribuyentes al erario. En términos de una entrevistada:

> *"Entonces, sí creo que…hace sentido que sea asimétrico, porque no es justo que les cobres lo mismo* [de impuestos]. *Hay impuestos que no tienen sentido como el de los beneficios de la gasolina. Es como 'dude'…yo, bueno, yo no porque no tengo carro, pero mis compañeros que tienen una compañía de logística se ven mucho más beneficiados por ese incentivo que alguien de escasos recursos que sólo tiene un carro"* (16, F, IN).

El segundo principio tiene que ver con la inutilidad del dinero en exceso. Después de varios millones, plantearon únicamente personas del MBA del IN, de nada sirve mantener grandes niveles de acumulación económica porque el dinero deja de proveer satisfacción. Y es precisamente porque dicho excedente no afecta a sus poseedores ni para bien ni para mal, que el aumento de impuestos a los más ricos está, según me dijeron, plenamente justificado. Cabe decir que quienes compartieron esta postura, ante todo minoritaria en los relatos recopilados, no especificaron a detalle cuál es el punto donde se podría trazar un límite entre dinero necesario y dinero en exceso. Al respecto, como puede verse en el siguiente fragmento de entrevista, sólo hubo una alusión a los "billones".

> "*…sí debería de implementarse* [el aumento de impuestos a las personas más ricas] *porque tampoco hay necesidad de que alguien sea billonario cuando ya estás cubriendo tus gastos*" (26, M, IN).

El segundo grupo hizo descansar su acuerdo con el aumento de impuestos a los más ricos sobre dos rubros. El primer rubro remite al desempeño de los gobernantes en el diseño de políticas que puedan garantizar educación de calidad, acceso a servicios de salud y construcción de infraestructura. Igualmente, remite a la implementación de políticas que eviten las transferencias directas y orienten recursos para que los empresarios puedan crecer sus respectivos negocios. Cuando los últimos dos puntos no se cumplen, según las personas entrevistadas, el gobierno se convierte en una suerte de "*Robin Hood*", esto es, alguien que quita y perjudica a unos para darle y beneficiar a otros (20, F, IN). Entonces, este segundo grupo exhibe una suerte de acuerdo que está condicionado al trabajo eficiente de los gobernantes.

> *"No me parece mala idea, siempre y cuando esas políticas tengan una visión a largo plazo y no sólo estén orientadas a dar dinero así como así. Generar la infraestructura o el acceso a la educación…cosas así…más que sólo dar dinero, porque creo que eso…obvio sí va a ayudar a las personas que no tienen acceso a ciertas cosas, pero al final de cuentas genera como estancamiento más que un avance real"* (25, M, IN).

El segundo rubro del acuerdo tiene que ver con el contexto de referencia. Aquí, algunas personas que en el cuestionario dijeron estar en desacuerdo con el aumento de impuestos hicieron algunas concesiones y se permitieron cambiar de opinión. Según ellas, estarían a favor del aumento de impuestos a los más ricos sólo si esta medida fuera aplicada fuera de México. A fin de cuentas, según su argumento, la progresividad en los impuestos tiene pocas probabilidades de ensanchar el erario nacional ya que el número de millonarios en México es limitado. Todo lo contrario ocurriría en Estados Unidos, donde los billonarios "*son cien veces más ricos o mil veces más ricos que el segundo más rico de México. ¿Sí me sigues? A ellos sí se les debería de cobrar tantito más impuesto*" (12, M, IP). Por esa razón, en aquel país, la medida "*sí aplica, pero en México no*" (12, M, IP). En este enmarcamiento, sostenido únicamente por una persona del MBA IP, el mundo de abundancia que aflora en las entrevistas desaparece para situar la discusión en un escenario nacional de relativa escasez donde los ricos en realidad no son tan ricos.

Impuestos: rechazo

Ahora bien, la mayoría de las personas entrevistadas manifestó que el aumento de impuestos a los más ricos constituye una mala medida para combatir la desigualdad económica. Sus argumentos al respecto pueden dividirse en dos. Por un lado, los argumentos de menor frecuencia en los relatos y más compartidos por personas del IP. Tales argumentos se apoyan en una degradación simbólica de la medida bajo discusión y en una defensa meritocrática de lo privado. En la degradación simbólica, el aumento es visto como "*una pendejada*" porque únicamente refuerza algo existente, esto es, que los grandes empresarios son quienes pagan más impuestos en el país (12, M, IP). A su vez, la defensa meritocrática consiste en enmarcar a la gente de mayores recursos como personas trabajadoras que, en consecuencia, merecen lo que tienen y no pueden cargar con la responsabilidad del infortunio económico de otros. Dicho por una entrevistada:

"*…podrías decir como 'a ver, si yo he generado estos ingresos, ¿por qué tendría que pagar más? O sea, no es mi culpa que otra persona no gane lo mismo"*" (18, F, IN).

Por otro lado, los argumentos de mayor frecuencia en las entrevistas para oponerse a la medida bajo discusión consisten en la proyección de consecuencias catastróficas. Tales consecuencias, expresadas por todas las personas entrevistadas pero sobre todo por quienes hicieron su MBA en el IN, se vuelcan sobre las esferas social y económica. El rechazo en la primera esfera, que descansa en un desprecio por lo público y el lamento por la ausencia de beneficios especiales, tiene la siguiente lógica: es injusto que los ricos paguen más impuestos, porque, en caso de hacerlo, no recibirían ningún beneficio adicional por parte del gobierno (como la exención del pago de casetas). Además, de acuerdo con esta narrativa, es injusto porque los ricos, una vez que cuenten con menos dinero, quedarían supeditados al uso de servicios públicos que operan en malas condiciones (19, M, IN). En palabras de un entrevistado:

> *"No* [estoy de acuerdo con el aumento de impuestos a los más ricos]*, porque al final no ganas nada. Si me dicen 'sí vas a ganar más, ya no vas a pagar casetas, pero a la vez te voy a quitar ese porcentaje', pues bueno, estoy haciendo un impacto. Pero si voy a tener los mismos malos servicios que todos tenemos, creo que no es justo* [aumentar los impuestos a los más ricos]*"* (19, M, IN).

El rechazo en la esfera social también fue articulado a partir de una lógica de confrontación. En ese sentido, hubo quienes plantearon que el aumento de impuestos a las personas más ricas reavivaría el resentimiento social, dando lugar al desprecio mutuo entre los ocupantes de los dos polos de la distribución socioeconómica. Los del polo desaventajado, mencionó un entrevistado, reclamarían a los del privilegiado por no tener los recursos que ellos sí tienen; mientras que los del polo privilegiado, pensando en el esfuerzo que les ha costado la acumulación de su riqueza, serían reticentes a compartir con el resto (14, M, IN). De ser así, una consecuencia del aumento de impuestos a las personas más ricas sería el encono social.

En el siguiente fragmento de entrevista que condensa el enmarcamiento descrito previamente, resaltan tres elementos. Primero, resalta que el mentado resentimiento de los desaventajados aparezca como un supuesto que "*todos conocemos*", esto es, como una realidad que se toma por sentado y que da cuerpo a una representación de los menos

afortunados económicamente como fundamentalmente antagonistas a los ricos. Segundo, resalta que el reclamo de la gente desaventajada, lejos de enmarcarse en términos de un llamado justo a la igualación, más bien se vea como una expresión de resentimiento, esto es, del rencor. Finalmente, salta a la vista una representación de inspiración meritocrática de los ricos como personas cuya riqueza es producto de un costo (posiblemente de trabajo o esfuerzo). Así pues, la medida bajo discusión, en lugar de promover la cercanía social de quienes acumulan volúmenes distintos de ingresos y riqueza, tendería, según este enmarcamiento, a una suerte de polarización.

> "*Honestamente creo que esa no es la solución. Creo que eso sólo hace o va a resaltar más el resentimiento social de ambos lados. Está el resentimiento que todos conocemos de la persona de bajos recursos reclamándole de los recursos que él no tiene y él sí. Pero también está el otro diálogo en el resentimiento social, de '¿por qué yo, que me costó X tener X, te lo tengo que compartir*?'" (14, M, IN).

Ahora bien, el rechazo en la esfera económica hacia el aumento de impuestos a las personas más ricas remitió a la actividad empresarial y al bolsillo de los "verdaderos afectados". En ese sentido, algunas personas entrevistadas afirmaron que la medida podría desincentivar la inversión privada, lo cual impactaría negativamente en la generación de nuevos empleos y limitaría la capacidad de los empresarios para ofrecer buenos salarios a sus empleados (27, F, IN). Además, realizando un desplazamiento para llevar la discusión desde el terreno de los más ricos (tal como era planteado en mi pregunta) hasta el dominio de la clase media alta, otros afirmaron que los verdaderamente perjudicados serían los profesionistas, las madres solteras y los trabajadores que con su sueldo mantienen a una familia completa (6, F, IP). Lo anterior responde, según el argumento de un entrevistado, a que a los millonarios, precisamente por contar con recursos en exceso, no perderían un porcentaje importante de sus riqueza. Algo muy diferente, dijo, ocurriría con los miembros de la clase media alta, es decir, la clase realmente "*trabajadora*" (14, M, IN).

> "*A las empresas y a los empresarios, el hecho de que los estén sacrificando más en sus impuestos, los desanima a seguir creciendo, y así afectas a la sociedad de igual manera porque ya no estás generando los mismos empleos, porque te van a cobrar más, porque si sigues vendiendo te van a seguir quitando*" (27, F, IN).

> *"Porque, ¿quiénes genuinamente lo van a pagar? Si ves cómo está distribuida la riqueza en nuestro país es menos del 1% los que de verdad son ricos. Tú ves el PIB y sí, claro, Carlos Slim cuánto aporta al PIB y es sólo una persona. ¿A él le va a pegar que le suban los impuestos? No. A quién le va a pegar? A la clase social media-alta, que es la trabajadora…"* (14, M, IN).

Conviene hacer una reflexión más profunda sobre el desplazamiento antes mencionado. Desde mi perspectiva, el desplazamiento alienta el rechazo de la medida bajo discusión porque ésta última pasa a concebirse como una amenaza a los futuros de movilidad social ascendente que tienen las personas entrevistadas. Así, en caso de que la medida fuera aprobada y de que los realmente afectados fueran quienes pertenecen a la clase media alta, el entrevistado de la cita pasada y sus similares de MBA verían frustrado su sueño de ocupar un sitio entre la élite corporativa y económica de México. Ahora bien, lo más destacable del rechazo es que conduce a una identificación de los intereses que tienen las élites económicas con los intereses de la clase media alta. De tal forma que, al proteger sus pretensiones de movilidad ascendente, el entrevistado, quien se ubica a sí mismo en la clase media alta, defiende también los niveles de acumulación económica de la élite. En el octavo capítulo retomo y exploro a detalle la discusión sobre los deseos de movilidad.

Tal como dije más arriba, los argumentos que emplearon las personas entrevistadas para oponerse al aumento de impuestos a las personas más ricas se pueden dividir en dos grupos. La idea subyacente al primer grupo es la siguiente: el aumento es un atropello sin justificación, porque exprime aún más a los mayores contribuyentes y obliga a ceder la riqueza que se consiguió a través del esfuerzo. A su vez, el corazón del segundo grupo está compuesto por proyecciones a futuro donde destacan consecuencias negativas en el ámbito social y económico de México. Tales consecuencias van desde el avivamiento del resentimiento social hasta la caída en la productividad de las empresas. Ahora bien, el enmarcamiento que engloba los argumentos de ambos grupos apunta a un elemento que exploro más adelante: la desconfianza hacia el gobierno. A éste se le atribuye la falta de un plan adecuado para hacer un buen uso de los recursos acopiados y se le imagina, debido a su supuesta perenne tendencia hacia la corrupción, robando dinero del erario (3, M, IP).

> "*El gobierno puede sacar una ley tonta donde le quite el 40% de su sueldo a las personas que ganen más de 150 mil pesos, sí, pero, ¿qué vas a hacer con eso? ¿Dónde los estás retribuyendo? No le quites tanto si no tienes un plan para hacer poder distribuir esos recursos"* (20, F, IN).

Límites a la riqueza: acuerdo

A las personas entrevistadas les pregunté si estarían de acuerdo con una medida que pusiera un límite a la acumulación privada de riqueza para combatir la desigualdad económica. El límite estaría ubicado en el monto mínimo que consideran necesario para ser rico en México. En este caso hipotético, el excedente acumulado tras el límite sería tomado por el gobierno para, entonces, financiar programas sociales. Una vez más, las voces se dividieron en un coro de dos grupos: quienes aprobaron y quienes rechazaron la medida.

En el grupo de quienes aprobaron la medida sólo hay personas que hicieron su MBA en el IN. Una parte de ellas justificó su postura, recurriendo al argumento de la inutilidad del dinero en exceso que expuse más arriba: después de cierta cantidad, no es necesario acumular mayor riqueza porque ésta deja de brindar satisfacción. Aquí la cuestión clave es colocar el límite donde aún se pueda "*vivir bien*", lo cual, en el caso de una entrevistada, equivale a percibir un millón de pesos mexicanos al mes para entonces tener abierta la posibilidad de realizar múltiples actividades que se desarrollan en la esfera del ocio. En sus palabras:

> *"Creo que no está tan mal* [limitar la acumulación de riqueza]. *También depende cuál sea el tope. Si es 'todos vivimos jodidos', pues no. Porque también creo que después de cierta cantidad no necesitas tanto para vivir bien: vacaciones, ropa, gustos, restaurantes, lo que quieras. Después de miles de millones ya es una bestialidad, ya para qué los quieres"* (28, F, IN).

Otro segmento de este grupo mencionó estar de acuerdo con la implementación de límites a la acumulación de riqueza, siempre y cuando se cumpla una condición: que el excedente recabado sea usado en beneficio de la sociedad. Esto implica, según dijeron, renunciar a la creación de clientelas políticas, cuyo voto se compra mediante los apoyos otorgados por los programas sociales (25, F, IN). En términos de un entrevistado: "[estaría de acuerdo con la implementación de límites a la riqueza si] *el gobierno me pudiera garantizar que el 100% de ese dinero que me van a quitar se va a utilizar para ayudar o para mejorar la vida de todas*

las personas" (18, M, IN). En la cita anterior no sólo destaca el posicionamiento del entrevistado en el grupo de aquellos que en el caso imaginado se verían obligados a dar su excedente, sino también un problema de fondo: la confianza en el gobierno como gestor de los recursos. Cuando la confianza existe, al menos en esta narrativa, el acuerdo con la medida no demanda la satisfacción de condiciones extra como la obtención de unos resultados determinados o el diseño de una estrategia perfecta.

Ahora bien, el suministro de nueva información, de manera un poco más marcada en el caso de las personas del IP, pudo alterar las preferencias sobre el establecimiento de límites a la acumulación de riqueza. Cuando las personas entrevistadas declaraban su desacuerdo con la medida bajo discusión, les preguntaba si cambiarían de opinión en caso de que esa medida garantizara la erradicación de la pobreza extrema en México[44]. Hubo quienes de inmediato dijeron que sí, aunque no sin señalar que mi escenario hipotético era meramente utópico. Asimismo, hubo un grupo de quienes respondieron nuevamente que no, planteando cualquiera de los siguientes argumentos. Por un lado, que en México es imposible pensar en la implementación de límites dado el contexto generalizado de corrupción (8, M, IP). Por el otro, que los límites no tienen sentido porque las personas, dadas sus diferencias naturales de talento, es normal que acumulen cantidades distintas de riqueza. Tras expresar el punto anterior, una entrevistada me dijo que "*Es ahí donde te demuestro que tu utopía no existe. Por supuesto que no estoy de acuerdo*" (20, F, IN).

> "*Sí cambiaría* [de opinión]*, pero…siento que sería un proceso muy largo. En un mundo utópico, sí estaría de acuerdo. Pero en este mundo, yo creo que habría mucha oposición y falta de transparencia. Si tuviera esa certeza* [de que con el límite se elimina la pobreza extrema] *sin problema lo haría"* (9, F, IP).

Límites a la riqueza: rechazo

Las razones que expusieron las personas entrevistadas para oponerse a los límites a la acumulación de riqueza apuntan a distintas formas de enmarcamiento. En una de tales formas, los límites fueron rechazados mediante una degradación simbólica: se trata, según un entrevistado, de algo "*súper comunista*" que no debería aplicarse (12, M, IP). En otra

[44] La inspiración para pensar en la incorporación de esta nueva información a las dinámicas de entrevista proviene del trabajo de Marcelo Medeiros (2016) e Ingrid Robeyns (2022)

forma de enmarcamiento, los límites fueron vistos con alarma gracias a su vinculación con el futuro. Aquí sobresale, así como en el caso del aumento de impuestos revisados previamente, un cúmulo de consecuencias hipotéticas que, según las personas entrevistadas, impactarían negativamente los ámbitos económico y social de México. Curiosamente, la prolífica imaginación acerca de las consecuencias catastróficas va de la mano con exiguas representaciones sobre los posibles beneficios de los límites. Al respecto no hubo variaciones significativas por programa de MBA.

En el ámbito económico, las personas entrevistadas imaginaron que la implementación de límites a la riqueza iniciaría un capítulo turbulento en la historia de México. Ello responde, según dijeron, a que los grandes empresarios sacarían sus capitales, las empresas reducirían su productividad y las personas más capacitadas buscarían otro país para ejercer su profesión (26, M, IN). Aquí cabe preguntarse cuáles serían las implicaciones de esas acciones: si los empresarios reducen su inversión, lo cual posiblemente ocurriría (3, M, IP), no se abrirían nuevas vacantes laborales; si baja la productividad, las mercancías comenzarían a escasear; si hay fuga de cerebros, el designio de las grandes empresas quedaría en manos de personas sin conocimientos suficientes. Como resultado, de acuerdo con este enmarcamiento, los límites no reducirían la desigualdad económica, sino que la fomentarían al dificultar la generación de riqueza. Estas ideas quedan reflejadas en los siguientes fragmentos de entrevista:

> *"Ahí lo que vas a hacer* [poniendo límites a la acumulación de riqueza] *es limitar la competitividad del país. Porque el punto no es poner un tope. En realidad hay que ser más productivos para que haya más riqueza que compartir, porque si no te estancas en un punto de conformismo: no produzco, no pago"* (16, F, IN).

> *"A lo mejor habría una menor inversión en el país. Si un extranjero ve eso* [la implementación de límites a la acumulación de riqueza] *pues se va a ir o va a invertir menos"* (3, M, IP).

Para las personas entrevistadas, los principales afectados tras la implementación de límites a la riqueza no serían las personas ricas sino la gente común y corriente. A fin de cuentas, según ellas, el gobierno no haría "*lo que tiene que hacer*" con el dinero recabado (10, M, IP): igualar las oportunidades para que el esfuerzo de cada uno baste para vivir movilidad

ascendente. Además, de acuerdo con sus enmarcamientos, el gobierno se quedaría sin recursos para financiar programas sociales, ya que la fuga de capitales reduciría el volumen de impuestos que van al erario. Esta situación sería agravada por el hecho de que los políticos, a diferencia de los empresarios, no saben generar riqueza puesto que lo suyo, en realidad, es gastar dinero (16, F, IN). Entonces, lejos de ser provechoso, el límite a la riqueza, según las personas entrevistadas, terminaría por hundir económicamente a México, dejando pocos recursos para redistribuir a quienes más lo necesitan.

La imagen que se desprende del párrafo anterior es una de solidaridad menguante. Los profesionistas de mayor talento y los empresarios, actuando como sujetos económicos puros, basarían sus decisiones de trabajo e inversión únicamente en sus márgenes de ganancia. En estas ficciones del futuro que recuerdan al mundo imaginado de los utilitaristas, desaparecen los líderes comprometidos que tienen una amplia vocación de servicio y desplazan el deseo de brillar por embarcarse en la consecución de metas con "*impacto social*". También se eclipsa la inquietud de fundar "*empresas conscientes*", cuyos colaboradores, pero en especial el director general, trabajan por un "*propósito superior*".

Impacto social, empresas conscientes, propósito superior y líderes comprometidos: elementos que aparecen y desaparecen en función del contexto imaginado por quienes entrevisté. Cuando se trata de justificar el quehacer de las grandes corporaciones en un ámbito sin restricciones a la acumulación de riqueza, los líderes corporativos aparecen como paladines que luchan por un porvenir más verde, incluyente y justo. No obstante, cuando la ficción en juego remite a un contexto donde se implementan límites a la riqueza para subsanar la desigual distribución de ingresos y riqueza, los líderes corporativos se reubican en países donde puedan mantener o incrementar las ganancias de sus empresas. Desde esta narrativa, la solidaridad sólo es posible cuando el interés privado es satisfecho: primero los individuos que habitan el polo privilegiado de la desigualdad, después la sociedad.

En los relatos, la consecuencia más frecuente sobre el ámbito social consistió en la pérdida de motivación. Si se implementaran los límites a la acumulación de riqueza, dijeron las personas entrevistadas, la gente no tendría una razón de peso para esforzarse ni para movilizar su creatividad en el trabajo, pues sabrían que, de entrada, su crecimiento económico estaría topado por el gobierno: "*¿Para qué me voy a esforzar demás si de todas maneras voy a ganar*

esto?" (20, F, IN). Como resultado, primaría una máxima del "mínimo esfuerzo", es decir, la gente se esforzaría "*lo mínimo necesario para llegar a ese límite y ya*" (20, F, IN). A mi juicio, lo que decrece en esos futuros imaginados es el substrato que en el discurso de los negocios figura como el motor principal de la innovación dentro y fuera de las empresas: el espíritu emprendedor.

> *"¿Por qué no me gusta una medida así? Me parece muy restrictivo y lo tengo que decir directamente:* [no me gusta] *porque quitas el incentivo de querer crecer el día de mañana"* (4, M, IP).
>
> *"Entonces topar los salarios es desincentivar a la gente que está trabajando"* (9, F, IP).

En la cita anterior, se teme lo que ya ocurrió: el establecimiento de límites. Debido a la inmovilidad de los polos en la distribución socioeconómica, el sitio de tales límites es distinto para ricos y pobres: los primeros ven el límite por debajo de ellos, mientras que los segundos por arriba. Eso significa que los ricos difícilmente caerán por debajo de la línea que demarca su privilegio y que los pobres seguramente no rebasarán la frontera donde termina su pobreza (Campos-Vázquez, Krozer, Ramírez-Álvarez, Vélez-Grajales, 2020). Lo que no desea la mayoría de las personas entrevistadas es invertir el sentido de los límites, lo cual impediría, en mi ejemplo hipotético, que nadie pudiera ser demasiado rico ni demasiado pobre.

Cabe mencionar que, así como sus programas de MBA, quienes entrevisté no tienen un problema con la eliminación de la pobreza. Más bien, su conflicto es con acotar el rango de variación de la riqueza. Por eso su mundo ideal, mismo que en los relatos a momentos parece indistinguible del escenario real en que vivimos, es uno que está caracterizado por la abundancia. En ese mundo, a veces ficticio y otras aparentemente fáctico, la enorme cantidad de recursos acumulados por unos cuantos no opera en detrimento de la mayoría. De ahí que, en la lógica de la mayoría de las entrevistas, no sea necesaria una traslación de recursos desde la cima hasta la base de la distribución socioeconómica. O, en otros términos, es posible que los de abajo suban sin que los de arriba bajen.

Utilidad

Al margen de su nivel de acuerdo con el aumento de impuestos a los más ricos y el establecimiento de límites a la acumulación de riqueza, ¿qué piensan las personas entrevistadas sobre su utilidad como medidas para disminuir la desigualdad económica? La mayoría dijo que tendrían una utilidad baja por razones económicas y políticas. En cuanto a las económicas, destaca, principalmente en voz de personas del IP, la ausencia de personas realmente ricas como los billonarios estadounidenses cuyas fortunas pudieran ser gravadas en beneficio del erario mexicano (12, M, IP). Asimismo, figura la ausencia de modelos económicos de estilo europeo, los cuales, al estar "*mucho más probados*", sí permiten la implementación de medidas "*de izquierda*" como los límites a la riqueza (9, M, IP). En resumen, de acuerdo con este enmarcamiento, la economía mexicana no está lista.

Las razones políticas tienen un culpable favorito: el gobierno mexicano. Para no repetir lo que he dicho en otros apartados, aquí basta mencionar que, según algunas personas entrevistadas tanto del IN como del IP, el gobierno es corrupto y ejerce de pésima forma el gasto público. Lo anterior queda de manifiesto cuando financia proyectos como la Refinería de Dos Bocas o el Tren Maya "*que la neta no aportan tanto*" (12, M, IP), condiciona el apoyo de programas sociales a cambio de votos (10, M, IP) o quita programas sociales necesarios como el de estancias infantiles (25, M, IN). Además, según quienes entrevisté, la situación es agravada por el hecho de que el gobierno es como una caja negra cuyo interior se desconoce porque es imposible auditarlo (28, M, IN). A ojos de las personas entrevistadas, todos los atributos anteriores hacen del gobierno mexicano un ente poco confiable para usar adecuadamente los recursos obtenidos a través del aumento de impuestos a los más ricos o el establecimiento de límites a la riqueza. Por esa razón, de acuerdo con su punto de vista, tales medidas tenderían al fracaso.

> "*Sobre todo que creo que siento que me dejo llevar por el contexto de México, de que en realidad siento que es un país corrupto y que no haría nada de lo que se está diciendo* [con el dinero recaudado]. *O sea, solamente se quedaría en manos de algunos y pues sería lo mismo*" (8, F, IP).

Cabe mencionar que las razones económicas y políticas que supuestamente mermarían la utilidad de las dos medidas en consideración es correlativa a una sospecha generalizada, pero

especialmente marcada entre las personas del IN, acerca de los programas sociales. Aunque esa sospecha no fue presentada en los relatos como un factor para sustentar la hipótesis de que ambas medidas tendrían una utilidad baja, aquí la expongo, dadas sus características, como un elemento que en el enmarcamiento de las personas entrevistadas sí podría mermar o tendría sentido que mermara aquella utilidad en dos sentidos. El primer sentido remite a la gente de escasos recursos que se beneficia de programas sociales. Supuestamente, esas personas no siempre se comportan a la altura de los apoyos que reciben. Prueba de ello, me dijo un entrevistado, son los jóvenes que en lugar de utilizar su beca Benito Juárez para comprar útiles escolares, la emplean para comprar alcohol (19, M, IN). En sus palabras:

> "*…¿por qué estoy trabajando para que te compres una cerveza? Esos son nuestros impuestos. De lo que tú y yo generamos, ahí está esa cerveza. No estás estudiando: no es un libro, no es un lápiz, es una cerveza. Tú eres estudiante, eso no debería de ser*" (19, M, IN).

El segundo sentido remite a las transferencias directas. De acuerdo con las personas entrevistadas, dichas transferencias directas son regalos que hacen "tonta" a la gente, malacostumbrándola a "*estirar la mano*" para satisfacer sus necesidades (28, F, IN). Para obtener esos "regalos", mismos que no deberían venir en dinero y en el mejor de los casos consistirían en capacitaciones, según me dijeron, sería conveniente que los beneficiarios quedaran sujetos a un sistema regulatorio que les impidiera, por ejemplo, cambiar sus becas por cualquier producto y en cualquier establecimiento (19, M, IN). Además, los beneficiarios deberían demostrar que son meritorios de los apoyos que reciben mediante un comportamiento ejemplar y exhibiendo carencias verdaderas. De esta manera sólo recibirían quienes realmente lo merecen y necesitan (16, F, IN).

> "*Los programas sociales son para mantener a la gente pendeja y tenerlos ahí. Perdón, he, luego soy muy expresivo. Tenerlos apendejados y que den su voto*" (12, M, IP).

Entonces, la utilidad del aumento de impuestos a las personas más ricas y la imposición de límites a la acumulación de riqueza fue, en los enmarcamientos de las personas entrevistadas, puesta en cuestión. Ello se debió a que, según las entrevistas, la economía mexicana no tiene las características necesarias para sacar ventaja de ambas medidas, los gobernantes hacen un

muy mal gasto de los recursos públicos y, planteado por mí de forma tentativa, a que los programas sociales, dadas sus transferencias directas y su supuesto propósito de construir clientelas políticas, no promueven la movilidad social de nadie.

Las medidas preferidas

Como puede verse, la mayoría de las personas entrevistadas no fue muy afín al aumento de impuestos ni a la implementación de límites a la riqueza como medidas para disminuir la desigualdad económica. Lo anterior es cierto aún cuando ambas medidas, al menos en los casos hipotéticos de las preguntas que les formulé, estarían dirigidas a las personas más ricas de México. De tal forma que, contrario a sus miedos, los integrantes de la clase media alta no verían afectados sus ingresos ni riqueza. En lugar de esas medidas, quienes entrevisté propusieron dos estrategias, una económica y otra cultural, para el combate a la desigualdad económica.

Únicamente presente en el relato de personas del IP, la estrategia económica consiste en sustituir el pago de impuestos por el financiamiento de empresas privadas cuyo objetivo principal sea generar un "*impacto*". En el impacto cabe la contratación de personas en una situación vulnerable y el ofrecimiento de algún producto o servicio que pueda colaborar en la resolución de un problema colectivo (6, F, IP). Si bien cabe suponer que el financiamiento de privados trae consigo un riesgo, ya que al final el emprendimiento en cuestión puede resultar poco exitoso en su ramo, de todos modos es preferible, de acuerdo con una entrevistada, a la posibilidad de que uno u otro político robe el dinero que se recauda vía impuestos. Lo importante de la estrategia económica es, entonces, que el dinero no circule o circule la menor cantidad de tiempo posible en las instituciones del Estado.

> "*Prefiero no darle el dinero al gobierno directamente, pero puedo apoyar e invertir en* [nombre de empresa] *que le da trabajo a un chorro de artesanos en Puebla o en Oaxaca. O puedo invertir muchísimo a un emprendimiento que pueda llevar agua a comunidades rurales en Zacatecas*" (6, F, IP).

El enmarcamiento de la estrategia económica expresa una idea baluarte del neoliberalismo: el *trickle-down economics*. Según dicha idea, la mejor forma de acabar con la pobreza es permitiendo que las personas ricas ensanchen su riqueza. Ello responde, supuestamente, a que la acumulación de recursos en la parte alta de la distribución socioeconómica terminará

desbordándose hasta llegar a la parte baja de la misma distribución, ya sea mediante la inversión privada o las iniciativas filantrópicas. Por eso, según este enmarcamiento, deben evitarse la implementación de altas tasas impositivas o el exceso de regulaciones a la actividad empresarial, así como abrazar el financiamiento público de las iniciativas privadas. Con todo, ¿de dónde pueden salir los recursos públicos para financiar la actividad de los privados, si los privados más acaudalados, siguiendo las preferencias de las personas entrevistadas, no pagan más impuestos que el resto? La cuestión no fue abordada en las entrevistas.

> "*Pero a lo mejor tú que eres un mexicano que logró salir de una situación y tuvo una empresa muy chida y facturan más de 400* [mil] *pesos al mes, que es su sueldo, y el cuate, pues él y su empresa o él y sus socios, pues deciden hacer una asociación civil para apoyar a personas. Es mejor eso que estarle dando al gobierno para programas sociales, que al final se terminan robando las cosas, los mugrosos*" (12, M, IP).

Con todo, la solución preferida y más frecuente en los relatos de las personas entrevistadas, independientemente del lugar donde hicieron su MBA, fue de tipo cultural. Esta solución consiste en la transformación de mentalidades a través de la educación. En la parte baja de la distribución socioeconómica, la educación debería, supuestamente, contrarrestar los factores micro que operan como causas y consecuencias de la desigualdad económica. Con mayor educación, dice el argumento de las personas entrevistadas, la gente de escasos recursos no se dedicaría a actividades delictivas (12, M, IP). Además, podrían defender sus intereses frente a una situación de abuso (8, F, IP), castigar a los malos gobernantes con su voto (13, F, IP), acumular conocimientos relevantes para acceder a trabajos bien remunerados (23, F, IN) y gastar adecuadamente su dinero (17, F, IN). Por consiguiente, el foco de la educación en el sector menos aventajado económicamente es la corrección de un comportamiento que se enmarca como desviado y perjudicial. En términos de un entrevistado:

> *"No, wey, mete dinero en educación, mete dinero en seguridad, para que la gente pueda ir a la escuela, para que no los asalten, para que la gente no ande…prefiera ser pandillera, ande robando, vendiendo drogas. En vez de eso que se pongan a estudiar"* (12, M, IP).

Aplicados los cambios del párrafo anterior, la imagen resultante es una donde las personas con menos recursos se parecerían a quienes entrevisté. Al plantearlo en estos términos, las últimas se representan como depositarias de las características que debería tener la gente pobre para mejorar su situación económica. En el relato de una entrevistada, por ejemplo, la educación que recibe en el MBA del IN, esa por la que se hará contratar "*en una empresa bien chingona*" en la que "*voy a ganar un montón de dinero*", debería ofrecerse de manera gratuita. Así, según ella, "*ya no nada más el más rico se vuelve más rico* [sino que] *ya todos tenemos lo mismo*" (23, F, IN). Entonces: para ser como los ricos (y como la entrevistada) hay que educarse como los ricos, quienes, en este enmarcamiento, deben su posición social al volumen de sus saberes. Esa es la sustancia de la solución preferida por las personas entrevistadas.

A mi juicio, en la propuesta de educar a los pobres hay, por parte de las personas entrevistadas, una pretensión civilizatoria. De ahí que el papel de la educación sea planteado en términos del disciplinamiento de quienes, debido a su actual posición social, más bien tienden a la violencia de las pandillas, la torpeza financiera y la falta de voluntad. Como resultado de la aplicación de la medida educativa en cuestión, supuestamente nacerían personas nuevas que sí podrían ejercer como miembros competentes de su tiempo. A fin de cuentas, esas nuevas personas, de acuerdo con este enmarcamiento, estarían equipadas con los conocimientos y competencias que, hasta hoy en día, sólo tenían precisamente aquellos que no son parte de pandillas, administran adecuadamente sus recursos financieros y no son conformistas, es decir, la gente que nació en el ámbito del privilegio socioeconómico.

Cabe señalar que en la parte alta de la distribución socioeconómica, el papel transformador de la educación fue apenas mencionado por algunos entrevistados tanto del IP como del IN. En ocasiones, tal mención fue planteada como una sugerencia: "*Más bien la cosa es cómo haces que ellos mismos quieran dar esos recursos y que vean y que se utilicen en lo que se tienen que utilizar*" (14, M, IN). Ese "cómo haces para que ellos mismos quieran" invita a pensar, desde mi perspectiva, en una estrategia de convencimiento y posiblemente en una acción pedagógica para enseñar a la gente privilegiada, en general, y a los empresarios, en particular, por qué es conveniente que se involucren en los intentos por reducir la desigualdad económica. En otras ocasiones, tal como se muestra en la cita de más abajo, la mención fue

expuesta de forma más clara, aludiendo a la importancia de que los "*dueños del capital*" puedan ser sensibilizados a partir de esfuerzos educativos para que entonces apliquen cambios dentro de sus empresas que mejoren la situación económica de sus empleados (7, M, IP). En caso de hacerlo, lejos del desinterés que hasta ahora les ha caracterizado (15, M, IN), los empresarios cumplirían el rol que las personas entrevistadas les adscribieron, esto es, mejorar a México a través de sus negocios (14, M, IN). Con todo, la sugerencia que yo alcanzo a divisar, y que cabría explorar con mayor investigación de campo, nunca se convirtió en una propuesta concreta en las entrevistas.

> "*…con educación y con profesionistas más preparados podemos cambiar la mentalidad tal vez de ese, va a sonar medio también un sueño, es decir, de ese dueño del capital, quizás es que vamos a distribuir mejor o pagar mejor a nuestros empleados o vamos a apoyarlos de la mejor manera, así para que ellos puedan ver crecer su patrimonio*" (7, M, IP).

Ahora bien, la propuesta favorita de las personas entrevistadas para disminuir la desigualdad económica embona sin fricción con el resto de sus enmarcamientos y narrativas. Así como lo muestro en el octavo capítulo, quienes entrevisté dijeron confiar sobremanera en el potencial de la educación para volver realidad sus expectativas de movilidad social rumbo a la élite corporativa. Tan es así que estuvieron dispuestos a suspender o aligerar su participación en el mercado laboral con tal de conseguir un título de MBA que les convierta, a ojos de los empleadores, en aspirantes legítimos a una posición de alta dirección. Pues bien, esta gran confianza en la educación es congruente con la predilección por una transformación cultural de los pobres, en tanto que ambas se apoyan en el supuesto de que al interior de las escuelas se adquieren un conjunto de capitales que elevan socialmente.

Filantropía

Para las personas entrevistadas del IN y del IP, la filantropía tiene un lugar en el combate a la desigualdad económica. Desde su punto de vista, con ella se pueden resolver problemas que, ya sea por una planeación deficiente o por corrupción, quedan fuera del alcance de los programas sociales (8, F, IP). Ahora bien, para que la filantropía cumpla la función que se le atribuyó en las entrevistas es necesario mantener cierto nivel de desigualdad económica. A fin de cuentas, la enorme acumulación privada de unos cuantos es la fuente que sirve para

financiar las actividades de fundaciones que, por ejemplo, ofrecen servicios médicos o educativos: "*Si tu empresa no genera flujo, efectivo, resultados, no va a poder sustentar las fundaciones y los programas"* (14, M, IN). Entonces, la filantropía existe para cubrir los huecos de la acción gubernamental en el intento por aminorar la desigualdad económica, pero depende de la concentración privada de enormes ingresos y riqueza que precisamente engrosan aquella forma de desigualdad.

> *"Para mí* [las iniciativas filantrópicas] *son esfuerzos muy valiosos. Porque al final, todas estas cosas existen porque los gobiernos no están siendo capaces de poderlos abordar ellos mismos. Entonces si hay alguien que tiene los recursos y tiene la capacidad, no lo va a erradicar, evidentemente, pero puedes aportar algo"* (20, F, IN).

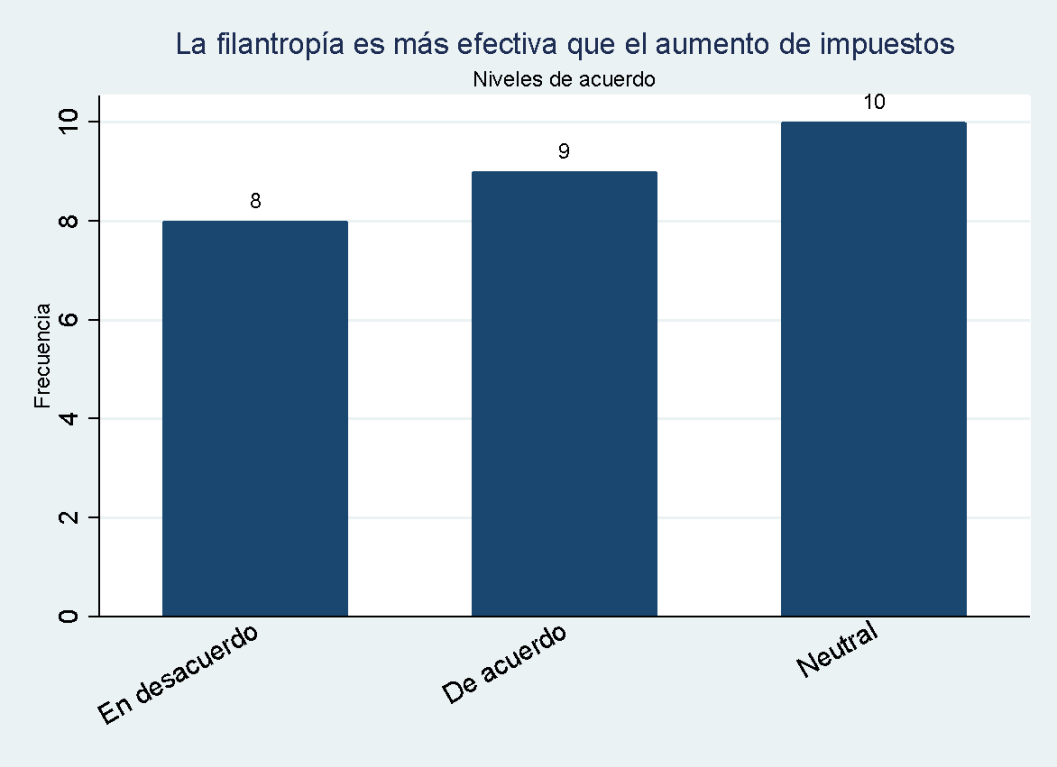
Las personas entrevistadas hicieron una valoración moral de la filantropía que va en dos sentidos. En el sentido crítico, presente con mayor fuerza en los relatos de quienes hicieron su MBA en el IP, la filantropía es vista con sospecha puesto que ella puede resultar de intereses nebulosos: empresarios que intentan expiar sus culpas de acumular mucha mayor riqueza que el resto de la población o que pretenden promocionar sus negocios para quedar bien frente a los consumidores (28, F, IN). En estos casos, la filantropía constituye exclusivamente un canal alternativo de publicidad o *marketing* (13, F, IP). En el sentido celebratorio, la filantropía es bienvenida porque, supuestamente, con ella se reparten recursos escasos (8, F, IP) y se "*regresa*" una parte del valor aportado por la sociedad a la actividad de las empresas. Entonces, la valoración moral de la filantropía varía en función de las motivaciones imaginadas que podrían tener los empresarios. Cuando esas motivaciones adoptan la forma del interés económico, la filantropía fue rechazada. Ocurrió lo contrario cuando las motivaciones imputadas consistieron en la búsqueda del bienestar colectivo.

> "*Creo que muchas veces la filantropía se utiliza como publicidad, pero quizás realmente…en el día a día, esas personas no se están preocupando por la gente*" (13, F, IP).

Si bien la mayoría de las personas entrevistadas atribuyó un valor positivo a la filantropía cuando ésta no es motivada por intereses económicos particulares, aproximadamente sólo un

tercio de ellas, tal como puede verse en el Gráfico 9[45], la prefirió sobre el aumento de impuestos a las personas más ricas como una medida para aminorar la desigualdad económica. La postura de quienes integran ese número descansa en representaciones donde el gobierno mexicano figura como un ente corrupto e ineficiente que no sabe gestionar los recursos públicos. Lo anterior redunda, en los relatos recabados, en una justificación "fuerte" de la filantropía, donde sus responsables quedan incluso moralmente absueltos de no pagar impuestos porque, según este enmarcamiento, hacen más que los gobernantes por el bienestar social. En términos de una entrevistada:

> *"Y ves a un montón de empresas con fundaciones que son criticadas por las personas. 'No, es que esas fundaciones…'. Wey, a ti que te valga madres si en lugar de estárselo dando al gobierno en impuestos, están ayudando a la gente. A ti qué te importa si no están pagando impuestos, si están ayudando más de lo que el gobierno hace"* (20, F, IN).



[45] Los números del gráfico no suman 28, el número total de personas entrevistadas, porque un entrevistado no respondió el cuestionario.

Gráfico 9: distribución de los niveles de acuerdo con el enunciado "La filantropía es más efectiva que el aumento de impuestos a los más ricos para disminuir la desigualdad".[46]

Con todo, la mayoría de quienes entrevisté manifestó serias dudas acerca de preferir a la filantropía sobre el aumento de impuestos. Para sustentar su punto de vista remitieron a la capacidad que, según dijeron, tiene el gobierno para llevar a cabo sus planes y programas. Este último, según mencionaron, no sólo puede llegar a más rincones del territorio nacional, sino que también puede generar un impacto mayor que los privados (25, F, IN). Al interior de este enmarcamiento, la filantropía ocupa un sitio relacionado a acciones de menor escala. Me refiero, por ejemplo, a la actualización de maquinaria para gastar menos recursos naturales (1, M, IP) o a atacar problemas concretos como enfermedades (10, M, IP). Entonces, a pesar de sus múltiples males imputados, el gobierno, dado el poder y alcance de su brazo, fue visto por muchas personas entrevistadas como un ente con mayores argumentos que la filantropía para activar mecanismos que reduzcan la desigualdad económica.

Conclusión

¿Cómo son las preferencias sobre la desigualdad económica que circulan en los programas y que tienen los estudiantes de MBA? En los programas se mencionaron dos posibles soluciones para aminorar la desigualdad económica. La primera solución consiste en "subir" a los de abajo sin "bajar" a los de arriba, es decir, fomentar el crecimiento económico de las personas con menos recursos permitiendo que la gente más acaudalada mantenga su posición de privilegio. Esta solución supone la existencia de un mundo de abundancia donde todos pueden elevarse al nivel socioeconómico de los ricos. A su vez, la segunda solución remite al tránsito hacia una nueva modalidad del capitalismo. Aquí, en lugar de reducirse a un problema, la desigualdad económica se transforma en una oportunidad de negocio que podría aprovecharse mediante el diseño de "*soluciones rentables*". En ambas soluciones, las condiciones que permiten la acaparación de recursos económicos por parte de la élite quedan inalteradas, en tanto que no suponen la traslación de recursos desde la cima hasta la base de la distribución socioeconómica.

[46] La suma de frecuencias en el gráfico no es 28 sino 27, porque una persona no respondió el cuestionario.

Ahora bien, las personas entrevistadas expresaron su deseo de que en México exista mayor igualdad de oportunidades, mas no de resultados. Desde su punto de vista, el fin es que todo mundo parta del mismo conjunto de condiciones para competir por los mejores puestos en el ámbito laboral, independientemente de las desigualdades económicas que pudieran generarse en virtud de esa misma competencia (Dubet, 2023). Los mecanismos discutidos a lo largo del capítulo para conquistar dicha igualdad fueron: el aumento de impuestos a los más ricos, la imposición de límites a la acumulación de riqueza, la filantropía y la educación. A continuación sintetizo los argumentos que sustentaron la predilección de las personas entrevistadas por unos u otros mecanismos.

En cuanto al aumento de impuestos a las personas más ricas, las voces de quienes entrevisté se dividieron en dos grupos: quienes aceptaron y quienes rechazaron la medida. Las personas del primer grupo basaron su postura en apelaciones a la justicia o señalando la "inutilidad" del dinero en exceso para aportar satisfacción a quien lo detenta. Asimismo, lo hicieron imponiendo algunas condiciones como, por ejemplo, que los gobernantes tuvieran un buen desempeño en la gestión de los recursos públicos o que la medida fuera aplicada en sitios donde el sistema económico fuera distinto al mexicano (como Estados Unidos o Europa). Dicho lo anterior, me parece que su acuerdo les acerca, pero no subsume, al terreno de los "traidores de clase", esto es, personas con vastos recursos económicos que promueven medidas en contra del sistema que garantiza su privilegio (Sherman, 2021).

Ahora bien, quienes rechazaron el aumento de impuestos a las personas más ricas lo hicieron apoyándose en diversos argumentos. Entre tales argumentos destacan la defensa meritocrática de lo privado, la cual puede traducirse así: "los ricos merecen lo que tienen porque han trabajado por ello". Asimismo, sobresale la proyección de consecuencias catastróficas. A nivel social, las consecuencias dejarían a los ricos a merced de los pésimos servicios públicos y avivarían el resentimiento social entre quienes habitan los dos polos de la desigualdad. A nivel económico, las consecuencias espantarían la inversión extranjera y reducirían la productividad del país. Puede decirse, entonces, que los imaginarios sobre un futuro casi distópico constituyeron el enmarcamiento principal de las personas entrevistadas para justificar su rechazo a la redistribución vía la medida que se discutió en este párrafo. En las investigaciones que consulté no se reportó un hallazgo similar.

Respecto a la imposición de límites a la acumulación privada de riqueza, las preferencias de las personas entrevistadas también pueden dividirse en dos grupos. El primer grupo está integrado por quienes aprobaron la medida. Este grupo minoritario fundamentó su postura remitiéndose a la inutilidad del dinero en exceso que antes mencioné. También lo hizo planteando la importancia previa de establecer algunas condiciones base, por ejemplo: que el excedente recaudado fuera utilizado en beneficio de la sociedad o que permitiera eliminar la pobreza extrema. Sin embargo, el grupo mayoritario fue el de quienes rechazaron la medida. Nuevamente, el corazón de su rechazo fueron las consecuencias catastróficas proyectadas a futuro. Se trata, en la esfera económica, de la fuga de capitales y la pérdida de productividad. Asimismo, se trata, en la esfera social, de la pérdida de motivación para trabajar con ahínco y de forma creativa. En conclusión, los enmarcamientos y narrativas del futuro fueron clave para que las personas entrevistadas se opusieran a esta segunda medida redistributiva.

Ahora bien, lo dicho hasta aquí está en línea con lo reportado en otras investigaciones. Por un lado, los rechazos estuvieron alimentados por una marcada sospecha hacia los gobernantes como gestores del erario. Según las personas entrevistadas, así como las élites de Finlandia (Kantola y Kuusela, 2019), los funcionarios públicos son ineficientes y viven a costa de los recursos públicos. Por el otro, en la convivencia entre las apelaciones a la igualdad y el rechazo a medidas redistributivas que compartieron las personas entrevistadas se puede ver algo encontrado en otras investigaciones: la gente tiene percepciones plurales e incluso contradictorias sobre la desigualdad (Atria, 2022; Sachweh, 2012). Lo anterior indica, como se ha reportado en algunos estudios, que los juicios de una misma persona acerca de la desigualdad pueden provenir de matrices de valoración diferentes (Villalobos, *et al*., 2020).

La filantropía ocupó un papel ambivalente en las narraciones recopiladas. A veces se la celebró como un esfuerzo legítimo para solucionar un problema, mezclando el altruismo con la ganancia individual. En otras, compartiendo el punto de vista de élites israelíes (Krauz-Lahav y Kemp, 2020), se la vio con recelo bajo la idea de que es utilizada para fines empresariales. Aquí lo más destacado es que para que opere el tipo de filantropía que se imaginaron las personas entrevistadas es necesario mantener aunque sea un mínimo de desigualdad económica, dado que ahí se encuentra la fuente de donde nace la posibilidad de

financiar proyectos filantrópicos. Con todo, debido al reducido alcance que le imputaron a la filantropía, la mayoría de quienes entrevisté no la prefirió sobre otras medidas como el aumento de impuestos a los más ricos.

Ahora bien, la solución favorita de las personas entrevistadas remite a una estrategia cultural: la transformación de las mentalidades, sobre todo de los pobres, mediante la educación. Así, supuestamente, los pobres ganarían los conocimientos suficientes para competir en el mercado laboral, gastar mejor su dinero y castigar a los malos políticos. Además, como resultado, no se involucrarían en actividades delictivas. Esta alternativa también ha sido encontrada en otras investigaciones dentro del contexto mexicano. Krozer y Pi (2025), por ejemplo, reportaron que las élites económicas de México son partidarias de que a las personas de escasos recursos no se les regalen cosas, sino que se les aporten conocimientos. En términos de uno de sus entrevistados: "que se les enseñe a pescar" (Krozer y Pi, 2025).

Ya para finalizar quiero traer a cuento una impresión mía. Considero que las personas entrevistadas se sintieron más cómodas hablando sobre la reducción de la pobreza, que acerca de la disminución de la desigualdad económica. Me parece que lo anterior pudiera responder a dos razones. Primero, al hecho de que la pobreza moviliza, tanto entre quienes entrevisté como en otros, una suerte de "consenso caritativo" (Zaremberg, 2017). Desde el horizonte de tal consenso, los infortunios de quienes gozan de menores recursos no revisten un carácter problemático porque conducen directamente a su condena o rechazo. Segundo, a que la pobreza es entendida por quienes entrevisté como un fenómeno lejano cuya variación, en tanto que ajena a sus vidas, poco les afecta de manera inmediata. En cambio, hablar de desigualdad económica implica traer a cuento una discusión en la que, debido a sus aspiraciones de movilidad hacia la élite y amplio nivel de privilegio, las personas entrevistadas sí se ven reflejadas. A fin de cuentas, buscar soluciones a la desigualdad económica es al menos considerar la posibilidad de canalizar recursos desde la cima hasta la base de la distribución socioeconómica.

Capítulo 7

El interior de las empresas

Introducción

En este capítulo desplazo la mirada de la sociedad a las empresas. Mi objetivo es analizar cómo son las percepciones y preferencias de las personas entrevistadas respecto a la desigualdad económica que se vive en las empresas. Al hacerlo, no sólo me ocupo de la desigualdad económica, entendida en este caso como la distancia salarial que separa a directores generales de operarios, sino también de desigualdades adyacentes como la de género y, en menor medida, la étnico-racial en la competencia por arribar a posiciones directivas. Como podrá verse, aquí me centro únicamente en lo dicho por las personas entrevistadas, ya que, al menos en las exploraciones de campo que hice, en los programas de MBA no se dijo nada acerca de la desigualdad al interior de las empresas. No sobra decir que, organizados en orden de importancia, los procedimientos bajo análisis son: justificación, racionalización e identificación.

Percepciones

Distancia salarial

Respecto a la distancia salarial que separa a directores generales de operarios, los enmarcamientos y narrativas de quienes entrevisté, independientemente del sitio donde cursaron su MBA, se dividen en dos grupos. La diferencia entre uno y otro grupo es que únicamente en el segundo se hizo una evaluación crítica de la distancia.

Las personas del primer grupo justificaron la distancia salarial previamente aludida. Lo hicieron apoyándose en cuatro argumentos que resaltan, principal mas no exclusivamente, los atributos que presuntamente reúnen los líderes corporativos. El primer argumento es de orden macro y remite a las demandas del mercado laboral. De acuerdo con su lógica, el segmento del mercado laboral que atañe a los directores generales se caracteriza por una demanda alta y una oferta baja. De tal forma que la competencia por contratar a los escasos perfiles deseados ocurre mediante el ofrecimiento de los salarios más cuantiosos: quien más

puede ofrecer, dice el argumento, es quien seguramente podrá conseguir los servicios del mejor prospecto. Pagar por debajo de lo que ofrecen otros competidores supuestamente equivale a no contratar ni poder retener a quien mejor podría cumplir las exigencias asociadas al rol de director. Entonces, de acuerdo con esta lógica, si lo que se busca es el florecimiento económico de una empresa, uno, al margen de sus convicciones, debe ofrecer lo que pide la fuerza impersonal del mercado (4, M, IP). De forma aún más clara:

> *"O sea, básicamente economía: la cantidad de personas con la capacidad de dirigir una empresa son escasas y todo el tiempo las quieren jalar de una empresa u otra. Entonces: a mayor escasez y mayor demanda, mayor es el precio. Por eso tienen que pagarle más a los CEO"* (15, M, IN).

El segundo argumento remite al supuesto carácter irremplazable de los líderes corporativos. De acuerdo con las personas entrevistadas, los directores aportan lo que casi nadie es capaz de poner sobre la mesa: un compendio único de conocimientos y competencias, que ayudan a ver más allá de lo obvio (14, M, IN). Supuestamente, ello responde a que muy pocas personas han realizado la misma inversión (de tiempo, dinero y esfuerzo) en su preparación (10, M, IP). Utilizando este enmarcamiento, las personas entrevistadas se mostraron a favor de que se premien económicamente los conocimientos y el esfuerzo en la preparación académica, aun cuando reconocieron y condenaron cómo la distribución desigual de recursos mina la posibilidad de que todos puedan dedicarse al engrosamiento de su capital escolar. En otras palabras: justificaron el resultado al tiempo que reprobaron las condiciones de la desigualdad económica. Lo dicho hasta aquí no sorprende del todo si se considera que, tal como muestro en el octavo capítulo, la educación es para ellos el fundamento de la movilidad social ascendente. A continuación, dos fragmentos de entrevista que ilustran estas ideas.

> *"Sí* [hay justificación para mantener la diferencia salarial entre el director general y los operarios de una empresa]. *Supongo que porque el trabajo de la línea más operativa o baja es fácil de reemplazar, es muy del día a día, mientras que estos altos directivos son quienes se encargan de ver la estrategia, checar el rumbo y de tomar decisiones muy intelectuales que no cualquiera podría hacerlo"* (22, F, IN).

> *"A mayor jerarquía, mayor sueldo, yo estoy de acuerdo. Pero obviamente esa jerarquía va acompañada de un estudio, de un conocimiento. Y por ende, o sea, por*

> *todo lo que te preparaste, por todo lo que invertiste de tiempo, dinero, etcétera, tu educación para llegar a hacer eso, perfecto, que tengas un mayor sueldo."* (10, M, IP).

El tercer argumento alude a los niveles de responsabilidad que tienen los directores generales. Éstos, en tanto que las cabezas de las empresas, supuestamente cargan por igual la responsabilidad de los resultados favorables y desfavorables. De tal forma que, cuando en la operación se presenta un error, "*todo mundo*" dirige su juicio contra ellos (27, M, IN) y muy rápido aparece en el horizonte la posibilidad del despido (4, M, IP). Por eso los líderes padecen mucho estrés, tienen pésimos hábitos de sueño y, de acuerdo con una entrevistada, a veces se suicidan durante periodos de crisis (26, F, IN). Bajo este enmarcamiento, el alto salario de los directores generales figura como una compensación por el alto costo que está asociado a su posición, a saber, inestabilidad emocional, jornadas extenuantes de trabajo, escarnio público, entre otros. Nada que ver, dijo un entrevistado (27, M, IN), con la representación popular sobre los directores generales donde éstos aparecen dándose una vida llena de lujos.

> "*Muchas veces creo que* [las personas] *piensan que el director general no hace nada o que nada más está ahí saludando, jugando golf, pero ha habido muchos casos, especialmente de directores generales o CFOs*[47] *o CEO que se suicidan por la presión que tienen y saben…que la empresa depende de ellos. Entonces creo que sí* [está justificada la distancia salarial], *porque ellos en promedio duermen cinco o cuatro horas al día*" (27, M, IN).

Finalmente, el cuarto argumento remite al impacto que supuestamente tienen las acciones de los directores generales. Según las personas entrevistadas, ese impacto es mayúsculo porque determina el rumbo de las empresas y afecta la vida de los trabajadores en la esfera familiar (21, F, IN). No ocurre lo mismo en el caso de los operarios, cuyos quehaceres, aunque importantes, carecen de resultados trascendentes y pueden ser completados, según me dijeron, por cualquiera (14, M, IN). En este enmarcamiento, los directores son representados como los protagonistas de un negocio que para el cumplimiento de los objetivos que se

[47] Las siglas en inglés significan "Chief Financial Officer", que en español equivale a "director de finanzas".

plantean son asistidos por personajes de menor importancia, esto es, las personas trabajadoras de rango medio y bajo. Así, el vínculo entre el quehacer del director y el desempeño económico de una empresa es uno de determinación, que, a mi juicio, por momentos favorece la identificación de la empresa con el director mismo. Estas ideas quedan reflejadas en los siguientes fragmentos de entrevista:

> "*Un CEO lo que hace es incrementar o mantener el valor de una empresa y la persona de menor rango salarial es quien ayuda al CEO a alcanzar estas metas*" (19, M, IN).

> "*Creo que también entre más arriba estás, más impacto tienen tus decisiones en la empresa. Por eso también se te pega más*" (6, F, IP).

Ahora bien, las personas del segundo grupo, en su mayoría mujeres de los dos MBA en consideración, adoptaron una postura crítica. La persona que ocupó el extremo menos matizado de la crítica, una mujer del IN, no sólo indicó que no hay razones para que la brecha salarial entre el director general y los obreros exista, sino que sugirió que el verdadero tamaño de la brecha es potenciado por otros factores. El último punto responde a que los líderes corporativos, gracias a la posición que ocupan en la jerarquía de las empresas, reciben, según afirmó, prestaciones (como la posibilidad de tener un automóvil) que no están al alcance del resto de los trabajadores. En sus términos:

> *"Y en México no. No hay cómo justificarlo* [la brecha salarial entre el director general y los trabajadores operarios]. *El que el CEO gane, no sé…700 y tienes al obrero que gana lo mínimo. Y aunque sí tienes muchas posiciones en el inter, la diferencia es abismal, o sea, seamos sinceros. Y además, entre más vas creciendo en una empresa, las presentaciones son mejores. O sea, el auto que te da la empresa es mejor entre mejor sea tu puesto. Y si eres obrero te da transporte, pero no te da auto. Es lo que te digo, a los ricos los haces más ricos y a los pobres los dejas ahí."* (17, F, IN).

A su vez, quienes ocuparon el extremo más matizado de aquella crítica, señalaron que la distancia salarial no es problemática en sí misma. A fin de cuentas, afirmaron, es innegable que quien ocupa una dirección general tiene mayores responsabilidades e influencia sobre el futuro de una empresa que un operario (13, F, IP). Sin embargo, plantearon que lo realmente

preocupante es el tamaño de la brecha existente (8, F, IP). Para sustentar su postura, estas personas recurrieron a varios argumentos. Primero, mencionaron que la brecha resulta del casi nulo crecimiento de los salarios que perciben los trabajadores que se encuentran en la base de la jerarquía laboral. Esta situación, según dijeron, responde tanto al diseño, por parte del gobierno, como al aprovechamiento, por parte de las empresas, de políticas que constriñen el salario mínimo a niveles muy bajos (9, F, IP). Segundo, consideraron que el trabajo de los directores, ese en virtud del cual reciben las compensaciones económicas más cuantiosas, es en realidad hecho por trabajadores subordinados o becarios que andan "*en chinga"*[48] (28, F, IN). Son éstos últimos quienes, de acuerdo con este punto de vista, hacen realidad la estrategia diseñada desde el despacho del director.

> *"Pero al mismo tiempo creo que el 80% del trabajo lo terminan haciendo las personas que están abajo, las personas que ejecutan sus decisiones. Entonces no veo razón de ser en que exista tanta diferencia* [salarial entre director general y operarios]" (13, F, IN).
>
> *"Aunque sí hay casos en los que se la vuelan, subiendo su salario hasta el cielo. Wey, ahí estás exprimiendo a la empresa sólo porque tiene dinero, no porque tú realmente merezcas ese salario"* (15, M, IN).

A mi juicio, de acuerdo con estas visiones críticas, el tamaño actual de la brecha salarial no puede ser justificado en términos meritocráticos por tres razones. Primero, porque los líderes son injustos benefactores del "efecto Mateo", esto es, un fenómeno donde las personas que más tienen son, a su vez, las que cosechan mayores oportunidades para seguir acumulando (prestaciones especiales, por ejemplo). Segundo, porque la brecha no es el producto de las diferencias de talento o esfuerzo, sino de decisiones políticas que operan en detrimento de los operarios (como mantener los salarios en niveles sumamente bajos). Tercero, porque las personas encargadas de realizar el trabajo no son los líderes corporativos, sino figuras con menor protagonismo en la jerarquía empresarial (por ejemplo, los becarios). Todo parece indicar, según este punto de vista, que las diferencias salariales que se presentan al interior de un emplazamiento caracterizado por las injusticias anteriores no pueden ser aceptadas.

[48] Esta expresión quiere decir "trabajando arduamente".

Las posiciones y el peso de las características adscriptivas

De acuerdo con las personas entrevistadas, ¿quiénes suelen llegar a las posiciones de liderazgo? Para ofrecer una respuesta, se apoyaron en dos formas de enmarcamiento que mantienen una relación contradictoria, a saber, una crítica y otra democrática. El enmarcamiento crítico remite a injusticias. Aquí se aludió al peso de características adscriptivas, esto es, rasgos que no están bajo control de las personas pero que influyen profundamente en sus cursos de vida: nivel socioeconómico, tono de piel y género. A su vez, en el enmarcamiento democrático se afirmó que todos, una vez que se cumplen algunas condiciones, pueden convertirse en líderes corporativos. A continuación reviso ambas formas de enmarcamiento.

Para quienes entrevisté, pero especialmente para quienes hicieron su MBA en el IN, las personas que provienen de un nivel socioeconómico bajo tienen mayores dificultades para arribar a posiciones de liderazgo corporativo. Ello se debe a que, a diferencia de sus pares más privilegiados, su posición social de origen se traduce en menores oportunidades para acumular conocimientos necesarios para cumplir las tareas que demanda una dirección general (22, F, IN). Asimismo, dicha posición, según me dijeron, impide el ensanchamiento de contactos relevantes en el mundo de los negocios que podrían catapultar directamente hacia entrevistas laborales (9, F, IP) o de plano aliviarles la pena de transitar los requisitos formales de contratación en las empresas (16, F, IN). Entonces, la baja magnitud de los capitales escolar y social que detentan las personas de un nivel socioeconómico bajo es, según este enmarcamiento, un dique bastante profundo que dificulta, desde la perspectiva de quienes entrevisté, su ascenso hacia las direcciones generales.

> *"Sí, porque el privilegio no sólo es económico, sino también de…conoces a gente o logras acceder a escuelas que te permiten conocer a más gente. No sólo está ese privilegio de poder pagar ciertas colegiaturas, sino el acceso que te da a otras personas, empresas. No digo que no se pueda, pero sí creo que es mucho más fácil* [arribar a un puesto directivo habiendo nacido en un hogar rico]*"* (25, F, IN).

Como resultado de lo anterior, de acuerdo con las entrevistas, a las personas de nivel socioeconómico bajo sólo les queda una opción. Dicha opción consiste en compensar su desventaja con sobreesfuerzos individuales, siendo resilientes ante los fracasos y

manteniendo un gran nivel de curiosidad para nunca dejar de aprender (24, M, IN). Sin embargo, pareciera que el nivel de compensación que se puede conquistar vía el esfuerzo individual tiene un límite. En ese sentido, un entrevistado comentó que, aún habiendo leído y estudiado mucho, a una persona sin los contactos adecuados en la esfera corporativa le "*va a costar más trabajo entrar* [a la élite corporativa]" (15, M, IN). Por eso, desde su perspectiva: "*it is not what you know, but who you know*"[49] (15, M, IN). La conclusión que se desprende de este enmarcamiento, aunque no haya sido planteada expresamente de esta manera por quienes entrevisté, es que lo mejor para arribar a posiciones de liderazgo es partir de una situación donde ya se detentan algunos de los recursos (escolares, pero sobre todo sociales) que vinculan con lo más alto de la estratificación social.

> "*A ver, claro que el tema socioeconómico luego es una barrera fuerte, pero ve mucho las ganas, la energía, esa curiosidad de estar buscando más y la apertura a escuchar qué gente te enseña y te mentorea*" (24, M, IN).

Aunque con bastante menor frecuencia, algunas personas entrevistadas, tanto del IN como del IP, también aludieron al tono de piel. Desde su perspectiva, la gente con un tono de piel oscuro padece un mecanismo discriminatorio que les dificulta el camino rumbo a posiciones de liderazgo corporativo: racismo. Como puede verse en el fragmento de entrevista que aparece más abajo, hay ocasiones, según quienes entrevisté, donde las credenciales educativas no alcanzan para contrarrestar la poca deseabilidad que emana de no tener, a ojos de los empleadores, el fenotipo adecuado, es decir, ser "*blanquito*" y de "*ojo claro*" (15, M, IN). El resultado de esta dinámica es, de acuerdo con algunos relatos, que el ámbito de las direcciones está poblado por personas *"con rasgos más europeos que mexicanos"* (13, F, IP).

> *"A mí papá le pasó eso. Tú me ves blanco de ojo claro, pero de hecho* [su padre] *tiene rasgos físicos muy parecidos a ti. Mi mamá es la que es blanca pálida. Y él cuando se graduó de la maestría, ya cuando lo entrevistaron fue como de…no cumple el perfil para entrar a este banco, un banco muy fresa. Y todos los compañeros que sí lograron entrar coincidieron en que todos eran blanquitos, fresas de la Ibero y de ojo claro.*

[49] La traducción al español es "no es qué conoces, sino a quién conoces".

> *Entonces él había sido como el…el patito feo. Eso fue en los ochentas, pero actualmente lo seguimos viviendo. Así lo veo"* (15, M, IN).

El caso de las mujeres amerita una atención especial, ya que fue profusamente abordado por las personas entrevistadas de los dos MBA en consideración. A pesar de los cambios ocurridos en los últimos años, mismos que han permitido a más mujeres escalar en la jerarquía de las empresas, la brecha de género respecto a la ocupación de cargos directivos, según me dijeron, aún es grande (8, F, IP). De ahí la creencia de que las cosas no están cambiando "*a la velocidad que debería*[n]" (14, M, IN). En los relatos recopilados, lo anterior resulta de la presencia de mecanismos de discriminación machista que están ubicados en el terreno de la demanda (o sea, de los empleadores) y que operan tanto a nivel institucional como individual.

> "*Punto número uno,* [la desigualdad de género en los puestos directivos] *tiene que ver con las condiciones que se tienen en las empresas. Y dos, a pesar de que se están haciendo muchos cambios, vivimos en un país súper machista y patriarcal*" (20, F, IN).

A nivel institucional, de acuerdo con las narrativas de algunas personas entrevistadas, las empresas tienen elementos que van en detrimento de las mujeres en cuatro sentidos. Tres de esos sentidos remiten al trabajo de cuidados (o sea, todo aquello que se hace procurando el bienestar de otros) y uno a la formación profesional. Primero, pautas de contratación que discriminan a las mujeres bajo la creencia de que, si éstas llegaran a embarazarse, entonces abandonarían sus responsabilidades laborales para dedicarse al cuidado de sus recién nacidos (17, F, IN). Segundo, exigencias de trabajo que se oponen a las demandas de tener un proyecto familiar. Ante este panorama, mencionó una entrevistada, las mujeres se ven enfrentadas a una disyuntiva: ascenso hasta una alta dirección o familia (20, F, IN). Tercero, diferencias en las licencias de maternidad y paternidad. Al ser más extendidas las primeras, las mujeres permanecen más tiempo en casa cuidado, mientras que los hombres se quedan periodos más prolongados en sus puestos de trabajo. Lo anterior, según se dijo, permite que los hombres puntúen más alto en las evaluaciones que se les aplican y, en consecuencia, que tengan carreras laborales que despegan más rápido (7, M, IP). Cuarto, ausencia de iniciativas empresariales para cultivar, dentro de sus propias filias y de manera continuada, el talento de

las mujeres (21, F, IN). Si esto se hiciera, cabría suponer, siguiendo la lógica de una entrevistada, que habría más perfiles de mujeres compitiendo por una dirección general (21, F, IN). Esto último se puede ver en el siguiente fragmento de entrevista:

> "*…qué padre que estás buscando a esas mujeres directoras, pero si no las has cultivado en los últimos quince o veinte años en una carrera profesional que las lleve a esa posición, no las vas a sacar adelante, o sea, ¿de dónde las vas a sacar?* (21, F, IN).

A nivel individual, sostuvieron las personas entrevistadas, el mecanismo que opera en detrimento de las mujeres son las prácticas machistas que les restan reconocimiento como personas competentes. Tales prácticas se manifiestan, por ejemplo, en ejercicios de degradación simbólica. En ese sentido, se planteó que las mujeres no sólo suelen ser vistas como "*más hormonales*" y, por lo tanto, sin control de sí, sino también como personas que detentan menos conocimientos que los hombres (9, F, IP). Igualmente, se dijo que las prácticas se expresan en una suerte de encumbramiento de los hombres como las figuras directivas por antonomasia. Por eso en los corporativos "*todavía se ve que debe ser el hombre el director*" (14, M, IN). Finalmente, se afirmó que las prácticas también se canalizan en la forma en que los directores actuales incorporan miembros a sus equipos. De acuerdo con una entrevistada, los directores privilegian la contratación de otros hombres, suponiendo que eso facilitará su trabajo y el trato cotidiano (3, M, IP). La siguiente cita ilustra algunas de las ideas plasmadas en este párrafo:

> *"Alguien me dijo, '¿a poco sí te gustaría tener de jefa a una mujer?'. En sus días se puede poner hormonal. Existe una brecha salarial y de presencia en los puestos directivos, pero creo que culturalmente es algo que debe seguirse trabajando porque siguen estas cosas de que eres hormonal cuando estás en tu periodo, cuando eres mamá, pues ya se acaba tu carrera laboral. Entonces sí es un tema que debería plantearse y deberíamos de tener las mismas oportunidades para acceder a esos puestos. De pronto, una mujer tiene que validarse más que un hombre. A ella siempre se le cuestiona si sabe o no sabe. Y con los hombres se da por sentado que están ahí porque son buenos"* (9, F, IP).

Sobre lo dicho en los párrafos anteriores cabe enfatizar un punto. A nivel individual, de acuerdo con algunas personas entrevistadas, quienes operan los mecanismos discriminatorios son los mismos que tienen "*un chorro de posibilidades"* para tener éxito en los negocios y que usualmente, según mencionaron, ocupan los puestos de alta dirección, es decir, hombres blancos de clase alta (6, F, IP). Ya sea de forma consciente o no, tales hombres, según me dijeron, reclutan únicamente en el área de candidatos que se parecen a ellos: sus amigos con quienes comparten una visión de mundo y que, por consiguiente, difícilmente les llevarán la contraria (13, F, IP). Esta situación supuestamente no sólo disminuye la pluralidad de puntos de vista en una empresa, sino que, de acuerdo con un entrevistado, desplaza la contribución potencial que podrían hacer las mujeres (26, M, IN). Por esa razón, en algunos relatos se habló de la pertinencia de un cambio cultural que termine de borrar lo que poco a poco va desapareciendo: el machismo. En términos de una entrevistada: lo que se necesita es un cambio "*como en la forma de pensar o el chip…"* (25, F, IN).

Ahora bien, la segunda forma de enmarcamiento, misma que fue compartida tanto por personas del IN como del IP, para atribuir sentido a la carrera de quienes llegan a posiciones de liderazgo corporativo es "democrática". Ella descansa sobre un argumento y varias condiciones. El argumento plantea lo siguiente: dado que la diferencia de intelecto entre personas es mínima, aún considerando el caso de genios como Albert Einstein, todo mundo puede convertirse en líder (19, M, IN). En ese sentido, nada hay al interior de las personas que les impida llegar a lo más alto o les condene a lo más bajo de la jerarquía laboral. El perfil igualitario de este argumento, fundamentalmente opuesto a la creencia de que existen diferencias naturales que justifican el dominio de unos sobre otros, abre (simbólicamente) a cada persona las puertas de acceso a una alta dirección. Aquí, el único diferenciador es la iniciativa y el esfuerzo. De tal suerte que el argumento, además de democrático e igualitario, es meritocrático: todos pueden ser líderes empresariales porque entre personas no hay diferencias esenciales, sin embargo no todos lo logran porque algunos trabajan más que otros.

> *"O sea, al final, cuando te das cuenta que* [los directores corporativos] *es gente que empezó como cualquier otra, que tuvo diferentes retos a lo largo de su vida, y es nada más cómo tomaron esos retos, dos, que nunca dejaron de intentarlo, porque sí, a algunos igual y les salió a la primera, otros tuvieron que intentarlo muchas veces.*

Pero te das cuenta que tú, yo u otras personas pueden llegar a esos puestos, solo es cosa de seguir intentando y levantarte de cada tropiezo" (24, M, IN).

A su vez, desplazándose del cariz individualista del argumento anterior, el enmarcamiento democrático pareciera reposar sobre condiciones sociales puntuales. Aquí, aparentemente "todos" pueden ser líderes siempre y cuando el universo contemplado sea el del grupo cuya realidad no es compartida por la mayoría, es decir, personas económicamente privilegiadas y con tonos de piel claro que tuvieron acceso a educación de calidad. En ese universo, siguiendo el contenido de las entrevistas, pareciera que los desplantes de voluntad, manifestados como esfuerzo y disciplina, alcanzan para ser un líder porque se transita sin el constreñimiento asociado a los mecanismos de discriminación que revisé más arriba y porque los pares y superiores, partiendo del supuesto de que uno sabe lo necesario (28, F, IN), le atribuyen mayor valor a tus palabras (10, M, IN). Esta condición restringe la validez del enmarcamiento democrático a dos segmentos poblacionales: los aspirantes a la élite que están en vías de elitización y los ocupantes de la élite que ya están elitizados. Dicho coloquialmente: hay quienes tienen un camino más fácil en la carretera que conduce a la alta dirección dada su situación de origen social (25, F, IN).

Dependiendo del tipo de enmarcamiento que se utilice, las consecuencias a las que se arriba cambian drásticamente. Lo que en el enmarcamiento democrático es producto del esfuerzo y la combinación de atributos individuales, en el crítico es resultado de alguna injusticia. Curiosamente, quienes entrevisté no están segmentados entre quienes habitan una u otra forma de enmarcamiento, sino que, en general, movilizan ambas en el curso de una misma discusión. No obstante, enfatizan más uno u otro enmarcamiento en función de la población de referencia: democrático, cuando se trata de miembros o aspirantes a la élite; crítico cuando se contempla a la sociedad entera. Lo anterior queda bien expresado en el siguiente fragmento de entrevista.

"Todos podemos llegar a ser directivos, esa es mi creencia. Sólo que algunos tienen más oportunidades que otros. Algo que comprendí es que no todos siguen el mismo camino de vida. Tú puedes o no querer ser directivo. Pero yo creo que todos tienen la capacidad. Yo no creo que los directivos tengan una capacidad en específico. Si

se analizó el cerebro de Einstein [y] *se dio cuenta de que es el mismo que tenemos tú y yo, entonces todos podemos hacer lo que queramos"* (19, M, IN).

Preferencias

Meritocracia

Las personas entrevistadas del IN y del IP opusieron sus preferencias al talante injusto de la realidad que perciben. Según ellas, las posiciones laborales no deberían repartirse en función de alguna característica adscriptiva, sino a partir de la acumulación de diversos méritos: la experiencia en el trabajo (6, F, IP), la preparación académica (10, M, IP), los resultados alcanzados (20, F. IN), y, por supuesto, el hecho de poseer competencias para liderar (25, F, IN). Quienes obtienen puntajes más altos en cada uno de esos méritos son, de acuerdo con esta lógica, quienes deberían gozar de mayor legitimidad para ocupar posiciones de liderazgo.

La convicción de convertir al mérito en el principio básico de estratificación laboral es tan fuerte entre las personas entrevistadas que durante nuestras charlas les condujo a dos tipos de acciones. Por un lado, a un tipo de enmarcamiento moral donde la contratación por características adscriptivas es vista como "*mala*" (14, M, IN). Por el otro, a la promoción del mérito mismo. Esto queda reflejado en el caso de un entrevistado que, a través de su cuenta de redes sociales, me dijo que daba consejos para organizar el currículum vitae (CV). Uno de sus consejos era no dar pistas que pudieran ubicar a las personas en términos sociales. Así, me dijo, los empleadores no podrían hacer inferencias sobre el nivel de privilegio de los candidatos a un puesto. La razón que motivó su mensaje no era otro que el de aminorar el peso del nivel socioeconómico en la determinación final de contratación, favoreciendo, así, a la ponderación del mérito. En sus palabras:

> "*Y en el* [video] *de cómo hacer tu CV, yo era mucho de 'no pongas en dónde vives, no pongas tu cara, con tu nombre fácilmente van a saber si eres hombre o mujer, pero pues…al menos los estás liberando de algunos sesgos'. Muchas veces es como de 'ah, vive en Pedregal, seguro fue al ITAM o a la IBERO, porque tiene el dinero*

para pagar esa universidad y esa universidad es buena, entonces lo voy a contratar'. O 'ah, fue a la UNAM, pero no quiero a alguien de ahí'" (15, M, IN).

Ahora bien, lo que yace tras la consecución de los méritos no es, en el enmarcamiento de las personas entrevistadas, alguna característica adscriptiva, como el tono de piel o el género, sino el esfuerzo. Se trata del esfuerzo depositado en la escuela para adquirir una sólida formación académica, así como en el trabajo para acumular experiencia y tener un gran desempeño en la consecución de objetivos. Por consiguiente, el esfuerzo, en tanto base del mérito, sería el fundamento último para merecer (o no) el arribo a posiciones directivas. De esta manera, considero que las personas entrevistadas abrazan la meritocracia como máxima para distribuir personas a lo largo de posiciones que tienen retribuciones económicas diferentes. Esta consideración es, al mismo tiempo, un hallazgo mío como una declaración explícita de quienes entrevisté:

-*¿Cómo crees que se deberían de asignar los puestos laborales al interior de una empresa?"*

-*"Meritocracia, totalmente"* (20, F, IN).

El enmarcamiento de la meritocracia como el principio consentido de estratificación propició una actitud singular entre las personas entrevistadas. Me refiero a tener en buena estima las historias de quienes construyeron grandes fortunas, a pesar de haber arrancado bajo condiciones modestas o plenamente desfavorables (23, F, IN). El motor de estas historias de rápida movilidad está compuesto por un compendio de cualidades que giran en torno a una ética de trabajo intachable. Por ejemplo, el ingenio de pensar "*fuera de la caja*", tal como hizo Jeff Bezos al patentar las compras "*con un solo click*" (3, M, IP), o hacer innovación desde la perspectiva de género, así como la fundadora de Bumble (8, F, IP). En ese esquema, se parte de muy poco y se alcanza todo gracias al esfuerzo cotidiano (4, M, IP). Lo anterior, aunado al hecho de que el esfuerzo representa el criterio fundamental para el merecimiento de la riqueza (ver el sexto capítulo), deja entrever que la meritocracia no se reduce a una mera preferencia de las personas entrevistadas, sino que es un marco desde el cual aprehenden la realidad.

-*"¿Hay alguna persona que haya tenido éxito en los negocios que tú admires?"*

-"*Sí, mi abuelo. Y mi abuelo es una persona que sólo acabó la primaria. También era la época en la que no había nada en México. Lo que pusieras, si no eras tan idiota, la hacías. Él era alguien que fue muy perseverante toda la vida, se intentó superar, estuvo aprendiendo cosas y logró hacer muy buenos negocios, muy buenas empresas"* (28, F, IN).

Llegado este punto, vale decir que las personas entrevistadas enmarcaron a la meritocracia en dos sentidos. Primero, "contra" la desigualdad. Aquí, sus apelaciones les sirvieron para oponerse a las injusticias que, desde su perspectiva, emanan de los mecanismos discriminatorios y las prácticas de nepotismo que analicé más arriba. Segundo, "en" la desigualdad. Aquí, sus apelaciones fueron ciegas a la desigualdad y se asemejaron a defensas del privilegio. A fin de cuentas, en un contexto desigual, quien convierte al mérito académico en justificación para tener grandes ingresos, tal como hicieron las personas entrevistadas, desestima que las oportunidades para acceder a servicios educativos de alta calidad están concentradas entre quienes tienen mayores recursos. De lo anterior se deriva una paradoja presente en los relatos recopilados: el mérito es utilizado en los rechazos y justificaciones de la desigualdad. En las justificaciones, la sociedad injusta se esfuma y la única realidad bajo consideración remite al esfuerzo y las cualidades de los individuos.

Cuotas de género

Hay un caso especial en la consideración del mérito donde creció sobremanera la tensión entre la igualdad de resultados y la igualdad de oportunidades: las cuotas de género para los puestos directivos. Por un lado, las cuotas a ese nivel están pensadas para disminuir el peso de las desventajas que históricamente han impedido a las mujeres escalar hasta lo más alto de la jerarquía laboral. Por el otro, las cuotas traicionan el espíritu del procedimiento más preciado en los relatos para la distribución de personas en la estratificación empresarial, esto es, la acumulación de méritos individuales. En última instancia, en la lógica de las cuotas, la selección de candidatos a una vacante directiva se da en función de parámetros de justicia y no, por ejemplo, en virtud del volumen de conocimientos o experiencia detentados. En esta tensión, las preferencias de las personas entrevistadas se dividen en dos grupos que reviso a continuación.

El primer grupo defendió la implementación de cuotas de género. Las personas que lo integran, tanto del IN como del IP, consideraron que las cuotas buscan convertir al mundo corporativo en un sitio más justo mediante la incorporación de personas que tradicionalmente habían sido relegadas a los márgenes (3, M, IP). La importancia de las cuotas, sostuvieron algunas, estriba en lo siguiente: la incorporación de las mujeres a los puestos directivos no será el resultado obvio de un proceso natural cuyo desenvolvimiento no cabe impulsar, sino el producto de decisiones que frenen la contratación o promoción de hombres por otros hombres (13, F, IN). Aunque esas decisiones puedan parecer forzadas, me dijo una entrevistada usando una metáfora de calzado, será más adelante cuando en las empresas se lleven a cabo ajustes para liberar su presión. Además, sugirió, la presión surgida de forzar las cosas es preferible a que el ámbito directivo continúe siendo ocupado fundamentalmente por hombres. En sus palabras:

> "*Creo que…si un zapato te queda chico, a fuerzas necesitas esas cositas que necesitas para meter el pie* [un calzador]*, y luego no sé, ajustas el zapato, le cambias la suela, le cambias las agujetas, para que eventualmente ya vaya siendo más fácil que tu pie entre, pero creo que al principio sí tienes que forzar ese cambio un poco, porque si no, no va a pasar*" (21, M, IN).

Ahora bien, al interior de este grupo hubo quienes plantearon que las cuotas sólo representan un primer paso en la lucha por sumar mujeres a las altas direcciones. Por consiguiente, según su punto de vista, las cuotas deberían mantenerse pero sólo hasta que el género deje de ser un factor relevante en la estratificación de las empresas (5, M, IP). Lo anterior podría ocurrir, según me dijeron, gracias a la implementación paralela de capacitaciones que entrenen a mujeres en la obtención de saberes relevantes para el liderazgo (2, M, IP) o vía la promoción de un cambio de mentalidad entre el resto de las personas trabajadoras para que no vean a las mujeres directoras como ilegítimas ocupantes de su posición (9, F, IP). Igualmente, la reducción del género como factor relevante implicaría, según me dijeron, ir al corazón del problema y, por lo tanto, analizar por qué en las universidades hay menos mujeres en carreras como finanzas (21, M, IN). Entonces, desde este enmarcamiento, la preferencia por las cuotas es puramente estratégico y no un fin en sí mismo que pueda solucionar la desigualdad de género a largo plazo. De cualquier forma, lo más destacado es que deja entrever una pequeña

predilección, al menos respecto a este tema, por la igualdad de resultados antes que de oportunidades.

> *"Sí, yo creo que serían buenas medidas* [las cuotas de género]*, pero esto tiene que venir acompañado de un cambio de valores al interior de la empresa. De nada sirve que abran más puestos directivos, si mi equipo me va a cuestionar por qué llegué ahí. Tener pláticas de igualdad de género…comprometerse con ese cambio de cultura, y no sólo decir 'tenemos que tener 5 mujeres en la junta directiva'"* (9, F, IP).

El segundo grupo, compuesto sobre todo por personas del IN, manifestó serias dudas e incluso rechazó la aplicación de las cuotas de género en las posiciones directivas. Quienes lo integran recurrieron principalmente a cuatro argumentos para sostener su postura. Primero, afirmaron que las cuotas equivalen a tapar un bache (25, F, IN), mas no a solucionar el problema de raíz (15, M, IN). De tal forma que, aún después de ser aplicadas, cabe suponer que seguirá reproduciéndose la causa que alimenta la masculinización del ámbito directivo. Segundo, dijeron que las cuotas pueden afectar el mejor mecanismo para la asignación de personas en la estratificación laboral, esto es, la ponderación del mérito individual (22, F, IN). Al respecto, según un entrevistado, el objetivo es que a las direcciones arriben las personas más preparadas sin importar su género o alguna otra característica adscriptiva (18, M, IN). Tercero, las cuotas, sugirió una entrevistada, constituyen una forma de degradación simbólica para las mujeres, en tanto que las enmarca como una "*minoría*" u "*otredad*" antes que como personas con "*capacidades*" (17, F, IN). Finalmente, las cuotas, temió un hombre del IN, pueden afectar el desempeño de las empresas permitiendo la incorporación de personas que no cuentan con el talento suficiente para dirigir una empresa (15, M, IN).

> "*Sí y no* [está a favor de las cuotas de género en el ámbito directivo]. *No estoy a favor de las cuotas, de que me digas 'el 30% de los directivos en la empresa tienen que ser mujeres'. ¿Por? Me vas a contratar porque soy mujer y no por mis capacidades. Eso no me gusta. Yo creo que la igualdad viene de decir 'va a estar la vacante y no importa si eres mujer u hombre, se va a ir por capacidades totalmente'. Eso es la igualdad de género, no el poner los porcentajes. Los porcentajes al contrario, me hacen sentir la minoría y la otredad y que me estás contratando precisamente por eso*" (17, F, IN).

De cualquier forma, las personas de este grupo no están en contra de que se implementen medidas contra la desigualdad de género. Así como sus pares del grupo anterior, le apuestan a la formación de talento vía cursos para mujeres (2, M, IP) y a transformaciones culturales para que cambie la forma de enmarcar a las mujeres dentro de las empresas (22, F, IN). En ese sentido, bien puede decirse que prefieren la igualdad de oportunidades antes que la de resultados, independientemente de las desigualdades que podrían derivarse de ella. Así es como, tratándose específicamente sobre la desigualdad de género en los puestos de liderazgo, salvaguardan el lugar que le asignan a la acumulación de méritos individuales como principio de estratificación laboral.

Conclusión

Al enfocar su atención en la distancia salarial que separa a los directores generales de los operarios, las percepciones de las personas entrevistadas se dividieron en dos. Por un lado, un grupo mayoritario que utilizó un enmarcamiento donde se justifica esa distancia recurriendo a argumentos en distinto nivel de agregación. A nivel macro, se plantea que la demanda impersonal del mercado rebasa por mucho la oferta de perfiles deseables; de tal forma que la competencia por los mejores candidatos a una alta dirección se da, y está justificado que así sea, mediante el ofrecimiento de altos salarios. A nivel micro, se dice que los directores merecen sus compensaciones económicas porque aportan un tipo de talento que nadie más detenta, tienen un impacto sin parangón en las empresas y cargan con responsabilidades y una serie de malestares únicos que están asociados a su rol. Estos hallazgos están en sintonía con los de otras investigaciones, donde los miembros de la élite económica, de acuerdo con sus propios integrantes, no sólo merecen lo que ganan porque lo que ganan es un reflejo de lo mucho que aportan a la sociedad (Hecht, 2022), sino que constituyen los héroes de una proeza económica que sólo puede ser realizada si se poseen saberes especiales (Maclean, *et al*., 2012).

Por otro lado está el grupo minoritario, el cual estuvo compuesto principalmente por mujeres. De acuerdo con su enmarcamiento, la distancia salarial que separa a quien ocupa una posición general de los operarios no está justificada. Ello responde a que, de entrada, los líderes de las empresas son quienes más privilegios acumulan, no siempre realizan el trabajo por el que

más tarde cobran créditos y se benefician de decisiones políticas que operan en contra de las personas trabajadoras (como mantener bajos los salarios mínimos para atraer inversión extranjera). En la literatura especializada no encontré hallazgos similares. Sin embargo, bien podría decirse que, en cierto sentido, estos hallazgos están en sintonía (mas no son idénticos) con los enmarcamientos de los "traidores de clase" que, aun siendo parte de la élite, cuestionan la desigualdad económica (Sherman, 2021).

Ahora bien, las personas entrevistadas emplearon dos tipos de enmarcamientos para atribuir sentido a la distribución de personas a lo largo de la jerarquía laboral de las empresas. Por un lado, el enmarcamiento crítico. Según éste, en las empresas no reina la meritocracia y, como resultado, el peso de las características adscriptivas (sobre todo el nivel socioeconómico, el tono de piel y el género) se imponen a la acumulación de méritos como factor decisivo para arribar a una alta dirección. Por el otro, el enmarcamiento democrático, de acuerdo con el cual todo mundo puede convertirse en director general. En las entrevistas, dicho "todo mundo" parece remitir, más bien, al segmento de gente que está en vías de "elitización" o los ya "elitizados". Para ellos, aparentemente, la disciplina y el esfuerzo sí bastan para llegar a lo más alto de la jerarquía empresarial. Entonces, una vez más, sobresale un atributo fundamental de los enmarcamientos de las personas entrevistadas que también ha sido reportado en otras investigaciones (Villalobos, *et al*. 2022). Me refiero, en concreto, al carácter plural de sus enmarcamientos sobre la desigualdad.

En lo dicho anteriormente se puede divisar hacia dónde apuntaron las preferencias de las personas entrevistadas para repartir las posiciones laborales. Quisieron, así como las élites chilenas (Castillo *et al*., 2019), mayor meritocracia precisamente porque no percibieron meritocracia en su contexto. Aquí, las apelaciones a la meritocracia revistieron dos sentidos contrapuestos en los enmarcamientos y narrativas. Primero, la meritocracia como un arma para luchar contra la desigualdad. Así, de acuerdo con las personas entrevistadas, detrás de la asignación de posiciones laborales no debería de estar algún rasgo adscriptivo, sino la acumulación de méritos individuales: preparación y experiencia. Segundo, la meritocracia como herramienta para justificar la desigualdad existente. En este caso, los directores generales aparecen como dignos ocupantes de su posición porque, de acuerdo con los enmarcamientos que recuerdan a los de las élites inglesas (Hecht, 2022; Mclean *et al*, 2011),

supuestamente poseen talentos especiales y colaboran a la actividad de las empresas de una forma única.

Hay un caso donde la preferencia por la meritocracia se puso en entredicho: la desigualdad de género para arribar a los puestos directivos. Todas las personas entrevistadas se opusieron a esa forma de desigualdad y, la mayoría, contrario a las tendencias detectadas en otros programas de MBA (Hagen *et al*. 2003), se mostró a favor de que se adopten medidas para reducirla. Sin embargo, no todas las personas entrevistadas se decantaron por las cuotas de género. Quienes estuvieron a favor de las cuotas plantearon, desplazándose momentáneamente de las consideraciones sobre el mérito, que se trata de una medida necesaria para forzar un cambio justo. En cambio, quienes tuvieron preferencias contrarias a las cuotas argumentaron que, en caso de implementarse, posiblemente se afecte el desempeño de las empresas, se degrade simbólicamente a las mujeres y, sobre todo, se mine el mecanismo favorito para la asignación de posiciones laborales, esto es, la meritocracia. No sorprende, entonces, que prefirieran medidas de orden educativo y la transformación de mentalidades.

Capítulo 8

Prometer y anhelar

Introducción

En este capítulo me enfoco en las aspiraciones que circulan en los programas y que tienen los estudiantes de MBA. Al hacerlo, exploro cómo los programas representan y con qué estrategias justifican la promesa de movilidad social ascendente que hacen a sus estudiantes. Asimismo, analizo en qué consisten las expectativas de movilidad social ascendente de las personas entrevistadas, así como su motivaciones de ingreso y elección de un programa de MBA específico. Además, me enfoco en sus expectativas respecto al cumplimiento de sus expectativas de movilidad, la ventaja (o desventaja) que creen tener en el camino que conduce rumbo a las altas direcciones y las acciones que planean llevar a cabo gracias al proceso de movilidad que les sería facilitado gracias a sus programas de MBA. Cabe mencionar que, en orden de importancia, los procedimientos bajo análisis son: racionalización, justificación e identificación.

Los MBA

Contenido

En los MBA del IN y del IP, las promesas tienen un lugar fundamental. La promesa más importante puede resumirse de la siguiente manera: quienes cursan un MBA tienen la oportunidad de vivir movilidad social ascendente. Supuestamente, lo anterior ocurre, en parte, gracias a la incorporación de conocimientos y competencias que habilitan la apertura de nuevos emprendimientos, cambios de industria, obtención de promociones laborales y adquisición de aumentos salariales. Así, por ejemplo, en el MBA del IP se sostiene que sus egresados, después de más de dos años de graduarse, experimentan un aumento salarial superior al 60% y que el 77% de ellos escalan *"a puestos directivos*". A su vez, en el MBA del IN se afirma que, según los datos para una de sus generaciones más recientes, sus egresados tienen un aumento salarial superior al 300%, una vez pasados tres años desde el momento de graduación. Además, se declara que el 100% de sus egresados, igualmente para

una de sus generaciones más recientes, ya tenían empleo después de tres meses de graduarse. Entonces, bien puede decirse que la imagen que comunican los programas de MBA a través de sus campañas de marketing es la siguiente: antes del MBA, estagnación o avance lento; después del MBA, crecimiento acelerado rumbo a la élite. De acuerdo con el testimonio compartido por el IN de un egresado suyo:

> "*El IN me dio acceso a muchas oportunidades. Además, me dio habilidades para tener un gran trabajo donde pude incrementar mis ingresos de forma considerable*".

Los MBA bajo estudio utilizan dos estrategias para fundamentar la realización futura de su promesa. La primera, que ya había sido identificada en otros estudios (Vaara y Fräy, 2011), remite a un intercambio de capitales. De acuerdo con su lógica, los estudiantes aportan dinero (alrededor de ochocientos mil pesos en el IP y un millón en el IN), al tiempo que los MBA suministran prestigio, contactos y saberes. Gracias a los argumentos empleados para explicar cómo ocurre ese intercambio, la promesa de movilidad futura pasa de ser meramente deseable a plausible. Contrario a la primera estrategia, la segunda se apoya menos en argumentos verbalmente expresados. Su poder de convencimiento descansa en un tipo de simulación que realiza de forma anticipada la promesa de movilidad a partir de la configuración de espacios e interacciones.

Antes de analizar ambas estrategias conviene responder una pregunta. ¿Qué indica la promesa? Por un lado, el interés de los MBA por atraer estudiantes que puedan pagar sus colegiaturas. Por el otro, el segmento poblacional a quién está dirigida la educación de los dos MBA bajo consideración. Dicho segmento consiste, sobre todo, en aspirantes que anhelan ocupar un lugar en la élite corporativa de México, esto es, gente que en el futuro mediano espera convertirse en emprendedor, empresario y, sobre todo, director general. Una idea similar me fue compartida por una persona vinculada al IN. Mientras desayunábamos, me dijo que su institución de adscripción no compite por estudiantes con Stanford ni con Harvard, sino con otros programas de Estados Unidos que podrían ser atractivos para estudiantes mexicanos con deseos de vivir una experiencia internacional de estudios. Si tienes dinero, me dijo replicando la conversación que tuvo con un prospecto, vete a Stanford o Harvard, sino el MBA del IN es tu mejor opción. Así pues, la promesa de movilidad no es para quienes tienen los dos pies en la élite corporativa y económica nacional, cuyos miembros

cabe suponer que sí cursan sus posgrados de negocios en sitios como Harvard, sino para una capa previa que está compuesta sobre todo por aspirantes.

Primera estrategia

Para justificarse como dadores de prestigio, los MBA del IN y del IP exponen el "éxito" que tienen los miembros de sus respectivas comunidades. Aquí, el éxito puede significar cualquiera de las siguientes cosas: participar en proyectos millonarios, arribar a las posiciones de mayor jerarquía en un gran corporativo o fundar una empresa que innove al interior de una industria dada. Así, por ejemplo, en un evento del MBA del IP que se organizó en otoño de 2022, se aludió a una egresada que, además de fungir como presidenta de una multinacional dedicada a la tecnología, aparece en la lista de "*las 100 mujeres más poderosas del país*" de una revista. Por su parte, en el MBA del IN comúnmente se invita a un egresado suyo que actualmente dirige un banco con presencia nacional e internacional para dar la charla inaugural de los cursos. Entonces, a través de sus egresados, los MBA ejemplifican el tipo de prestigio que se puede alcanzar y demuestran el perfil de la comunidad a la que se puede pertenecer en caso de pasar por sus aulas. No es una coincidencia que al finalizar una clase abierta en el MBA del IP en otoño de 2023, la persona encargada de admisiones dijera lo siguiente:

> "…*a su lado puede estar sentado el próximo CEO de una empresa muy importante*".

Otro medio para sustentar la transmisión de prestigio consiste en exponer el nivel de internacionalización de los programas. Dicha internacionalización opera en dos sentidos complementarios. Primero, como puente hacia instituciones de élite global que representan las opciones más prestigiosas en la formación en negocios y a las que, según mencionó una persona del MBA del IP en un desayuno que se llevó a cabo en otoño de 2022, sería más difícil llegar por otros caminos. Por eso, los dos MBA bajo estudio suelen presumir sus respectivas redes internacionales que facultan a sus estudiantes para cursar materias en sitios como la Haas School of Business de la Universidad de California Berkeley en Estados Unidos, la Mannheim Business School de la Universidad de Mannheim en Alemania o la School of Business de la Universidad de Yonsei en Corea del Sur.

> "*El IP tiene múltiples alianzas internacionales, lo cual faculta a nuestros estudiantes para cambiar sus carreras y vivir experiencias transformadoras*".

La segunda vertiente para exponer el nivel de internacionalización ocurre vía la promoción del MBA como una experiencia de estudio, competencia y trabajo en equipos multiculturales. Supuestamente dicha experiencia habilita para hacer carrera fuera de México, desempeñarse en contextos de alta diversidad o entender el mundo de los negocios desde una perspectiva global. De ahí que los MBA exhiban constantemente su porcentaje de estudiantes extranjeros (inferior al 10%, en el MBA del IN y superior al 50% en el MBA de tiempo completo del IP) y, en el caso del IN, la importancia que depositan en el intercambio internacional obligatorio que deben hacer sus estudiantes. Así es como los MBA venden la posibilidad futura de trascender las barreras nacionales para integrarse al concierto mundial de ejecutivos que pueden ser enviados a Brasil, Estados Unidos o Taiwán. En términos del MBA del IN:

> "*En un mundo globalizado, el MBA del IN permite entender de mejor manera, así como participar con experiencia, en el contexto mundial a partir de intercambios escolares, viajes académicos, semanas internacionales, competencias de casos, entre otros medios*".

Posiblemente, el número de acreditaciones y la posición en los rankings son, en conjunto, los elementos más empleados por los MBA para sustentar su capacidad para otorgar prestigio. Aquí, el valor de los MBA se deriva del valor que les atribuyen otros. Los dos MBA bajo estudio cuentan con las mismas acreditaciones, las cuales denominan con un epíteto aristocrático: "*la corona*". Se trata, entre otras, de las acreditaciones otorgadas por la Association to Improve Business Schools (AIBS) y la Association to Enhance MBAs (AEMBA). Además, ambos ocupan posiciones similares en los rankings de diversas publicaciones. De acuerdo con el ranking de MBAs de una publicación internacional, los MBA del IN y el IP están en el top cinco a nivel latinoamericano. En adición, en el IP se dice copiosamente que, según un ranking educativo particular, ellos son la mejor escuela de negocios en América Latina; mientras que en el IN sostienen que sus programas son los únicos latinoamericanos que figuran en los rankings de una publicación estadounidense de enorme prestigio en el mundo de los negocios y que es la única escuela de negocios mexicana que es reconocida como una institución con potencial "*transformacional*" de acuerdo con otro ranking basado en el "impacto positivo".

Así pues, tanto las acreditaciones como los rankings son usados por los MBA como elementos de distinción. Ambos les sirven para trazar una frontera simbólica que les separa del grueso de programas (nacionales e internacionales) y les acerca al circuito de instituciones de élite que ofrecen servicios académicos de la más alta calidad. En el caso de las certificaciones, ese circuito corresponde a menos del 5% de escuelas de negocios en el mundo, según pude leer en un publicación en Instagram del MBA del IN y escuché numerosas veces en eventos del MBA del IP.

La posibilidad de hacer networking es otro argumento que utilizan los MBA para sustentar su promesa. Hacer networking significa ampliar la red de contactos para abrir oportunidades de negocios, ya sea durante o después del MBA. Su importancia, según se dijo en varios eventos, es vital en un mundo globalizado, donde los posibles clientes y socios pueden provenir de partes distintas del mundo. Para ilustrar el punto anterior, un profesor del MBA del IP, durante un evento informativo en invierno de 2024, dijo que "*Es igual de importante conocer un modelo financiero que conocer a alguien de Filipinas a quien pedir la recomendación de un restaurante para llevar a un cliente*". En este ejemplo, pareciera que la oportunidad de cerrar un trato depende del conocimiento adecuado para tratar bien a un cliente, lo cual descansa sobre la red de contactos que uno pueda desarrollar. Es como si el networking, al menos dentro de esta narrativa, pudiera aceitar los engranajes que están detrás de los negocios.

Ahora bien, los MBA pueden, supuestamente, ampliar y diversificar el capital social de los estudiantes por distintas vías. Por ejemplo: intercambios estudiantiles que sirven para entablar relación con líderes corporativos y profesores de otros países; interacción cotidiana con peces grandes del mundo empresarial que asisten a las escuelas de negocios para dar charlas; reuniones anuales con egresados exitosos en campos de golf (como lo ha hecho el MBA del IN) o en las instalaciones de su campus central (como suele hacer el MBA del IP); entre otras. Entonces, todo parece indicar que los MBA ofertan recursos sociales que pueden conectar con la parte más alta de la jerarquía laboral de las empresas para encontrar mentores, clientes o socios. Eso es precisamente lo que comunicó un estudiante durante un promocional del MBA del IN:

> "*…aquí hay varios profesores con buenas relaciones en los negocios. Ellos me hicieron el favor de suministrarme contactos realmente útiles en la industria donde yo me desenvuelvo. Gracias a lo anterior, ya entablé relación con posibles clientes para el negocio que estoy ideando en México*".

En los MBA, la ampliación de la red de contactos no es un accidente que sencillamente ocurre. Se trata, más bien, de una actividad organizada y una meta que se persigue. Así, el IN organiza clubes estudiantiles para que los miembros de su MBA hagan networking con altos cargos de distintas "*compañías top*" a los que invitan regularmente para que den conferencias o participen en foros de discusión. En la lista de altos cargos invitados están, por ejemplo, el CEO de Microsoft y el director de un área de L'Oréal. Encima, cada club posee un "*consejo de estudiantes*" para que sus integrantes puedan recibir, entre otras cosas, "*recomendaciones especiales*" y "*consejos de networking*". Así, la organización de los MBA en pos de alcanzar su objetivo de engrosar los recursos sociales de sus estudiantes está lejos de ser un resultado fortuito. En todo caso, ella es parte de un plan para el cual se eligen unos medios determinados.

El plan antes aludido cuenta con dos características. Por un lado, es abierto hacia adentro. De tal forma que la ampliación de los recursos sociales ocurre en el ámbito de todos aquellos que, pasado cierto nivel de la jerarquía ocupacional, pertenecen a la comunidad de los negocios: directores generales, empresarios, managers prometedores, estudiantes de MBA, emprendedores, etc. Por el otro, el plan es cerrado hacia afuera. Por eso, las personas ajenas a la comunidad mencionada no pueden participar en los eventos destinados a consolidar y extender los contactos. Por ejemplo, durante la primavera de 2023 pedí permiso a los administrativos del MBA del IP para asistir a un evento de egresados que organiza anualmente. El evento, que costaba 10,000 pesos mexicanos por persona, era exclusivo, me dijeron antes de dejar de contestar mis correos, para la comunidad de egresados del IP. Mediante esta doble restricción, la del costo y la convocatoria exclusiva, es como el IP protegió su red de las intervenciones de elementos exógenos. Para quienes no formábamos parte de esa red, la única ventana al evento eran las redes sociales.

El último argumento al que recurren los MBA para sustentar su promesa remite al suministro de saberes. Supuestamente como resultado de ese suministro, las personas que entran y salen

de tales programas no son las mismas: las segundas, a diferencia de las primeras, han incorporado nuevos "*marcos de pensamiento para la toma de decisión*", según dijo un profesor durante una clase abierta en el IP que se organizó en otoño de 2023. Los saberes en cuestión son de dos tipos: conocimientos y competencias. Los conocimientos son de orden técnico y son relativos, entre otras cosas, al dominio de software para hacer cálculos estadísticos (como regresiones, según contó una estudiante del IN durante una clase abierta en verano de 2023). A su vez, las competencias consisten en disposiciones (cognitivas, corporales y emocionales) para movilizar a uno mismo y a los trabajadores subordinados en beneficio de los fines empresariales. Aunque ambos saberes son importantes en el imaginario de los dos MBA, me parece que el IP es más afín a la adquisición de conocimientos y el IN al desarrollo de competencias. Retomo esta última discusión en el siguiente capítulo de la tesis.

Ahora bien, la forma de transmitir los saberes cambia entre los dos MBA. El del IP enfatiza la pluralidad de medios que tiene a su disposición: simulaciones, estudios de casos, *gamification*[50], entre otros. Además, según mencionó un profesor durante un evento en invierno de 2024, es el único cuya planta docente se dedica a la investigación. En ese sentido, dijo, "*no seguimos tendencias sino que las señalamos y decimos para dónde van*". En el IN, en cambio, la transmisión de saberes descansa sobre un único procedimiento: el método del caso. En palabras de un profesor de dicha institución, el método del caso se basa en "*situaciones reales*" que permiten "*adoptar el rol*" de un líder empresarial que está a punto de tomar una decisión crucial. Tras el análisis de más de 800 casos, supuestamente los estudiantes adquieren saberes que equivalen a cinco años de práctica laboral. A pesar de sus diferencias, como ya mostré al inicio de la tesis, los programas tienen un punto de encuentro en sus estrategias para la transmisión de saberes, a saber, la simulación. Me refiero a hacer "como si" se fuera un alto ejecutivo, "como si" se estuviera por presentar ante una mesa de accionistas, "como si" se enfrentara un dilema moral en la empresa. Esta simulación que es el pan de cada día, sobre todo en el IN, la revisó en el siguiente apartado.

[50] Según mencionó un profesor durante un evento del MBA del IP que se organizó en otoño de 2023, la estrategia de "*gamification*" consiste en incorporar dinámicas de juego a los procesos de aprendizaje.

Sobre todo en el IP, los saberes que se transmiten están orientados al futuro en múltiples sentidos. Supuestamente estos saberes permiten saltar a posiciones directivas, aprovechar las oportunidades de un porvenir que aún no se materializa pero que brillará con intensidad, transformar lo existente para crear un mundo de desarrollo sostenible y actuar en las áreas que aún no son clave pero que muy pronto lo serán para la vida de los negocios. Si vale la pena hacer un MBA, de acuerdo con este enmarcamiento, es porque ese tipo de programa entrena para el futuro, al tiempo que ayuda a convertir en realidad el futuro que se desea tanto en términos individuales como colectivos. Posiblemente lo anterior queda bien definido en el slogan que adorna las pantallas y carteles que pululan en los eventos del MBA del IP: "*Dale forma al futuro, desafiando los componentes del presente*". No sorprende, entonces, que en la publicidad de dicho MBA se aluda al futuro como una motivación fundamental para ingresar a ese programa. Curiosamente, nada de lo dicho en este párrafo encuentra un claro paralelismo en el MBA del IN. En éste, el énfasis no está puesto en el futuro, sino en la crisis del presente. De cualquier forma, el lenguaje del futuro es congruente con las promesas de movilidad que hacen los programas bajo estudio, ya que en ambas se subraya un desplazamiento desde un presente convulso e insatisfactorio hacia un porvenir espectacular. En términos de una estudiante, cuyas palabras son rescatadas en la publicidad que me dieron en un evento del IP:

> "*Me percaté que el IP estaba muy dirigido a las habilidades directivas del futuro. Por eso elegí al IP*".

Ahora bien, la promesa adquiere un enmarcamiento especial para las personas que reciben (o podrían recibir) una beca. Más que en los otros casos, aquí la promesa no sólo es de movilidad social ascendente, sino también de transformación personal y profesional. De tal forma que, además de experimentar un crecimiento económico tras egresar, las personas viven, según las campañas de los MBA, una ruptura biográfica que las transforma plenamente. Esa transformación, supuestamente, a veces les acerca al terreno de lo espiritual, ayuda a construir nuevos hábitos y convierte en agentes de cambio que pueden impactar "positivamente" dentro y fuera de las empresas. Tal vez por eso, durante un evento promocional de la beca "Líderes" para estudiantes del MBA del IN en el invierno de 2024, se mencionó que el objetivo era "*cambiarle la vida*" a las personas que originalmente no

contaban con la totalidad de recursos para pagar el programa. Dicho cambio, como puede verse en los siguientes testimonios de quienes se beneficiaron de un beca y que fueron compartidos en las campañas de marketing del IN, va más allá de lo estrictamente profesional.

> "*Si me comparo con la versión de mí mismo de cuando entré, puedo decir que ahora soy totalmente diferente porque* [en el MBA] *pude desarrollar el ámbito espiritual, que era algo que no tenía*".
>
> "*En mi caso, la educación marcó un antes y un después no únicamente como profesionista, sino también como padre, hijo y esposo. El cambio fue para que pudiera ser la mejor versión posible de mí mismo*".

Segunda estrategia

La segunda estrategia para sustentar la promesa de movilidad consiste en la simulación. Dicha simulación ocurre, en parte, vía la configuración de espacios que realizan de forma parcial, momentánea y anticipada la promesa. Parcial porque no da cuenta de la totalidad de dimensiones que podrían acompañar a un proceso de movilidad ascendente; momentánea porque constituye un lapso acotado en el tiempo; anticipada porque muchas veces ocurre antes de siquiera ingresar a cualquiera de los dos programas de MBA. En ese sentido, esta estrategia puede entenderse como un simulacro del futuro que podría ser realidad en caso de cursar un MBA en el IN o en el IP.

La configuración de espacios tiene como referente principal a la exclusividad. En ese sentido, el IP suele presentar su MBA en hoteles cinco estrellas que se ubican en Avenida Paseo de la Reforma. Dicha avenida solía albergar, durante el siglo XIX e inicios del XX, a las familias más ricas de México. Si bien ha dejado de funcionar como un espacio residencial con casas de estilo francés, Reforma aún representa un marcador de gran importancia simbólica. Así lo atestiguan las glorietas, monumentos, centros de espectáculos, hoteles y torres que lo adornan. Afuera de los hoteles donde se hacen las presentaciones se puede ver, invariablemente, una colección variopinta de automóviles lujosos: Audi, Volvo y BMW. Junto a los automóviles se hallan guardaespaldas vestidos de negro. Algunos descansan recargados sobre camionetas Suburban que llevan una calcomanía con la leyenda "*Vehículo de escolta*". Los objetos y servicios anteriores, precisamente por sus altos costos, tienen un

peso simbólico que sugiere que el terreno de los programas de MBA es el de quienes pertenecen o aspiran a las élites.

Al interior de los hoteles, el lujo se manifiesta de forma particular. Los pasillos se encuentran salpicados con boutiques de ropa, tiendas de artesanías, cuadros de artistas mexicanos y, en el MQM Palace[51], una camioneta Maserati en exhibición cuyo precio rebasa el millón de pesos mexicanos.[52] Frente a la camioneta hay una sala denominada "Club de Empresarios"[53]. El portal electrónico del Club dice lo siguiente:

> "*El Club de Empresarios es un espacio de negocios privado con enorme prestigio en la Ciudad de México. El Club, fundado a mediados del siglo pasado, es producto de los intereses de un grupo de empresarios y amigos que buscaban un espacio exclusivo donde tratar sus asuntos".*

Aparentemente, el Club

> "*…tiene más de mil socios que se reúnen en unas instalaciones exclusivas en donde, además de albergar encuentros empresariales y juntas de consejo, se ofrecen actividades culturales y sociales de diversa índole que han aumentado su prestigio*"

Igualmente importante, el Club se describe a sí mismo como *"el espacio perfecto para la diversidad, para la convivencia, para unir personas destacadas de ámbitos refinados, para platicar entre iguales y para discutir y resolver problemas"*. Independientemente de la contradicción entre los términos "*diversidad*", "*exclusivo*" y "*privado*", las citas anteriores dibujan un espacio donde los "iguales" son grandes empresarios. Por eso, adentrarse en él, aún sea durante la mañana en que se presenta un programa de MBA, eleva socialmente y, como resultado, colabora en la realización simulada de movilidad. Es como si uno viviera la ficción de convertirse momentáneamente en uno de esos "iguales".

---

[51] Este nombre es un pseudónimo.

[52] La camioneta Maserati de menor rango y de segunda mano, la Grecale, tiene un costo superior al millón de pesos en Mercado Libre (Mercado Libre, n.d.). Busqué información sobre los precios de Maserati en su página de Internet e incluso escribiendo a su cuenta de WhatsApp. No encontré nada. Al parecer, los precios y los productos de Maserati, así como los hoteles donde se presentan los MBA, son más bien exclusivos.

[53] Este nombre es un pseudónimo.

El arreglo de los espacios donde se organizan los eventos de MBA interpela los sentidos. En una presentación del MBA del IP en un hotel, el aire olía a lavanda, los corredores eran iluminados por luces cálidas, la temperatura estaba en un punto fresco y los pisos, a veces recubiertos con alfombras y otras compuestos por una piedra similar al mármol, atrapaban la mirada. En el "Gran Salón" del hotel, recinto donde se llevó a cabo la presentación, se podían ver mesas con manteles largos. Ahí adentro, sobre fuentes de cristalería, había chocolatines, croissants y danesas. Algo similar ocurre en las instalaciones de ambos programas cuando se tiene un evento. Durante una clase abierta en el IP que ocurrió en otoño de 2023, un conjunto de meseros sirvió pinchos de jamón serrano, panecillos con queso de cabra y, de postre, fresas recubiertas con chocolate. Además de agua y refresco, los meseros ofrecían tres variedades de vino Las Moras: tinto, blanco y rosado. Posiblemente, el epítome del cuidado a los espacios y alimentos se dio en otro hotel de reforma, cuando, momentos antes de que comenzara una presentación sobre el programa de "Capitalismo" que ofrece el IP, el ponente principal invitó al chef para que explicara el menú del desayuno: jugo de mandarina, panadería mexicana y francesa, frutos rojos con miel y granola y huevos benedictinos.

Hay un factor muy importante que colabora en la configuración de espacios para fundamentar la promesa: el aislamiento o auto-segregación de clase (Krozer, 2020). Se trata de una tendencia más o menos extendida en América Latina desde la década de 1970 (Coy, 2006), que a veces está motivada por amenazas (reales o imaginadas) del crimen (Cerón-Anaya, 2019). Sin embargo, en el caso de las escuelas de negocios que albergan a los MBA bajo estudio, así como en el de los campos de golf a los que asisten las personas más ricas de México (Cerón-Anaya, 2019), ese aislamiento responde, desde mi punto de vista, antes al intento de establecer quién sí y quién no tiene cabida en los espacios de formación y sociabilidad para la élite. Es aquí que las fronteras simbólicas basadas en representaciones idealizadas de los líderes corporativos, mismas que reviso en el siguiente capítulo, se alinean con fronteras sociales de difícil traspaso, a partir de la conjugación del siguiente par de mecanismos.

El primer mecanismo corresponde al IP y consiste en el aislamiento por inaccesibilidad. Si se sale del sur de la Ciudad de México y no se tiene automóvil, como fue mi caso durante el trabajo de campo, las opciones de trayecto hacia el IP son dos. Por un lado, tomar un Uber

cuyo precio va de 200 a 300 pesos (dependiendo de la hora). Por otro lado, usar el transporte público. Esta última opción, aunque tiene un costo menor (14 pesos), es complicada y sumamente tardada debido a sus implicaciones: tráfico, transbordos y camiones saturados. Recuerdo una ocasión que salí de mi departamento a las 4:00 pm para llegar a las 6:00 pm al IP y así acudir a una clase abierta. Si bien aún no era la hora oficial de salida de la mayoría de los trabajadores, el camión en el que viajaba no podía sumar ni a una persona más. Apretujados, los pasajeros, muchos de ellos trabajadores de la construcción y algunos oficinistas, íbamos hombro con hombro mientras el transporte serpenteaba por colinas bastante empinadas. Al poco tiempo empezó a llover, provocando un avance todavía más lento.

Esa misma tarde, tras observar un escenario contrastante de grandes edificios con canchas de pádel, según presumía su publicidad, y decenas de casas grises con varillas en sus esquinas, tomé mi teléfono para ver en Google Maps qué tan lejos estaba del IP. Al darme cuenta de que la distancia era corta y de que estaba llegando con 30 minutos de anticipación, pensé en bajar del transporte para completar el camino a pie. Muy rápido abandoné mi intención tras percatarme de que el espacio dedicado al peatón en aquella parte de la ciudad era casi inexistente: no había puentes peatonales ni pasos cebra ni banquetas lo suficientemente anchas como para proteger de los coches que a un costado marchaban a toda velocidad. Meses después, una entrevistada me dijo que *"…ahí en el IP la mayoría, todos, llegamos en automóvil, porque no hay otra forma para llegar…".* El desplazamiento en automóvil es, al parecer, un supuesto bastante común entre quienes forman parte del IP.[54] Además, también constituye un indicador de pertenencia a la clase media o alta en México (Cerón-Anaya, 2019).

Entonces, no es de sorprender que en todas las ocasiones que asistí al IP, la gente que ingresaba caminando fuera minoría, mientras que la puerta de acceso al estacionamiento pareciera un desfile congestionado de camionetas Mazda (entre otras marcas). Tampoco sorprende que en todas mis expediciones, ninguna de las personas que viajaba conmigo en el

[54] De acuerdo con mi trabajo de campo, ese supuesto también se encuentra entre las personas del IN. Recuerdo la ocasión en que, antes de pasar al salón donde se llevaría a cabo una clase abierta durante el verano de 2023, la persona encargada de registrar a los asistentes me preguntó si había tomado el segundo piso del Periférico para llegar desde Tlalpan (sitio donde antes vivía), como si llegar en metro no fuera la opción por *default*.

camión, esos oficinistas con el traje mojado por la lluvia o los trabajadores de la construcción con sus pantalones llenos de polvo, bajara al mismo tiempo que yo para atravesar los torniquetes que dan acceso al IP. Tal como ocurre en los campos de golf (Cerón-Anaya, 2019), al colocarse en avenidas de alta velocidad donde las opciones de transporte público son reducidas y donde no hay espacio para el peatón, el IP colabora en su propia auto-segregación de clase que le mantiene aislado de la interacción con personas "no deseadas".

Ahora bien, si el IP se aísla mediante la inaccesibilidad, el IN lo hace con su opuesto, es decir, con una suerte de sobreexposición que le vuelve invisible[55]. La llegada al IN es facilitada por múltiples opciones de transporte público: metro, peseros y combis. Además, el IN está rodeado por espacios de mucha afluencia donde prima el ruido que nace del bullicio urbano: estaciones de metro, panaderías, tiendas de abarrotes y un largo mercado. Lejos de estar confinados para el uso de las élites, esos espacios son de carácter popular. De ahí que durante las mañanas en ellos sea posible ver a trabajadores que compran una torta antes de tomar un camión, niños con uniforme de escuela pública que caminan junto a sus madres o adultos que corren sin la ropa deportiva de moda (como prendas Nike, Asics o Lululemon). En medio de todo ese movimiento se levanta un muro alto que no tiene ningún logo ni escudo distintivo. Es la pared del IN. Lo paradójico es que la escuela de negocios más exclusiva de México pasa desapercibida por estar a la vista de todos.

Ya sea por inaccesibilidad o por exceso de visibilidad, los dos programas de MBA refuerzan el carácter exclusivo que los define. Al IP sólo llegan con facilidad los que tienen los medios para hacerlo, mientras que al IN arriban sólo los entendidos que pueden ubicarlo en la vorágine del caos urbano. Sin embargo, una vez adentro de ambos recintos, uno todavía no ha entrado. En el IP, antes de entrar al edificio donde se imparten clases, se debe caminar un largo corredor que atraviesa el estacionamiento y desde donde se observa una cancha de fútbol americano. Cuando se logra lo anterior, uno queda bajo la vigilancia de elementos de seguridad cuyo trabajo, entre otras cosas, es monitorear a los presentes. Vi a dos chavos de negro, le dice un vigilante a otro a través de su radio refiriéndose a dos jóvenes que, dado su atuendo completamente negro, desentonan con el resto del estudiantes. A su vez, si se quiere

[55] Esta estrategia también es adoptada por los clubs de golf a los que asiste la élite de la Ciudad de México (Cerón-Anaya, 2019).

ingresar a las aulas del IP, uno debe primero cruzar un empedrado. Es entonces que los niños con uniforme de escuela pública son sustituidos por hombres y mujeres que visten con traje.

Gracias a su aislamiento, pero también a la vigilancia continua, las dos instituciones ofrecen lo que parece imposible: suspender el bullicio de la ciudad, convirtiéndolo en un simple rumor en medio de la calma. Afuera, en el espacio público, el ruido, la prisa, el calor, la lluvia y la proximidad de los cuerpos que se tocan aún si no quieren; adentro, en el espacio privado de las escuelas de negocios, la tranquilidad, el caminar apacible, la temperatura regulada, la protección de un techo que convierte a la lluvia en un espectáculo contemplativo y los cuerpos, cada uno, en un sitio que precluye del contacto no deseado. Curiosamente, esta configuración del espacio privado refleja el estado emocional que supuestamente caracteriza a los líderes corporativos (ver el noveno capítulo). Me refiero al "*ease"* (Khan, 2011) o sensación de comodidad, el cual manifiesta un dominio de sí que poco tiene que ver con el exceso (de ruido, lluvia, calor y contacto) del afuera. Posiblemente, como dice Hugo Cerón-Anaya, este aire despreocupado que reina en los espacios de élite ayuda a "articular nociones de identidad e intereses comunes" en tanto que se opone y contrasta con la realidad de quienes corren en el afuera (2019, p. 45).

Entonces, los MBA bajo estudio apoyan su promesa de movilidad ascendente en la configuración de espacios que acercan al dominio de quienes pertenecen o aspiran a la élite. Por eso, tal configuración se basa en la asociación entre los programas y los recintos de empresarios que se definen a sí mismos como "*privados*", "*exclusivos*" y "*refinados*" y los lugares donde el lujo, ya sea comunicado a través de coches o boutiques, es la norma. Lo anterior es reforzado por el aislamiento que propicia el establecimiento de fronteras sociales, un procedimiento comúnmente empleado por las élites para garantizar su exclusividad y su auto-segregación de clase. Como resultado, los estudiantes de MBA quedan a salvo de establecer contacto con aquellos que no pertenecen al circuito de quienes manejan (o manejarán) los hilos de las grandes empresas de México: los que viajan en camión o compran una torta afuera del metro.

¿Vale la pena hacer el gasto?

Una vez planteados los argumentos que sustentan la realización de la promesa, una cuestión queda suspendida en el aire. Me refiero a la deseabilidad de la promesa misma. ¿Ella

realmente vale la pena? La cuestión no es menor. Los estudiantes del IN deben, por ejemplo, poner en pausa su carrera laboral durante dos años para hacer el MBA. A su vez, la mayoría del IP debe combinar jornadas laborales completas con clases y sesiones de estudio que les obligan a terminar su día bastante tarde.

Al margen de lo que piensen los estudiantes, los MBA intentan despejar cualquier duda al respecto enmarcando el gasto de las mensualidades como una inversión para vivir movilidad social ascendente. Se trata, según dijo una administrativa tras finalizar un desayuno del MBA del IP en otoño de 2022, de una "*inversión en ustedes mismos*". Supuestamente, el objeto de la inversión, el yo, atraviesa cambios profundos después del MBA. Para sustentar esta idea, los programas exponen los testimonios de gente egresada que narra cómo fue el viraje personal y profesional que vivieron tras adquirir nuevos conocimientos y experiencias. Así pues, hacer un MBA, según los programas, es la apuesta educativa por la mejora financiera y la realización personal en el ámbito del trabajo. Por eso, su publicidad dice lo siguiente:

> "*Estudiar en el IP es una inversión educativa cuyo retorno es la generación de oportunidades para tener éxito profesional y financiero*".
>
> "*Gracias al IN tengo habilidades para convertirme en líder. Me refiero a habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, ética y muchas otras. Con esas habilidades he podido transformar mi carrera profesional*".

Más allá del dinero

Los programas de MBA son muy cuidadosos al momento de plantear su promesa. Si bien un asunto crucial es habilitar procesos de movilidad hacia la élite, el fin último de la educación que imparten, según dicen, va más allá del dinero y consiste en el mejoramiento de México. Dicho mejoramiento fue fraseado de maneras diferentes en los eventos a los que asistí: "*generar un impacto*", "*transformar al país*", entre otros. Al principio, la generalidad de estos fraseos me impedía conocer su sustancia. ¿Impacto sobre qué? ¿Transformación en qué sentido? Conforme fui avanzando en el trabajo de campo, me di cuenta de que se trataba, sobre todo, de utilizar la actividad empresarial para solucionar problemas sociales y acelerar el crecimiento económico. Así, en un evento sobre diversos programas del IP que ocurrió en otoño de 2024, el presentador encomió a los presentes a trabajar por un México diferente y a preocuparse por el legado que dejarán a las generaciones futuras. Asimismo, durante una

presentación del MBA del IP en otoño de 2023, una lámina del PowerPoint que utilizaba el presentador decía: "*Si tuvieras la oportunidad de cambiar el mundo desde la perspectiva de los negocios, ¿qué cambiarías?".* La meta dibujada por los MBA es transformar el presente mediante la educación de negocios para entonces gozar de un futuro más brillante. Ese es el marco donde se da la promesa de movilidad social ascendente a los estudiantes.

Para contribuir al "mejoramiento de México", las escuelas de negocios que albergan los dos MBA bajo consideración dijeron entrenar a la siguiente camada de líderes. Dicho entrenamiento descansa en la unión de tres elementos: una orientación filosófica humanista, el conocimiento más actualizado sobre los negocios y una perspectiva global. Supuestamente, esos elementos permiten que los estudiantes creen emprendimientos innovadores y transformen internamente a las empresas, ya sea, como fue expresado en un documento del IP, trabajando por un "*propósito superior*" o yendo "*más allá en el tema de responsabilidad y sustentabilidad*" para generar "*valor social*". En ese sentido, el entrenamiento de los líderes que se ofrece en los MBA puede entenderse como la preparación para realizar el mundo deseado por la comunidad de negocios. Lo dicho hasta aquí queda bien reflejado en el slogan del IP que apareció en múltiples carteles de sus eventos y que, a mi juicio, pretende describir a sus integrantes: "*Voluntades impulsando cambios*".

A mi parecer, lo dicho más arriba está enmarcado por dos paradigmas. Primero, la ética solucionista. Ésta, que caracteriza sobre todo al IP, puede resumirse de la siguiente manera: el desarrollo de los negocios (en parte vía los avances tecnológicos) es la base para la solución de problemas sociales. De ser así, tales problemas serían de naturaleza técnica y no política, demandando para su apaciguamiento la pericia de quienes saben administrar con eficiencia. No sorprende, como ya exploré previamente en otro capítulo, que sea también en el IP donde se imparta un curso sobre una "nueva forma de capitalismo" para directores generales, miembros de consejo directivo y altos ejecutivos de las empresas. Este nuevo capitalismo es supuestamente una forma de organización económica donde la generación sostenible de riqueza desemboca en una sociedad próspera, justa e incluyente. Su foco principal no es, según sus documentos oficiales, incrementar las ganancias, sino el "*impacto positivo*" de una empresa en su entorno social. En sus propios términos:

> "*Tener metas que trascienden la ganancia y orientarse por un propósito superior son acciones que incrementan la productividad y dejan una marca en el legado que dejas como líder".*
>
> "*El propósito del curso* [sobre la nueva forma de capitalismo] *es aprender a generar una cultura de trabajo inspiradora que genere riqueza sostenible, tanto tangible como intangible, para la empresa y la sociedad".*

El segundo paradigma es el humanismo cristiano, mismo que enarbola fundamentalmente el MBA del IN. De acuerdo con sus postulados, la dirección empresarial puede mejorarse si se enmarca como una extensión del acto creador de Dios y como una oportunidad para propiciar el encuentro de lo humano con Dios mismo. Desde aquí, la responsabilidad social de los directores generales por construir una "*sociedad más justa*" es orientada por la Doctrina Social de la Iglesia y entendida como un compromiso irrenunciable que acompaña al IN desde su fundación. Por eso, la misión de esta escuela de negocios es inseparable de un proyecto moral, donde se busca hacer el bien no únicamente para los colaboradores de una empresa sino también, de acuerdo con sus documentos oficiales, para su entorno.

Cabe mencionar una diferencia entre las escuelas de negocios acerca de cómo juega el tiempo en sus respectivos enmarcamientos sobre los fines que supuestamente persiguen. De ambas escuelas, el IN es donde se reivindica con mayor fuerza el legado de los empresarios. De ahí que, como puede verse en la cita que aparece más abajo, represente a los últimos como los hacedores de México que, superando todo tipo de obstáculos y muchas veces empezando desde cero, lo dieron todo para que muchas personas mejoraran su vida. En cuanto al presente, como he tenido oportunidad de mostrar anteriormente, ambas escuelas lo entienden como un tiempo convulso. Empero, mientras que en el IP lo enmarcan como un mar de oportunidades abiertas, en el IN lo ven como un periodo de decadencia social. En conjunto, estos enmarcamientos temporales, aunque no abandonan la idea de mejorar a México vía los negocios, suscitan imágenes distintas del futuro: una, la del IP, donde el provenir brilla y resulta de aprovechar las oportunidades actuales; otra, la del IN, donde el florecimiento ulterior de los negocios demanda el rescate de un presente que tiende a la implosión.

> "*A lo largo de los últimos 100 años o más, los empresarios mexicanos han entregado todo lo que tenían para mejorar la vida de los mexicanos y para generar movilidad social a través del empleo*".

Así como son empleados por las escuelas de negocios de los MBA, los paradigmas solucionista y humanista cristiano tienen un mismo substrato de corte utilitarista que puede resumirse en una frase, a saber: los negocios privados son el mejor medio para solucionar los problemas públicos. En términos aún más clásicos: la búsqueda del beneficio individual redunda en el beneficio colectivo. En esta visión que encumbra a los empresarios como hacedores de México y al nuevo capitalismo como un sistema generador de bienestar, la asociación entre ganancia y mejoramiento es inmediata. Empero, no se dice que la ganancia de los negocios es, principalmente, la ganancia de los empresarios. Tampoco se dice nada acerca de que para que la ganancia de unos pueda convertirse en la ganancia de todos, primero deben efectuarse varios pasos, entre ellos, redistribución de recursos.

En los párrafos anteriores me he referido a los "problemas" que supuestamente solucionan los negocios. Al menos en los eventos a los que asistí, los programas de MBA no explicitaron cuál es el contenido de esa categoría. Sin embargo, según yo, se refieren a la demanda de algún servicio que puede o no ser vital para las personas. Sin embargo, al hacer tan grande la categoría y situarla a un costado de motivaciones explícitas de transformación social, no colocan un límite respecto a los elementos que podrían entrar en ella. Así, en los problemas tendrían cabida fenómenos de índole tan distinta como el suministro de chocolate, la reducción de la pobreza, la renovación de unidades de transporte, entre muchos otros. En ese sentido, los MBA ofrecen una representación donde la solución de problemas es indistinguible de la solución de problemas socialmente relevantes. Esto les permite enmarcar a sus integrantes como operadores de cambios que conducirán a un mundo mejor a través de sus empresas.

Las personas entrevistadas

Motivaciones y expectativas

La motivación principal de las personas entrevistadas para cursar un MBA es vivir un proceso de movilidad social ascendente. Desde su perspectiva, este proceso les conducirá a un futuro donde sus planes, tanto profesionales como personales, dejarán de ser expectativas para convertirse en realidad. En el ámbito profesional, la mayoría se imaginó emprendiendo, ya sea en la industria donde tuvieron su más reciente experiencia de trabajo o en una completamente distinta, o arribando a posiciones de alta dirección. También hubo una minoría, integrada por personas del IN, que tuvo proyecciones un tanto diferentes: se pensaron como futuros integrantes de consejos directivos, trabajando a partir de su experiencia acumulada en reuniones que, según me dijeron, no demandan mucho tiempo pero otorgan amplios réditos económicos (16, F, IN), o como miembros de una fundación (24, M, IN). De cualquier forma, lo central de las expectativas fue la conversión de sus relatores, tanto del IN como del IP, en cabezas de una empresa.

> "…*dejé de trabajar en la start-up y entré al MBA, y sentí que el MBA me iba a acelerar como empresario y ayudarme a acelerar mi negocio. Esas fueron mis principales razones* [de ingreso al programa]" (12, M, IP).

En las expectativas de quienes entrevisté hubo diferencias importantes a partir de su nivel de privilegio acumulado. Traigo a cuento estas diferencias porque constituyen un indicador que refuerza algo dicho con anterioridad: la idea de que quienes cursan un MBA en el IN y el IP dan cuenta de dos conjuntos. Por un lado, una minoría integrada por aquellas personas que, dado su origen social, ya forman parte o tienen al menos un pie dentro de la élite económica de México. Por el otro, una mayoría que está compuesta por aspirantes a dicha élite. Lo anterior queda de manifiesto en las expectativas laborales y personales que reviso a continuación.

En las expectativas laborales, las personas más privilegiadas destacaron su rol como empresarios, ya sea porque heredaron (20, F, IN) o porque su desempeño les elevó hasta el nivel de socios (5, M, IP). En cambio, quienes gozan de menores privilegios limitaron la extensión de sus expectativas al terreno de los empleados y las vincularon sobre todo al terreno de las direcciones. Solamente una entrevistada del IP remitió sus expectativas al

ámbito de las gerencias (9, F, IP). Ella, quien no nació en el seno de una familia de propietarios y gran parte de su trayectoria escolar no ocurrió en el sistema privado, es precisamente quien con mayor ahínco adoptó la idea de ser "godín"[56]. A mi parecer, si bien todas las expectativas laborales de las personas entrevistadas suponen movilidad, las del sector más privilegiado tienen, por así decirlo, un techo más alto.

> "*No tengo la idea de emprender, pero sí me gusta el mundo corporativo. Yo sí quiero ser godín, trabajar en una empresa, tener estabilidad. Y tener un MBA te abre más puertas. Es de los primeros requisitos que piden cuando abren puestos gerenciales o directivos*" (9, F, IP).

En el ámbito personal, las personas entrevistadas hicieron descansar sus expectativas en la realización de lo que desean laboralmente. Tales expectativas pueden dividirse en dos grupos. Las primeras, comunicadas en su mayoría por quienes acumulan menores privilegios de origen y asistieron al IP, consisten en aprovechar las ganancias adquiridas tras finalizar los estudios de MBA y regresar al mercado de trabajo para cubrir los costos asociados a tener un proyecto de familia (1, M, IP), ampliar su patrimonio (8, F, IP) o ganar estabilidad financiera (9, F, IP). Las segundas, presentes en los relatos de las personas más privilegiadas, sobre todo del IN, remiten a viajar (25, F, IN), trabajar por gusto como artistas (17, F, IN) o, gracias al desarrollo de un "*sistema*" que faculte a sus empresas para operar casi de forma autónoma, a dar clases (18, M, IN). A mi juicio, el primer grupo es el de las expectativas modestas que apuntan a la seguridad en términos colectivos: patrimonio, estabilidad, familia. En cambio, las segundas apuntan al desenvolvimiento del yo a partir del gusto: pintar, viajar, enseñar.

> -*"Tengo la esperanza de ya no ser godín y tener los activos suficientes que me den para pintar por gusto y no por necesidad".*
>
> -*"¿Cuáles serían esos activos?"*
>
> -*"Me gusta mucho el desarrollo inmobiliario, me gustaría invertir en eso si no es que yo tener mi propia desarrolladora porque va muy de la mano con mi carrera y con*

[56] "Godín" es un término más o menos peyorativo que remite, sobre todo, a oficinistas de rango medio y bajo.

el MBA. Me gustaría mucho invertir en eso. En la Bolsa [Mexicana de Valores] *sí, pero no le entiendo tanto, pero sí, también me gustaría invertir por allá"* (17, F, IN).

Entonces, todos los relatos de quienes entrevisté traen aparejada la idea de vivir movilidad social ascendente. Sin embargo, las expectativas laborales y personales que son promovidas por esa idea de movilidad varían significativamente. Mientras que las personas más privilegiadas se imaginan como empresarias y dedicándose a actividades que no involucran su trabajo directo en las empresas (como pintar, viajar o dar clase), quienes acumulan menores privilegios más bien apuntan al ámbito de las direcciones, asumiendo incluso una identidad laboral "godín", y le apuestan a proyectos donde sobresale el deseo de seguridad familiar. Lo anterior indica que, aún en el terreno del privilegio, las diferencias son de tal grado que impiden suponer la existencia de un sector homogéneo. Más bien en el ámbito del privilegio parecen haber diferencias sociales que dan lugar a diferencias en las expectativas entre establecidos y aspirantes a la élite.

Bases de las expectativas: el intercambio

El intercambio de capitales fue el soporte fundamental que permitió a quienes entrevisté apoyar sus expectativas de movilidad. Aunque ya lo he explicado previamente, vale la pena repetir en qué consiste el intercambio: los estudiantes aportan dinero, al tiempo que los MBA otorgan prestigio, contactos y saberes. En el imaginario de las personas entrevistadas, cada uno de esos capitales que les son dados en sus respectivos programas podrá más tarde ser intercambiado en el mercado laboral por aquello que de verdad quieren, es decir, mejorar su situación económica, ganando el estatus que en nuestro tiempo se asocia a la figura del líder corporativo (como Steve Jobs) o del empresario (como Elon Musk). Entonces, al parecer, el circuito del intercambio comienza y termina con dinero.

> *"La segunda razón…sé que representaba un incremento salarial y que se te abren más puertas y oportunidades en el tema económico. Mentiría si dijera que no pasó por mi cabeza que el MBA me trajera beneficios económicos"* (1, M, IP).

El prestigio jugó un papel especial en las expectativas de movilidad, independientemente del MBA cursado. Ello sucedió de dos maneras. Primero, mediante una equiparación simbólica con los miembros de la élite corporativa. Así, hubo quienes imaginaron que, gracias a su MBA, estarán al nivel de los clientes "*C-level*" (directores generales y empresarios) que

habían tenido en sus trayectorias laborales previas (10, M, IP). Segundo, desplazando un impedimento. Una vez con el título de MBA bajo el brazo, hubo quienes manifestaron que dejarán de ser vistos como personas cuyo rango de tareas está circunscrito a lo meramente técnico para, entonces, colaborar en la discusión y toma de decisiones que conciernen a los negocios (19, M, IN). Bajo esta lógica, de poco sirve acumular muchos conocimientos cuando se carece del prestigio que eleva y convierte en legítimo aspirante a una alta dirección. Entonces, ya sea por equiparación simbólica o por reducir la posibilidad de ocupar posiciones meramente técnicas, el prestigio de los MBA fue clave como argumento en las expectativas de movilidad hacia la élite entre quienes entrevisté.

> "*Más o menos empecé a ver cuáles eran los C-levels que clientes míos que tenían un MBA y a dónde lo habían hecho. Varios coincidían que eran IP. Entonces dije 'bueno, es la alternativa uno'*" (10, M, IP).

Desde antes de graduarse de sus respectivos MBA, las personas entrevistadas dijeron experimentar los efectos de la paulatina ganancia de prestigio. Sus indicadores al respecto remitieron a la interacción diaria con jugadores clave del mundo público y privado. En el IN, me dijo un entrevistado, el prestigio es observable en el tipo de personas que acudan a sus instalaciones para dar clases o conferencias, esto es, funcionarios públicos de alto nivel (como José Antonio Mead[57]) o algunos de los hombres más ricos del mundo (como Carlos Slim). A su vez, dichos indicadores apuntan al trato que reciben por otros. Así, algunos entrevistados vincularon su presencia en sus respectivos MBA con el surgimiento no solicitado de nuevas propuestas laborales (10, M, IP), la capacidad de mantener un diálogo vía LinkedIn con el director general de una empresa trasnacional (15, M, IN) y el hecho de que otros les prestaran más atención al momento de hablar (10, M, IP). Entonces, empapándose del estatus de aquellos con quienes conviven y siendo benefactores de un trato que se reserva a gente especial, las personas entrevistadas no exhibieron dudas al respecto: sus MBA los están elevando social y moralmente. Por esa razón, un entrevistado no dudó en llamarle al IN el "*Harvard de México*" (15, N, IN).

[57] José Antonio Mead fue secretario de Estado durante las presidencias de Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto, así como candidato presidencial en 2018.

> "*Un día casual que íbamos saliendo de clases ahí estaba* [José Antonio] *Mead, a la semana siguiente estaba* [Carlos] *Slim y a la siguiente estaba otro. Personajes top del mundo empresarial de México están yendo constantemente ahí. Te menciono dos de los más conocidos, pero hay muchísimos otros que todo el tiempo están ahí. Van a darnos pláticas, nos van a dar clases como profesores invitados, nosotros los podemos invitar…" (*15, M, IN).

Es importante resaltar que no todas las personas hicieron el mismo enmarcamiento del prestigio. Quienes la enfatizaron con mayor ahínco como motivación principal para hacer un MBA fueron las mismas que gozan de menores privilegios dada su posición social de origen. Este es el caso de una entrevistada del IP, quien mediante la credencial de MBA espera que el personal de recursos humanos la vea como una candidata con los méritos necesarios para subir por la escalera corporativa. Según ella, lo anterior puede ocurrir porque dicha credencial le ayudará a borrar la connotación negativa que carga el título de licenciatura que consiguió en una universidad pública. Lo que ella busca, según dijo, es limpiar su pasado en el sistema público de la educación para entonces no ser discriminada en el ámbito laboral. Queda claro, entonces, que el prestigio de los MBA cumple funciones diferentes en virtud del privilegio acumulado: a unos parece que los acerca a las estrellas del mundo privado (Mead o Slim); a otros los salva de las llamas del terreno público (IPN o UNAM).

> *"Yo estudié economía en la* [universidad pública]. *La* [universidad pública] *tiene renombre para muchas carreras, pero no para economía. Cuando me enfrenté al mundo laboral sí vi discriminación contra estudiantes de la* [universidad pública]. *Entonces al buscar posgrados, sabía que quería una escuela privada porque necesitaba ese extra que la* [universidad pública] *no me daba para posicionarme mejor, para ampliar el panorama y tener una mejor posición curricular.* (21, F, IP).

La ampliación de contactos es otra columna que carga las expectativas de movilidad. Independientemente de si pasaron por el IN o por el IP algunas personas entrevistadas dijeron haber tomado la decisión de hacer un MBA con la intención de conocer clientes a los cuales venderles proyectos, ya sea durante la duración de dicho programa o una vez que egresaran y decidieran emprender (3, M, IP). Otros dijeron que sus compañeros de clase, precisamente por tener un gran potencial profesional, a futuro podrían convertirse en colaboradores para el

desarrollo de algún proyecto (7, M, IP). En ocasiones, estas proyecciones llevaron al rechazo de un camino alternativo, a saber, realizar un MBA en el extranjero o en modalidad abierta. Expresada como pregunta, la lógica del rechazo es la siguiente: ¿por qué no hacer un MBA en México, si es en este país donde se quiere vivir, desarrollar contactos y llevar a cabo negocios (28, F, IN)? El elemento compartido por cada una de las proyecciones y el rechazo se encuentra en el futuro. Me refiero, en concreto, a los réditos esperados de engrosar el capital social gracias a hacer un MBA en México.

> *"En muchos lados me habían hablado del IN, y yo amo mucho* [a] *México y quiero vivir en México. Así que pensé 'para qué me voy a estudiar a otro lado cuando yo lo que quiero es vivir aquí, conocer gente de aquí, hacer mi networking aquí'. Y decidí entrar al IN"* (28, F, IN).

> -"*¿Has podido construir estos contactos que me cuentas*?"
>
> -"*Sí. La verdad es que yo me imaginaría en 5 o 10 años, que un alto porcentaje de mi generación van a tener cargos importantes en México. Hoy todos somos compañeros de la misma generación, pero en el mediano y largo plazo se va a ver que…yo creo que mis compañeros tienen mucho potencial para ser personas muy importantes en la vida empresarial de México*" (22, F, IN).

Únicamente las personas del MBA del IN aportaron tres tipos de evidencias para respaldar que su programa tiene la capacidad de ensanchar su cartera de contactos. La primera remite a la "*exposición*"[58] que tuvieron en virtud de la interacción cotidiana con empresarios y directores, tanto al interior del MBA, como en el caso de Mead o Slim que ya mencioné (15, M, IN), como fuera de éste. En ese sentido, una entrevistada narró cómo, gracias al "*summer*"[59] que hizo antes de irse de intercambio, pudo hablar con el director de recursos humanos, el de sustentabilidad y, ya en el auditorio de la torre donde la empresa tiene sus instalaciones, escuchar al director general compartir los resultados alcanzados (16, F, IN). La

[58] En realidad, esta palabra me la dijeron en inglés un par de personas: (24, M, IN) y (16, F, IN).
[59] El "summer" es un periodo en el que estudiantes del IN trabajan en alguna empresa. Dicho periodo ocurre al finalizar el primer año de estudios y antes de realizar un intercambio internacional.

segunda evidencia se refiere a las ocupaciones de destino. Así, un entrevistado me dijo que en el IN conoció a su jefe actual (14, M, IN). Finalmente, la tercera evidencia trata acerca de la comunidad de egresados. Una vez de regreso al mercado laboral, de acuerdo con una entrevistada, las personas que egresan del MBA del IN son muy bien acogidas por quienes también estudiaron en el IN. Las últimas, cuando coinciden con las primeras en una misma empresa, según los relatos, les otorgan múltiples ayudas debido a un hecho muy sencillo: su mutua identificación como pares que comparten el mismo fondo de experiencias que sólo se pueden adquirir en el MBA del IN (27, F, IN). Entonces, todo parece indicar que el enriquecimiento del capital social mediante el MBA, al menos en el IN, se manifiesta durante y después de finalizar los estudios. En palabras de una entrevistada:

> "*Cuando entramos y ya ahorita que sales ves que sí es una comunidad. Y si te quieres dirigir a alguien, sí te ayuda el decir 'vengo del IN'. Y si la persona estuvo en el IN, también te ayuda a abrirte las puertas muy rápido, como 'ya vivimos lo mismo, ya sabes de qué se trata…'. Sí te ayuda mucho y haces muy buenos contactos*" (27, F, IN).

Antes de continuar, me parece importante dibujar una diferencia de matiz: el engrosamiento del capital social, siguiendo el contenido de las entrevistas, parece ocurrir de forma diferente en cada MBA. Aparentemente, en el del IP se da principalmente de forma horizontal, esto es, entre pares. De tal forma que las ocasiones para conectar con líderes empresariales no sólo no fueron mencionadas copiosamente, sino que, en las entrevistas, se redujeron a la organización de eventos especiales como la Network Week[60]. En cambio, según los relatos, tal engrosamiento ocurre de forma horizontal y vertical en el IN. Lo anterior queda de manifiesto en los nexos establecidos entre estudiantes y miembros de la comunidad de egresados, así como en el contacto no esporádico sino constante con figuras prominentes del mundo empresarial. Tal vez consciente de esta diferencia, según me contó un entrevistado, una persona vinculada al MBA del IP le sugirió adoptar una postura cauta respecto al networking que podría hacer en el programa:

[60] Este evento se hace una vez al año y reúne tanto a líderes empresariales como a miembros de diversas escuelas de negocios del mundo.

"*Me dijo, 'vas a poder hacer netowking, pero no creas que ya resuelves todo lo que quieres. Es un proceso de vida. Hay gente que cree que hacer un MBA es todo, que salen de aquí con una millonada. No. Te damos unas bases importantes para que el día de mañana…ya depende de ustedes*" (4, M, IP).

"A ver, creo que la red más, más importante es la que tengo con mi generación. Pero también con todas las pláticas que teníamos en el MBA, las competencias de caso, visitas de empresarios, nuestras visitas a corporativos, pues vas conociendo a la gente, vas pidiendo tips y muchos de ellos obviamente están muy abiertos a ayudarte. Y pues poco a poco los ves más seguido en eventos de la escuela. Y sí, digo, seguramente si hoy en día les escribo a alguno de ellos con los que mayor relación hice, claro que podría platicar con ellos. Y si tengo algún proyecto que les quiera presentar, seguramente escucharían" (24, M, IN).

La confianza en la ampliación de contactos como mecanismo de movilidad fue condicionado por el nivel de privilegio acumulado. Las personas entrevistadas que reportaron una autoasignación de clase superior a la de sus pares dijeron que en sus respectivos MBA no podían construir buenos contactos de manera horizontal, esto es, con sus compañeros de clase. Para explicar lo anterior, se basaron en dos indicadores. Por un lado, la ocupación de los padres. En ese sentido, un entrevistado del IP sugirió que prefiere los contactos que generó fuera del MBA, porque en éste son pocas las personas que son hijos de algún CEO. Por el otro, la experiencia laboral. Dado que en el MBA del IN, según me contó un entrevistado, aceptan a universitarios recién graduados, las oportunidades de hacer networking son menores a las que se pueden encontrar en otros programas del mismo IN. De los dos indicadores, sólo el primero descansa en un tipo de degradación simbólica que remite a la clase social: si tu papá no es el director, tú no sirves como contacto para avanzar laboralmente, según el enmarcamiento de la persona entrevistada. Dicho en sus propios términos:

"La parte de amigos y de contactos…wey, no quiero sonar arrogante ni mamón, pero me valen madres, ¿ya sabes? Contactos, los míos. Ahí [en el MBA] *no hay muchos contactos que diga "wey, es el hijo del CEO de un banco", esos ya los conozco yo. Y así que digas "quiero hacer amigos nuevos", pues no me identifico con el 90% de la*

gente de mi maestría, entonces no está en mis intenciones hacer amigos. Sí tengo mis cuates y mis amigos de la maestría, pero no todos" (12, M, IP).

Ahora bien, lo dicho hasta aquí dio origen en los relatos a dos fenómenos. Primero, un tipo particular de decepción. Así, en algunas personas entrevistadas, sus expectativas de networking que habían sido alimentadas por la publicidad de los MBA no se cumplieron tras iniciar los estudios, porque los pares, según me contaron, carecían del nivel necesario para discutir los casos (18, M, IN). Segundo, el trazado de una frontera simbólica. De un lado de la frontera, la minoría: personas con experiencia laboral y con padres en posiciones laborales que acercan a la élite económica. Del otro, la mayoría: recién graduados y las personas con padres que no trabajan en la cima de la estratificación laboral. Esa mayoría es precisamente la que un entrevistado reconoció que le da "*cringe*" (pena ajena) (12, M, IP). Tanto la decepción como la frontera simbólica traen a cuento algo mencionado previamente: los MBA, lejos de ser homogéneos, son espacios de privilegio con jerarquías internas donde conviven establecidos y aspirantes a la élite.

"*Imagínate conversar con alguien que nunca ha salido de las aulas, y pues los empiezas a poner con problemas de la vida real, y la vida real no es como te lo cuenta el libro de texto, desgraciadamente, porque si sí, la vida sería muy fácil. Y te empiezan a decir 'no pues es que yo haría una solución x, y, z'. Te quedas con cara de 'este no ha pisado una oficina o una junta en toda su vida'*" (18, M, IN).

La otra columna que sostiene las expectativas de movilidad es la acumulación de capital escolar. Dicha acumulación, según dijeron las personas entrevistadas tanto del IN como del IP, les puede aportar los conocimientos y competencias que necesitan para alcanzar múltiples metas. Entre tales metas destacan las siguientes: trascender la dimensión técnica de sus respectivos trabajos para entonces participar de lleno en lo concerniente a los negocios (19, M, IN), surcar las barreras formales que se imponen en la contratación para posiciones gerenciales y directivas (como tener un título de maestría) (17, F, IN), dar saltos de carrera hacia industrias donde no se tiene experiencia acumulada (13, F, IP), conocer la especificidad del ecosistema mexicano de negocios (15, M, IN) o potenciar emprendimientos (12, M, IP). Lo anterior, según manifestaron quienes entrevisté, es particularmente cierto para el caso de personas cuyos estudios universitarios eran ajenos a la administración de empresas.

Entonces, desde su perspectiva, los MBA equipan intelectualmente a sus estudiantes para la consecución de fines que reducen la posibilidad de ser marginados del carril que conduce al ámbito directivo.

> "*Yo soy ingeniera química de licenciatura, pero en la carrera no aprendí nada de contabilidad. Llevé economía, pero muy por encimita. Que igual de economía no creas que aprendí mucho. Como que muchas cosas administrativas yo no las sabía. No sabía qué era un* [inaudible]. *Y llegó un punto en el que sentí que me estaba dando de topes con los proyectos o con los clientes y que para seguir creciendo necesitaba otro tipo de conocimientos, que en realidad eran muy sencillos pero me hacían falta para mejorar mi perfil*" (28, F, IN).

Supuestamente, cubrir los huecos de la formación previa es un objetivo al alcance de cualquiera que curse un MBA. Ello responde, según me dijeron, a que los MBA no especializan en un área particular del conocimiento, sino que ofrecen una mirada global para la administración de empresas. De acuerdo con los relatos, esta situación frustró a algunas personas que provenían de disciplinas técnicas, como economía (18, M IN), o a quienes tenían experiencia emprendiendo (12, M, IP), pues consideraban que los conocimientos que les suministraban eran demasiado sencillos y, en consecuencia, no les enriquecían en términos académicos. Desde su punto de vista, tales conocimientos no sólo eran tan básicos que podían aprenderse en YouTube (28, F, IN), sino que no se comparan con lo que se enseña en programas de MBA extranjeros (18, M, IN). En palabras de un entrevistado:

> "*…porque académicamente yo te puedo decir que de todos los cursos que tomé, me acuerdo…decirte 'salí aprendiendo algo nuevo'….de aquí de los que tomé en México de 3 de 40 cursos, o sea, un menos del 10%"* (18, M, IN).

Lo dicho hasta aquí puede sintetizarse de la siguiente manera: aparentemente, no todos los componentes del capital escolar participan de la misma forma a cargar las expectativas de movilidad. Tanto para las personas del IP como del IN, lo más significativo de su formación fueron las competencias. No obstante, unos y otros reportaron haber incorporado competencias distintas. Las personas del IP se refirieron a la capacidad para desenvolverse en contextos internacionales de amplia diversidad (3, M, IP) y gestionarse a sí mismos para hacer un uso eficiente del tiempo (11, M, IP). En cambio, las del IN dijeron haber

incrementado su sentido de responsabilidad laboral (14, M, IN), extendido su tolerancia en la difícil empresa de trabajar con otros (20, F, IN) y mejorado sus habilidades de autoconocimiento (28, F, IN). Congruentes con su representación de las tareas que corresponden a los líderes corporativos (ver el noveno capítulo), las personas entrevistadas dijeron antes haber ganado competencias y conocimientos panorámicos en diversas áreas (en economía (25, F, IN), cadenas de suministro (1, M, IP) o geopolítica (3, M, IP)) que saberes técnicos.

Cabe destacar los resultados comunicados en las entrevistas respecto a la incorporación de las formas de capital escolar antes mencionadas. Tanto las personas del IP como del IN afirmaron sentirse bien formadas para competir en el mercado laboral. Sin embargo, sólo las del IN conectaron esa formación a una suerte de una transformación personal ampliamente significativa que, desde su punto de vista, es necesaria para finalizar su programa de MBA (22, F, IN) y dilucidar en qué dirección apuntan los talentos y aptitudes individuales (27, F, IN). Realizar dicha transformación no es una tarea fácil, según me contaron, porque sus condiciones de posibilidad son de naturaleza distinta a las que corresponden al aprendizaje de tópicos académicos. De acuerdo con esta postura, en lugar de encontrarse en medios de acceso inmediato, los insumos que alimentan la formación de competencias y redundan en un cambio subjetivo de gran calado más bien dependen del tipo de experiencia que sólo se tiene en el MBA del IN. Este valor agregado, que a veces aparece rodeado de cierto misticismo inefable y se expresa en formas concretas de ser, es lo que distingue, según me dijeron, a la gente formada en el MBA del IN. En palabras de una entrevistada:

> "*Creo que me ha aportado más en términos personales, definitivamente. Cuando tienes algo que aprender en términos académicos, siempre vas a encontrar los recursos para aprenderlos, llámese finanzas, conta o cualquier otra materia. Si te pones* [a buscar] *vas a encontrar los recursos y ahí va a estar la información*" (20, F, IN).

Elección del programa

Al final de una clase abierta del MBA del IP en otoño de 2023, los presentes fuimos a una terraza. Ahí consumimos refrigerios y platicamos de manera informal. La charla fue entre personas interesadas en ingresar al programa, integrantes de la planta docente y gente del

departamento de admisiones. Después de comerme una dona de chocolate, me uní a un grupo de mujeres que hablaba sobre la importancia de hacer un MBA. Al poco tiempo se integró el encargado de admisiones, quien nos preguntó qué pensábamos de la clase y cuándo nos gustaría iniciar el MBA. La primera en responder fue una mujer, quien muy rápido cambió el tema y le preguntó qué separaba al IP del IN. Al cabo de un rato y tras recibir una respuesta que aparentemente no le resultó satisfactoria, la mujer volvió a la carga: "*No me has dicho nada que distinga al IP del IN*", le dijo al encargado. En medio de una situación que yo percibí más o menos tensa, la misma mujer, como intentando aminorar la incomodidad que de pronto se instaló entre nosotros, dijo que el IN tiene un montón de reconocimiento, una comunidad de egresados que se ayuda entre sí y una red de contactos importante. Eso sí, continuó, el IN cuenta con la seria desventaja de estar lejísimos de su casa. Pocos segundos después, otra persona con acento extranjero mencionó que lo de los contactos estaba muy bien, ya que lo principal en un MBA es el networking. La interacción anterior revela un tema fundamental que puede formularse como pregunta: ¿qué programa de MBA escoger?

Para seleccionar un MBA, las personas entrevistadas valúan el intercambio de capitales en el que deben participar. Su decisión suele inclinarse hacia el programa que promete el camino de movilidad que mejor se ajusta al volumen de sus recursos. El cálculo sobre el dinero que deben aportar fue mencionado con mayor frecuencia por las personas del IP que por las del IN. De hecho, algunas de ellas dijeron haber desplazado la opción de ingresar al IN por dos razones económicas: el MBA de dicha institución es muy caro y les impedía generar ingresos dado que es de tiempo completo (9, F, IP)[61]. En cambio, el único caso donde una persona del IN habló sobre constreñimientos económicos fue para mencionar que, en caso de salir de México, tal como había considerado antes de ingresar al MBA de esa institución, el apoyo económico que recibía de su padre hubiera tenido que ser complementado por ella, lo cual la hubiera llevado a "*capitalizar lo que yo tenía de ahorros*" (20, F, IN). Antes que hablar de dinero, entre las personas del IN se habló del interés por descansar del trabajo (28, F, IN) o de impedir una ruptura amorosa (18, M, IN) como motivos que perfilaron el ingreso al MBA.

[61] En realidad, el IN tiene dos modalidades de MBA: tiempo completo y formato de medio-tiempo (o ejecutivo). En el caso de la entrevistada, debido a su edad y experiencia laboral acumulada, sólo podía aspirar a entrar a la modalidad de tiempo completo.

> "*Entonces por el costo y por el tiempo, decidí no ir al IN. El IP me ofrecía facilidades de pago, y además es mucho más barato. Y además es* [de] *medio tiempo, sólo vamos dos días a la semana. Así que puedo seguir con mis responsabilidades laborales*" (9, F, IP).

En las entrevistas hubo una clara división entre personas de distintos programas respecto a la valuación del capital escolar que esperaban ganar. Las personas del IP dijeron cursar el MBA de tal escuela porque está orientado a la innovación (6, F, IP), las perspectivas globales (13, F, IP), el emprendimiento (6, F, IP) y, en lugar de basarse en cuestiones técnicas de finanzas, enfatiza la realización de negocios (10, M, IP). Por su parte, las personas del IN sostuvieron haber elegido su MBA porque éste permite conocer la especificidad del contexto mexicano (15, M, IN), está basado en el método del caso (23, F, IN), enfatiza el lado humano de los negocios (26, M, IN) y esculpe personas con rasgos altamente deseados, a saber, gente disciplinada y constante (24, M, IN). Lo anterior es un indicio bastante claro de los medios considerados necesarios por las personas entrevistadas para convertirse en los líderes corporativos que aspiran a ser: las del IP, conocimientos que vinculan principalmente hacia fuera (innovación y emprendimiento en un mundo globalizado); las del IN, competencias para la reformulación individual (formas de ser que, no obstante, siguen de cerca la realidad mexicana).

Los otros capitales que intervinieron en la valuación del intercambio son el social y el simbólico. Aunque el primero figuró en los motivos para cursar un MBA, sólo fue mencionado una vez como razón para seleccionar un MBA en concreto, a saber, el del IN (16, F, IN). En cuanto al capital simbólico, considerado en mayor medida que el capital anterior, las valoraciones fueron unánimes: la mayoría dijo haber elegido su MBA por ser el mejor, ya sea de México o de Latinoamérica. Aparentemente, esta fuerte convicción estuvo sustentada de manera informal en las opiniones de personas allegadas a los familiares de quienes entrevisté (23, F, IN) y de manera formal vía las posiciones en los rankings y el número de acreditaciones que los programas ondean en sus campañas de marketing (18, M, IN). En ocasiones, la importancia del prestigio pudo incluso llevar a mayores sacrificios de capital económico. Este es el caso de un entrevistado, quien eligió al MBA del IP por encima de otras opciones de menor costo en España por estar mejor rankeado. En sus palabras:

> "*Pero cuando voy viendo los precios y voy viendo el programa, todo eso, me salió la duda y dije, '¿y cómo el IP anda de precios?'. Y entonces me metí y lo investigué y andaba un poquito más alto todavía, pero cuando ves los rankings no había comparación con el de España. Entonces dije, 'ay, espérame, lo pienso bien'. Y ahí fue donde me decanté por el del IP*" (7, M, IP).

Ahora bien, elegir una opción siempre implica no elegir el resto de las opciones. Las personas que hicieron su MBA en el IN rechazaron principalmente la opción de estudiar en el extranjero: Canadá (14, M, IN), Inglaterra (16, F, IN), España (23, F, IN) y Estados Unidos (15, M, IN). A su vez, quienes cursaron su MBA en el IP renunciaron en primer lugar a la idea de estudiar en el IN. El fundamento de esta renuncia, como ya lo mencioné, fue la falta de capital económico que demanda la dinámica de intercambio en los MBA. Así, en un desayuno que organizó el IP en invierno de 2024 para promocionar sus posgrados, algunos estudiantes prospecto dijeron que la mejor opción para hacer un MBA en México es la del IN. Sin embargo, de acuerdo con su perspectiva, dicho programa es demasiado caro y para su aprovechamiento total no sólo resulta conveniente acumular muchos años de experiencia sino ubicarse en el ámbito de las direcciones y no de las gerencias. En otras palabras, según ellos, el MBA del IN no es para quienes quieren llegar, sino para quienes ya están y buscan extender su presencia en la élite corporativa.

Me permito sugerir, entonces, que al elegir distintos programas, las personas entrevistadas podrían estar eligiendo caminos diferentes de movilidad. Los caminos de movilidad serían enteramente congruentes con el perfil ideológico de las dos instituciones en consideración. El primer camino de movilidad sería el del IN. De acuerdo con las entrevistas, el orden de importancia de los capitales legados para arribar a la cima en dicho programa sería: las competencias, el prestigio, los contactos y finalmente los saberes académicos. Este sería el camino, por así decirlo, del isomorfismo cultural, donde lo más importante es la adquisición de competencias emocionales, corporales y cognitivas que puedan ser desplegadas frente a las audiencias adecuadas (reclutadores, directores, etc.) para entonces convertirse en candidato legítimo a las altas direcciones. De lo que se trataría es de aprender a ser (y a mostrar que se es) la persona correcta, un fin que no sorprende si se toma en cuenta que la

misión del IN es, congruente con el humanismo cristiano que le inspira, santificar a las personas por medio del trabajo.

El segundo camino sería el del MBA del IP. Haciendo caso a las personas entrevistadas, el orden de importancia de los capitales legados en ese programa sería: conocimientos, competencias, prestigio y contactos. Este no es el camino del isomorfismo cultural, sino el del meritócrata que perfecciona sus herramientas para entonces regresar al mercado laboral y así tener la capacidad de ensanchar la magnitud de su desempeño. Antes que dar muestras de ser la persona adecuada (mediante una forma concreta de vestir, mandar o escuchar), se trataría de saber lo necesario para poco a poco ir escalando posiciones en la larga escalera corporativa.

Expectativas y deseos

Una vez con el título de MBA bajo el brazo, las personas entrevistadas esperan, según me contaron, volver realidad su deseo de movilidad social ascendente. Ello sólo puede suceder si los recursos que ganaron en el IN o en el IP (saberes, contactos y prestigio) los pueden convertir en el capital central de nuestro tiempo: dinero (Khan, 2012b). Sobre este punto, refiriéndose a si lograrán rebasar el límite inferior de la riqueza en México, adoptaron dos posturas donde el "no" brilla por su ausencia: sí lo lograrán o esperan lograrlo. El nivel de optimismo en las respuestas varió en función del programa, siendo las personas del IN, el programa con la promesa de movilidad más grande y también el de mayor costo, quienes confiaron más en su probabilidades para experimentar movilidad ascendente.

> *"Me gusta pensar que sí, pero no lo sé. ¿Por qué no pasaría? Es un poco este pensamiento de estudiante de MBA que te meten como chip, que creo que es algo que no sólo pasa en México. Hasta leyendo casos de otras universidades…siempre está este estereotipo del estudiante de MBA que se graduó y tiene un puesto directivo altísimo y le va súper bien y tiene mucho dinero. Como que está esa representación de que si haces un MBA, eso te va a suceder. Entonces, pensando en eso, podría ser…pero la vida puede cambiar y en 5 años tal vez quiera surfear en Puerto Escondido y dedicarme a eso"* (25, F, IN).

En los relatos hubo algo de variación por género respecto a la expectativa de vivir movilidad hasta rebasar el límite inferior de la riqueza. Lo anterior quedó bien reflejado en el caso de

una entrevistada, quien, tomando en cuenta lo que ella denominó como el "*reloj biológico*", me dijo que la maternidad podría representar un obstáculo en su proyecto de movilidad ascendente. Las cosas serían diferentes, según me dijo, si más joven hubiera pisado el trampolín que supuestamente catapulta al ámbito de las direcciones, esto es, su MBA. Ningún hombre mencionó algo similar. Se podría pensar que eso es un resultado de que los entrevistados no planean tener hijos. Sin embargo, tras preguntarles por la futura posición social de sus hijos, ninguno mencionó que no los tendrían.

> *"No. Me encantaría decirte que sí* [rebasaré el límite inferior de la riqueza]*, porque me gustaría mucho. Pero por mi edad ya lo veo complicado. Tal vez si hubiera hecho el MBA antes, tal vez sí. Porque ya tengo 31 años. Si quiero una familia, el reloj biológico me está hablando de que lo tendría que tener en los próximos 10 años y ya se me hace mucho. Entonces…pues sí, no ayuda nada el reloj biológico*" (17, F, IN).

Ventaja y desventaja

Antes he revisado las expectativas de movilidad que expresaron las personas entrevistadas. Aquí analizo los caminos de movilidad que plantearon para hacer realidad esas expectativas. Eso me lleva directamente a la ventaja o desventaja que dijeron percibir en el mercado laboral al momento de competir por una posición directiva. Tomando en cuenta el prestigio, las personas entrevistadas, tanto del IN como del IP, dijeron sentirse en relativa desventaja únicamente cuando su rival es una persona que hizo su MBA en una institución extranjera, cuando el puesto por el cual compiten está fuera de México o cuando quieren entrar a una gran empresa trasnacional. Como evidencia, algunos mencionaron que las empresas "*top tier*"[62] descartan, de inicio, a quienes cursaron un MBA en México (16, F, IN). En el mismo sentido, otros dijeron que sus escuelas de negocios, debido a no ser tan conocidas en el plano internacional, no bastan para ocupar una vacante en el extranjero (14, M, IN). Así pues, el brillo de las credenciales de MBA aportadas por el IN y el IP se reduce, en los enmarcamientos y narrativas de quienes entrevisté, en el dominio internacional.

> *"Y cuando llegas y ven los perfiles, por mucho que las dos personas hayan trabajado en la misma posición, en la misma empresa y por el mismo tiempo, pero que uno*

[62] Esta frase quiere decir "primera categoría" o "primer nivel".

> *venga del IN y el otro por Harvard, a uno casi, casi le dicen '¿cuándo te contrato'?' y al otro es 'te llamo después'"* (18, M, IN)[63].

Para las personas entrevistadas, la desventaja anterior no es una condena. Ello responde a que lo verdaderamente importante para ocupar una vacante, según me dijeron, no es el prestigio de un título, sino los atributos individuales que distinguen a los candidatos (24, M, IN). Dichos atributos remiten al volumen de experiencia acumulada (5, M, IP), la habilidad para vender bien tus conocimientos (22, F, IN) y la capacidad para demostrar con trabajo el prestigio asociado a tu institución educativa (10, M, IP). Lo anterior da cuenta de un anhelo meritocrático por parte de quienes entrevisté, a saber, participar en un mercado laboral donde sólo se tomen en cuenta los méritos construidos a partir del trabajo y el esfuerzo (13, F, IP).

> *"Entonces, tal vez, al competir con alguien que viene de Harvard, para mí sí sería como, pensaría que puede ser como retador por justo el renombre que tiene la institución. Sin embargo, sí creo que definitivamente tengo las herramientas, o sea, el IP me ha dado herramientas para que yo pueda competir y estar al nivel de* [cualquier] *institución, ¿no?"* (8, F, IP).

Ahora bien, las personas entrevistadas, tanto del IN como del IP, manifestaron sentirse en ventaja frente a personas que no tienen un MBA o que, en caso de tenerlo, lo obtuvieron en alguna institución pública de México. Ello responde, desde su perspectiva, a que los servicios educativos del Estado son de poca calidad cuando no están enfocados en ciencia (14, M, IN) y a que son percibidos por los empleadores como alternativas de poco valor (15, M, IN). Lo anterior redunda, según me dijeron, en una ventaja para los egresados de programas privados. De acuerdo con el relato de una entrevistada, esa ventaja era visible para ella incluso desde antes de ingresar al MBA pues, según su experiencia, la gente que había cursado una licenciatura en la universidad pública era frecuentemente desestimada como personas que no ameritaban ser consideradas para una entrevista laboral (9, F, IP). En esta visión, lo privado prima sobre lo público a tal punto que confiere una ventaja cultural y simbólica.

> Al competir por un puesto directivo estaría "*mejor que una persona que estudió en la UNAM, eso es cierto, porque lamentablemente, en cuestión de ciencias*

[63] En este fragmento de entrevista, la persona que contratarían rápidamente sería a la egresada de Harvard.

administrativas, la UNAM está muy por debajo de muchas instituciones privadas" (14, M, IN).

De lo dicho más arriba surge una paradoja. Por un lado, quienes entrevisté reportaron haberse beneficiado enormemente del prestigio asociado a la credencial de su MBA: la gente les toma más en serio (10, M, IP) y pueden hablarle como iguales a los directores generales de grandes empresas (15, M, IP). Sin embargo, también dijeron preferir que el prestigio de los títulos no importe cuando compiten contra gente que hizo su MBA fuera de México. Abogan, en ese caso, por considerar los conocimientos, las competencias y la experiencia laboral. En ese sentido, sacan ventaja de un mundo no meritocrático donde importa el peso simbólico de los títulos, pero defienden la meritocracia cuando el prestigio de sus credenciales no alcanza, por ejemplo, para ocupar una vacante en una empresa "*top tier*".

La venta de uno mismo

Una cuestión fundamental en los caminos de movilidad imaginados por las personas entrevistadas remite a la "venta de uno mismo". Dicha venta, enfatizada con mucha mayor fuerza por las personas del IN, consiste en demostrar la valía individual como aspirante a una posición de liderazgo mediante el despliegue de disposiciones corporales, emocionales y cognitivas. Dicho despliegue puede entenderse como un performance de dos universos simbólicos. Por un lado, el universo del MBA de pertenencia. Aquí, los estudiantes, según dijeron, deben poner en acto las virtudes asociadas a sus programas de estudio: rigurosidad, excelencia y disciplina (10, M, IP). Por el otro, el universo de los atributos que desde su perspectiva debe poseer un líder corporativo: proactividad, trabajo duro y comunicación eficiente. Cuando el performance es satisfactorio, y en consecuencia se nota que uno es miembro de la comunidad del IP o del IN, las personas entrevistadas, según su punto de vista, se convierten en benefactores de una mirada que los aprueba como líderes en potencia. En otras palabras: lograron "venderse bien".

La venta de uno mismo descansa en la combinación de conocimientos y competencias. Para las personas que hicieron su MBA en el IP, esa combinación debe tender a la igualdad. Así, un entrevistado de dicho programa, utilizando una metáfora arbórea, me dijo que la clave es que exista un buen balance entre "*el follaje*" y "*las raíces*". El follaje apunta a las habilidades blandas y sirve para ganar visibilidad. A su vez, las raíces consisten en saberes especializados

que se aplican durante el cumplimiento del trabajo. Sin follaje, según él, uno no puede venderse a sí mismo; sin raíces, uno no puede realizar todo lo que promete la belleza de sus hojas y flores (4, M, IP). En sus propias palabras:

> *"Si ese árbol no tiene raíces, entonces se cae aunque esté muy frondoso. Si el árbol tiene muchas raíces pero no es frondoso, entonces tampoco funciona. Es muy analítico y muy técnico, pero no tiene ese* [algo] *para ser vistoso. Necesitas tu fórmula para desarrollar raíces y follaje*" (5, M, IP).

En cambio, la gente del IN le apostó más a una combinación desbalanceada de conocimientos y competencias en el proceso de venderse a uno mismo. Desde su punto de vista, los conocimientos, aunque relevantes, son de importancia menor frente a las competencias (18, M, IN). En ese sentido, antes que la demostración de una gran pericia para resolver problemas técnicos, la clave es, según su punto de vista, aprovechar los momentos adecuados (26, M, IN), responder con seguridad (20, F, IN) y mirar a los ojos durante las entrevistas (22, F, IN). Al competir por una posición laboral, la importancia de las competencias es de tal magnitud, según me dijeron, que su dominio permite vencer a un contrincante cuyo título universitario proviene de una universidad extranjera (20, F, IN) o a quien acumula muchos conocimientos (15, M, IN). Ello es posible en la mente de las personas entrevistadas del IN gracias a que en su universo simbólico, quienes ocupan una posición de liderazgo corporativo trabajan fundamentalmente con las cualidades de su yo. Esto queda bien reflejado en los siguientes fragmentos de entrevista:

> *"Y una persona que es un completo ignorante…pero tiene buena labia y conoce a la persona correcta, va a lograr entrar"* (15, M, IN).

> *"Puedes tener una maestría en Harvard y no saberte vender y no te van a contratar. Puedes tener cero maestría y tener un buen CV y saberte vender, y tú eres quien se va a ganar el puesto"* (20, F, IN).

Aparentemente, la venta de uno mismo puede ocurrir de dos formas: "cara a cara" o de manera virtual. Las situaciones "cara a cara" consisten en pruebas donde lo esencial es demostrar que se poseen las herramientas analíticas necesarias para "*desmenuzar un problema*" (18, M, IN). Igualmente, remiten a entrevistas donde uno debe ofrecer indicios de

constituir un "*buen fit*" para la vacante por la que se compite (21, F, IN). Lo anterior implica, de acuerdo con una entrevistada, ajustarse a los términos planteados por quien entrevista, como el grado de formalidad e incluso el idioma de la conversación (21, F, IN), y propiciar una "buena" conexión mediante la presentación de uno mismo (22, F, IN). A mi parecer, esa conexión consiste en maximizar los puntos de concordancia, desplegando una forma de ser que satisfaga las expectativas del empleador y que sea afín a los comportamientos de quienes ya están establecidos en las direcciones. En palabras de la entrevistada antes mencionada:

> "*…una vez que consigues una entrevista, la forma en la que te presentas, las forma en la que conectas con las personas, también son sumamente importantes*" (22, F, IN).

A mi juicio, la venta de uno mismo por medios virtuales ocurre principalmente a través de LinkedIn. Por eso, en sus perfiles de esta red social, las personas entrevistadas no sólo exhiben sus grados académicos, sino que manifiestan poseer experiencias internacionales de estudio y alguna certificación oficial. Además, gracias a sus fotografías, se presentan como personas que cumplen el código de vestimenta que caracteriza a la gente del mundo corporativo, en general, y a las que ocupan posiciones de alta dirección, en particular (ver el noveno capítulo). Lo anterior es particularmente cierto para los hombres, quienes, a diferencia de las mujeres, aparecen en planos donde se observan más elementos de su vestimenta: camisa, saco y (algunos) corbata. Finalmente, quienes entrevisté exhiben el tipo de entusiasmo y humildad de quien, según sus representaciones, puede movilizar a otros para la consecución de fines empresariales. Así, hablan de la superación de metas escolares y laborales, reconociendo de paso sus propias limitaciones, agradeciendo la participación de otros y aderezando sus palabras con citas de autoras de autoayuda como Oprah Winfrey. Entonces, el performance de líder corporativo en LinkedIn se consigue mediante la exhibición de títulos, atuendos y cualidades del yo específicas.

Hipotetizo que la venta de uno mismo es una tarea difícil de concretar. Ello responde a la gran homogeneidad de perfiles que compiten por un número reducido de posiciones de liderazgo en los corporativos. En términos educativos, las personas de cada MBA se parecen entre sí: todas reciben contenidos similares en sus respectivos programas. Además, como ya mencioné, la mayoría asistió al mismo puñado de universidades privadas: UIA, Universidad

Anáhuac, ITAM, UP y Tecnológico de Monterrey. Encima, gozan de las mismas actividades recreativas (entre ellas, el pádel o pasear en Polanco), visten de forma similar (con los tenis Veja, por ejemplo), hablan con la misma combinación de términos en inglés y español y desean realizar futuros de movilidad ascendente parecidos (convertirse en directores o emprendedores). Incluso hay algunos que, sin saberlo, tienen amigos en común. Durante un desayuno en el IN durante el verano de 2023, por ejemplo, dos estudiantes, aún siendo de estados diferentes de la república, se sorprendieron al constatar que pertenecían al mismo grupo de amistades. La sorpresa vino después de que uno dijera el nombre de su preparatoria, el cual fue inmediatamente reconocido por la otra persona. Considero que en este mar de poca variación, la individualidad se transforma en el insumo principal de distinción y competencia. De ahí la importancia atribuida a ser la persona "correcta" para ocupar una alta dirección.

> "*Porque sí, puedes ir al MBA y aprender muchísimo, pero toda la generación va a estar haciendo lo mismo*" (24, M, IN).

> "*Pero al final, lo que va a ser como…lo que va a definir en qué trabajo quedas, cómo te va en los procesos, es tú qué tanto te diferencias de otros candidatos, de otros MBAs*" (24, M, IN).

De acuerdo con las entrevistas, la venta de uno mismo vía la exposición del yo tiene sus límites. Esos límites deben respetarse, so pena de hacer un performance malogrado de liderazgo corporativo. Quienes no respetan esos límites son las personas que se hacen la "*estrellita*" y, en su esfuerzo por destacar, se olvidan de un procedimiento básico que ejecutan los líderes: escuchar las propuestas de otras personas (16, F, IN). Igualmente, se trata de quienes, con la intención de distinguirse, visten con ropa que grita su precio, fallando en el porte casi natural que exhiben los líderes (ver el siguiente capítulo) (21, F, IP). Pareciera que hay que demostrar sin que resulte notorio que se busca demostrar, es decir, hay que hacerlo con naturalidad. En términos de una entrevistada:

> "*Entre más quieras demostrar, menos eres*" (26, F, IN).

Especialmente en el IN, quienes cursan un MBA dijeron recibir entrenamiento para demostrar su follaje, es decir, para exhibir su potencial como líderes corporativos[64]. Lo anterior ocurre, de acuerdo con las entrevistas, en el marco de talleres de liderazgo, denominados por una entrevistada como "*el horóscopo IN*", donde a las personas se les informa qué tipo de liderazgo pueden ejercer (16, F, IN). Igualmente, ocurre mediante talleres de comunicación y charlas de imagen personal. En los primeros se enseña a utilizar la palabra hablada, mientras que en las segundas a vestir adecuadamente en virtud de la audiencia a visitar. Lo último es de primera importancia, según me dijeron, porque no es lo mismo ser entrevistada por las personas de un banco que por las de una start-up (16, F, IN).

Empero, es posible que la demostración y ensanchamiento del follaje se dé principalmente, siguiendo la información reportada en las entrevistas con personas del IN, en el ámbito del "*summer*". Este último es un periodo acotado donde las personas del MBA del IN trabajan para una empresa antes de realizar un intercambio internacional. Aquí, un pasaje importante es el "*challenge*", o sea, una simulación donde los estudiantes, reunidos en equipos, hacen como si fueran las personas responsables de un proyecto que enfrenta un dilema. Mientras se abocan al cumplimiento del rol que les tocó en esta ficción de negocios, según me dijo una entrevistada, los estudiantes son vistos por empleadores ante los que tienen que venderse demostrando la ejecución de sus habilidades (16, F, IN). Aunque se trata de una simulación, los "*challenges"* tienen efectos de realidad porque determinan quién es reclutado (o no) a una empresa (16, F, IN). En términos de la entrevistada, *el "challenge"es:*

> *"...una competición donde te dan un caso, arman los equipos al azar y mientras lo estás resolviendo, te dan cierto tiempo, como dos días, y luego lo presentas ante el board de managers que vienen a verte. Ellos ya tienen tu CV desde antes, buscan a los que les gustan y entran a los salones a dónde estás a ver cómo te mueves, cómo trabajas en equipo. Hay unos que van sólo a verte y hay otros que sí van a hacer preguntas y a cuestionarte. Y ahí es literal "véndete", así como en vitrinas. Nosotros hacíamos la broma de "vean mi talento*" (16, F, IN).

[64] Sobre este tema profundizo en el noveno capítulo..

Más allá de la movilidad social ascendente

Varias personas entrevistadas, pero sobre todo las del MBA del IN, dijeron que el fin de sus acciones económicas, tanto presentes como futuras, es beneficiar a la sociedad, en general, y a México, en particular. No todo se trata, según manifestaron, de volverse ricos. En ese sentido, después de terminar su MBA y haber avanzado en sus respectivas carreras laborales, algunos mencionaron que les gustaría generar empleos con los emprendimientos que tendrán en el futuro. En palabras de una entrevistada: *"…me encantaría que mi empresa fuera muy grande, me encantaría generar muchos empleos, creo que eso me llenaría muchísimo* (25, F, IN). Otros dijeron que les gustaría educar, ya sea compartiendo su experiencia con jóvenes de escasos recursos (15, M, IN) o presentando el "*México real*" a estudiantes con un origen social privilegiado (6, F, IP). Finalmente, algunos manifestaron que su deseo es incrementar su preparación académica, bajo el entendido de que así podrán impulsar una agenda progresista de género en sus trabajos (6, F, IP) e, incluso, cambiar las oportunidades de vida de otras personas (14, M, IN). En todo esto, la cuestión fundamental, al menos desde los enmarcamientos y las narrativas de quienes entrevisté, es la siguiente: la transformación social no ocurre en contra o a pesar, sino a través de las empresas y, en parte, gracias al tránsito por el MBA.

> *"Eso me gusta: hacer impacto en la educación. Lo hago en el* [nombre de universidad]*, porque de pronto me llegan mis niños como muy en las nubes y hay que aterrizarlos y decirles 'brother, ese no es el México real', y quizá yo tampoco estoy en el México real, pero sí darles un scope*[65] *más abierto como de 'para eso estamos, para esto hacemos negocios y para esto emprendemos'"* (6, F, IP).

El fin económico que manifestaron algunas personas entrevistadas, pero sobre todo las del IN, descansa sobre apelaciones a la desigualdad económica y de género. En el primer caso, la conciencia sobre su ubicación en el polo privilegiado parece haber fomentado en ellas un sentido de responsabilidad social que se vuelca sobre actividades con "*impacto*". Así lo hizo saber una estudiante del MBA del IN, quien durante una clase abierta en verano de 2023, dijo: "*Somos del 1% que ojalá tenga un impacto en el país*". En el caso de la desigualdad de género, presente con exclusividad en los relatos de mujeres, el conocimiento sobre su

[65] "Scope" significa "perspectiva" o "punto de vista".

supuesta excepcionalidad en el ámbito de los negocios les condujo, según me contaron, a trabajar en pos de un cambio en el terreno simbólico. En ese sentido, una entrevistada mencionó que precisamente por ser mujer tiene un compromiso "*con México y con el mundo*" para enseñar de negocios desde un horizonte donde lo femenino transite del sobajamiento a la normalidad (6, F, IP). Cabe añadir que me resulta imposible determinar si estas intenciones preceden o son producto del paso de las personas entrevistadas por sus respectivos MBA. No obstante, ellas son congruentes con los mensajes que circulan en dichos programas. De ahí las palabras de un entrevistado, quien me dijo lo siguiente al reflexionar sobre la orientación normativa que se comunicaba en su MBA:

> *"Y siento que eso le da al IN un plus extra, porque no es 'aquí nada más venimos a hacernos ricos', no, es 'venimos a mejorar a un país que a lo mejor carece de ciertas cuestiones pero tú como empresario no estás exento y debes de actuar'"* (19, M, IN).

Ahora bien, las personas entrevistadas, independientemente del sitio donde cursaron su MBA, son hermanadas en sus relatos por varios elementos. Por un lado, presentaron las mismas ausencias. En sus herramientas imaginadas para generar un "*impacto*" no se encuentran, por ejemplo, la organización política (en un partido o cualquier otro tipo de afiliación) ni la participación en proyectos comunitarios. Lo suyo, según dijeron, son las fundaciones, el voluntariado y el desempeño laboral. Por el otro, compartieron una misma visión respecto al sitio desde el cual se "da a la sociedad". En el sistema de estratificación mexicano, dicho lugar está "arriba". Por eso, algunos convirtieron al crecimiento de un emprendimiento en la precondición del mejoramiento social y seleccionaron a las personas de escasos recursos para ser las depositarias de su altruismo. Lo que subyace a este enmarcamiento es un tipo de verticalidad, donde la colaboración con pares es excluida en favor de acciones similares a la caridad. En su jerarquía imaginada, las personas entrevistadas, precisamente por hallarse en la parte más alta, parece que extienden su mano para dar hacia "abajo".

> "*Mira, creo que puedes aportar desde, yo como lo veo es, preparándome más para poder en un futuro generar un impacto mayor en la comunidad o puedes lanzarte y poner una fundación para buscar apoyar a alguna comunidad o algún problema que*

tenga la sociedad. O puedes ser voluntario, no tienes que poner la fundación, pero voluntariarte" (24, M, IN).

En lo dicho anteriormente destaca una proyección sobre el futuro. En esa proyección aparecen vinculados dos elementos: el enriquecimiento individual y el mejoramiento social. El puente que vincula a ambos elementos es la realización del MBA. Así, las personas entrevistadas, sobre todo las del IN, dijeron prepararse en las aulas de sus programas para hacer realidad su deseo de movilidad social y, una vez alcanzado lo anterior, transformar el mundo mediante los negocios. Aquí, enriquecerse y mejorar a México, lejos de ser concebidos como términos opuestos, son acciones complementarias. En este enmarcamiento, la máxima utilitarista que más atrás identifiqué en los programas se cumple a cabalidad. Esto queda bien expresado en el siguiente fragmento de entrevista:

"*Luego, luego pensaría en* [lugar]. *Diría 'ya tengo dinero, voy a dar algo a la sociedad. Me iré a* [lugar] *a ayudar a chavos de prepa a que puedan escoger la carrera correcta. ¿Quieres desarrollarte? Aquí está esto, pregúntame, yo que ya viví todo esto…y que conozco universidades en distintas partes del mundo, y que ya sé mucho de carreras, pregúntame. ¿Quieres X en la vida? No aspires a X porque lo quieres nada más por lo superficial que te venden, busca realmente lo que quieres. Entonces yo haría eso, dar servicio social. Medio lo he hecho, pero no tanto como me gustaría. Ya teniendo recursos, sí le metería mucho más*" (15, M, IN).

Con todo, lo más sobresaliente de la visión compartida por algunas personas entrevistadas es la confianza que depositaron en su capacidad de agencia. Esa confianza les permitió imaginar que las consecuencias de sus actos, en lugar de perderse en la maraña de sucesos diarios, habrán de cambiar la realidad de sus sitios de trabajo y entornos circundantes. De manera implícita, se pensaron como personas con el poder suficiente para influir en el desenvolvimiento de las cosas, esto es, como si el mundo quedara al alcance de un desplante suyo de voluntad. No sobra señalar que esta confianza estuvo más presente entre personas del IN que del IP, lo cual, posiblemente, esté relacionado con que en su programa son más frecuentes, según los relatos recopilados, las apelaciones morales a realizar "el bien" a través de los negocios. Lo dicho hasta aquí se refleja en el diálogo que sostuve con una entrevistada:

-*"¿Cómo le podrías hacer un bien a México?"*

-*"Creo que, de entrada, preparándome. Creo que la educación es sumamente importante. Y buscando generar empleo, cerrando esta brecha de desigualdad de oportunidades, crecer nuestra clase media, reducir nuestra clase baja a niveles económicos. Eso es algo que me encantaría hacer y dar información a quien tiene mucho menos"* (22, F, IN).

Conclusión

La promesa central de los MBA es la siguiente: quienes pasan por sus aulas tienen la oportunidad de vivir movilidad social ascendente. De acuerdo con mi análisis sobre sus campañas de marketing, ello se debe a dos factores. Primero, un intercambio de capitales donde los estudiantes aportan dinero y los MBA suministran prestigio, contactos y saberes. Como respaldo de su promesa, los MBA exhiben su posición en los rankings, el éxito profesional de sus egresados y dicen educar en la correcta combinación de conocimientos y competencias que deben manejar quienes aspiran a una posición de liderazgo. Segundo, un tipo de simulación que realiza de forma anticipada la promesa de movilidad a través de la configuración de espacios e interacciones que vinculan al dominio de la élite corporativa. En ese sentido, los MBA se refugian en espacios exclusivos, limitando el rango de sus presentaciones a hoteles de lujo o ubicándose en sitios (casi) inaccesibles para quienes carecen de un automóvil o del conocimiento suficiente para reconocer sus instalaciones. Así pues, los MBA se enmarcan a sí mismos como el pasadizo que conduce hacia la élite corporativa.

Lo dicho en el párrafo anterior coincide con los hallazgos de otras investigaciones. De acuerdo con Luci (2009), los MBA compiten para atraer estudiantes prometiendo la dotación de competencias que son sumamente atractivas para los empleadores y contactos con jugadores clave en el mundo empresarial (como los CEO). Además, estos programas recurren a sus posiciones en los rankings (Wedlin, 2010) y al número de acreditaciones que acumulan (Luci, 2009) para sustentar lo que sus egresados presumen en múltiples testimonios: un cambio profesional de gran calado que sobreviene a la realización del MBA (Luci, 2009). Entonces, en línea con mis resultados, estas investigaciones señalan que los MBA recurren a diversos medios para distinguirse como las opciones en el campo de la "educación

managerial" que mejor pueden propiciar un proceso de movilidad social ascendente (Luci, 2009, Wedlin, 2010).

Ahora bien, ¿qué objetivo dicen perseguir las personas entrevistadas con la realización de un MBA y cómo esperan conseguirlo? Su motivación principal es vivir un proceso de movilidad social ascendente. Dicho proceso, mismo que supuestamente les catapultará hacia el cumplimiento de sus expectativas personales (como tener una familia) y profesionales (como convertirse en empresarios), está basado en el intercambio de capitales que mencioné anteriormente: a cambio de dinero, las personas entrevistadas confían en ganar prestigio, contactos y saberes que más tarde desean llevar al mercado laboral para competir por una posición de liderazgo y, en consecuencia, aumentar sus ingresos. Su optimismo demostrado al respecto en las entrevistas fue tan grande que la mayoría dijo que rebasará, o espera hacerlo, el límite donde, según imaginan, comienza el dominio de la riqueza. Es probable que tal optimismo esté basado en indicadores de su vida diaria. A fin de cuentas, las personas entrevistadas, pero fundamentalmente las del IN, mencionaron que se codean con directores generales que les dan clase, les llegan ofertas laborales no solicitadas y, cuando hablan, otros les prestan mucha atención.

En la literatura especializada se mencionan dos hallazgos relevantes al respecto. Por un lado, se ha encontrado que las élites mexicanas de cohortes distintas enmarcan su propia educación como el fundamento para explicar su posición de privilegio (Krozer y Pi, 2025). Aquí, la única diferencia es que las personas que entrevisté se refirieron más a su privilegio futuro que al actual. Por el otro, algunas investigaciones indican cómo los MBA pasaron de ser "un signo diferenciador potente" a "un acto de consagración *necesario* para mantenerse en el circuito empresarial" (Rentería *et al*., 2020, p. 568). En ese sentido, la motivación de las personas entrevistadas, misma que es compartida por estudiantes prospecto de otras latitudes (Luci, 2009) y que comulga con la representación que circula en los medios acerca de las consecuencias económicas de cursar un MBA (McDonald, 2017), parece encontrar asidero en la realidad: para subir a la élite y justificar su pertenencia a ella es conveniente adquirir una credencial de MBA. Lo anterior parece aplicar con especial relevancia en el caso mexicano, donde los líderes empresariales poseen trayectorias escolares incluso más elitistas que las de sus pares estadounidenses (Chardavoine, 2020).

Una cuestión fundamental es la elección del programa de MBA. Quienes entrevisté dijeron seleccionar el programa que mejor se ajustaba a sus aspiraciones, intereses laborales y, sobre todo, el volumen de sus recursos económicos. Aparentemente, elegir uno u otro programa es elegir uno u otro camino de movilidad. El camino del isomorfismo cultural, más presente en los relatos de gente del IN, consiste en ganar las competencias emocionales, corporales y cognitivas de quienes ya ocupan un sitio en la élite corporativa. A su vez, el camino del meritócrata, con mayor presencia en las narrativas de gente del IP, descansa en la progresiva adquisición de conocimientos para subir por la escalera corporativa. Considero que cada camino ilustra las dos funciones prácticas de los MBA. Para las personas más privilegiadas, como las del IN, sirve para consagrar mediante el perfeccionamiento del comportamiento y el establecimiento de contactos. En cambio, para las personas menos privilegiadas, como las del IP que sí enfatizaron la importancia del cálculo económico para seleccionar su programa de MBA y rechazar otras opciones, sirve como mecanismo de movilidad. No encontré nada en la literatura donde se explorará con profundidad este tema, si bien Vaara y Fräy (2011) reconocen la importancia del intercambio de capitales entre programas y estudiantes de MBA en los procesos de movilidad social de los últimos.

Con todo, de acuerdo con los relatos, la realización de las expectativas de movilidad no parece estar garantizada de antemano. Si bien las personas entrevistadas mencionaron que gozan de ventaja frente a sus pares de escuelas públicas en la competencia por posiciones de liderazgo, no expresaron lo mismo al tomar en cuenta a quienes hicieron su MBA fuera de México. Frente a estos últimos, mencionaron sentirse en desventaja dado que, según sus palabras, acumulan menos prestigio. En este panorama, las personas entrevistadas, pero sobre todo las del IN, enfatizaron la importancia de "venderse a uno mismo", esto es, de desplegar las disposiciones corporales, emocionales y cognitivas adecuadas para entonces ser visto por los reclutadores como una persona que con toda legitimidad puede aspirar a una posición de liderazgo. A mi juicio, esta conversión del yo en insumo de competencia es fundamental en tanto que la disputa por las direcciones se da entre personas muy parecidas entre sí. A fin de cuentas no sólo es probable que hayan estudiado en las mismas universidades del sistema privado, sino que hablen, vivan y vistan de manera similar. En las investigaciones que consulté no encontré hallazgos similares. No obstante, cabe recalcar que Holmqvist (2023)

ya había señalado cómo la presencia de reclutadores en las escuelas de negocios colabora en la consagración de los estudiantes como la próxima camada de líderes empresariales.

A pesar del tipo de promesa que hacen a sus estudiantes, los MBA afirman que sus preocupaciones no son exclusivamente monetarias. Por esa razón, en muchos eventos del IN y del IP se mencionó la necesidad de mejorar a México mediante la creación de negocios con "impacto" que solucionen "problemas". En los enmarcamientos de los MBA, los dos términos entrecomillados suelen ser definidos con bastante vaguedad. De ahí que en momentos diferentes parezcan remitir a la transformación del mundo, la satisfacción de una demanda del mercado o la creación de empresas "conscientes" donde se trabaja por un "propósito superior". A su vez, esos enmarcamientos poco claros abrevan, cuando menos, de dos paradigmas diferentes: la ética solucionista y el humanismo cristiano. El elemento compartido entre esos paradigmas puede resumirse de la siguiente manera: la búsqueda del beneficio individual redunda en el beneficio colectivo. Tal vez de ahí provenga la fuerte asociación (e incluso falta de distinción) entre el mejoramiento de los negocios privados y el florecimiento de México.

En sintonía con sus programas, algunas personas entrevistadas, en ocasiones motivadas por la conciencia de ocupar el polo privilegiado de la desigualdad, mencionaron que el propósito de sus actividades económicas futuras será el mejoramiento de México. Al expresar dicho propósito, dieron cuenta de dos elementos compartidos. Primero, una marcada preferencia por las empresas, las fundaciones y el voluntariado. De ahí que en sus relatos no se mencionara ni sugiriera algo parecido a la organización política. Segundo, una orientación singular que, precisamente por darse de "arriba" hacia "abajo", recuerda a la caridad. A fin de cuentas, se imaginan educando o compartiendo información relevante sobre todo con personas de bajos recursos. Lo dicho hasta aquí no sólo coloca a algunas personas entrevistadas en la misma línea que sus programas de MBA, sino que les aleja de algunas tendencias encontradas en sus pares de otras instituciones extranjeras, esto es, el no estar interesados en problemas sociales (Muff, *et al*. 2013, p. 47 en Koljatic y Silva, 2015).

Capítulo 9

Ser un líder corporativo

Introducción

En este capítulo analizo la forma en la que se enmarca a los líderes corporativos. Al hacerlo, reparo en una operación de encubrimiento y dos celebratorias. La operación de encubrimiento consiste en reemplazar la carga simbólica asociada al término "director" con la carga simbólica de la categoría "líder". A su vez, la primera operación celebratoria descansa en encumbrar a los líderes como personas con talentos especiales. Finalmente, la segunda operación celebratoria remite al enmarcamiento de los líderes como personas que, dado su gran "porte" e incluso "aura", pueden ser identificados de inmediato. Como resultado de la interacción entre las tres operaciones, tanto programas como estudiantes de MBA realizan enmarcamientos y despliegan narrativas que son favorables a la justificación de los líderes corporativos como legítimos ocupantes de su posición social.

Ahora bien, al abordar cada uno de los temas mencionados, en las siguientes páginas realizo dos tipos de desplazamientos respecto a los capítulos anteriores. Por un lado, considero por primera vez a los procedimientos de identificación como la preocupación fundamental del análisis. De hecho, organizados en función de su importancia, los procedimientos que tomo en cuenta son: identificación, justificación y racionalización. Por el otro, dejo atrás los enmarcamientos y narrativas sobre temas de un amplio nivel de agregación, como la distribución del ingreso o la estratificación de las empresas, para concentrarme en elementos micro, a saber, la supuesta configuración individual de los líderes corporativos. No sobra decir que con este capítulo cierro el círculo de los capítulos empíricos.

Operación de encubrimiento en los MBA

¿Líderes o directores?

En los MBA del IN y del IP, la frontera entre los líderes y los directores corporativos es borrosa. Lo anterior queda de manifiesto en la asociación que hacen entre el desempeño de labores de liderazgo y la ubicación en posiciones directivas. En ese sentido, la ponente de un

evento del IN que se organizó en invierno de 2023 dijo que: "…*y son los líderes, quienes están hasta arriba de la estructura empresarial, quienes definen la cultura* [de una empresa]". En la cita anterior se toma por sentado la existencia de una organización empresarial jerárquica, cuya cima es habitada por quienes tienen algo parecido a un poder de determinación cultural, esto es, los líderes. Curiosamente, en el organigrama de las empresas, dicha cima es precisamente la que corresponde al sitio que ocupan los directores generales.

Igualmente, la falta de separación entre los líderes y los directores corporativos es palpable en las referencias que hay entre ambas categorías. Así, en un documento que promociona el MBA del IP se habla de los estudiantes como una "*nueva generación de líderes*" que está interesada en mejorar sus "*habilidades de dirección*". Tales líderes de nuevo cuño son enmarcados en términos de personas activas que pueden cambiar el entorno de las empresas donde trabajan y, dado su talante disruptivo, la organización de los negocios en general. Lo pueden hacer, según el mismo documento, gracias a que poseen conocimientos y competencias que se apoyan en una visión de negocios sostenible y global. En esta lógica, los líderes que en las empresas ejercen sus habilidades directivas son figuras con un potencial casi revolucionario.

A mi juicio, la indistinción entre los directores y los líderes consiste en una operación de encubrimiento. Lo que se cubre es el peso simbólico asociado a la palabra "director", mismo que remite a una estructura vertical y a la noción de "jefe", utilizando el término "líder" que goza de mejor estima social. Como podrá verse en las siguientes páginas, los líderes no son enmarcados en los MBA únicamente por su cargo en la jerarquía de las empresas, sino por un conjunto de atributos individuales que, en nuestro tiempo, resulta difícil de condenar: proactividad, sensibilidad, adaptabilidad, entre otros. Cada uno de esos atributos corresponden, precisamente, a la operación celebratoria de los líderes/directores que reviso a continuación.

Primera operación celebratoria en los MBA

Conocimientos técnicos

La primera operación celebratoria consiste en enmarcar a los líderes corporativos como personas que deben su ocupación de las posiciones de mayor jerarquía empresarial a la detención de algunos rasgos especiales. Tales rasgos no remiten a cualidades técnicas, sino a la posesión de competencias para influir sobre otros y sobre uno mismo. Dicha influencia, tal como abordo a continuación, es de corte emocional y, aunque se expresa como una forma de cuidado, está motivada en última instancia por la búsqueda de ganancia económica.

Uno podría pensar que para ser un líder corporativo basta con poseer un vasto conocimiento en finanzas o contabilidad. Asimismo, uno podría creer que dicho conocimiento se ejecuta principalmente vía la manipulación de paquetes de programación como R o Python. En los MBA se ofrece una imagen muy diferente al respecto: los conocimientos técnicos son una condición necesaria, mas nunca suficiente, para alcanzar posiciones y ejecutar labores de liderazgo. De ahí que esos conocimientos figuren principalmente como una base encima de la cual se pueden montar habilidades que sí son propias del liderazgo. En palabras del ponente de un *webinar* del IP que se desarrolló en primavera de 2023:

> "*...lo que espero de los líderes no es un expertís técnico, comercial, de operaciones, que sin duda lo deben de tener. Si tú vas a contratar a un cabeza comercial, un gerente general, debe saber lo que hace, pero, primordialmente, tienes que buscar la integralidad de la gente, que hagan lo correcto aunque sea lo más difícil*".

El lugar periférico de los conocimientos técnicos favorece la heterogeneidad educativa de quienes cursan un MBA. En los programas del IP y del IN, los estudiantes, aunque muchas veces son egresados del mismo circuito de universidades privadas (ITAM, UIA, Universidad Anáhuac, UP y Tecnológico de Monterrey), estudiaron licenciaturas que no pueden agruparse en un solo ámbito del saber: comunicación, ingeniería, química, historia del arte, marketing, filosofía, derecho, turismo, entre otras. Empero, según fue mencionado en los eventos a los que asistí, todo mundo puede cursar un MBA porque en esos programas lo más importante no es, por ejemplo, el dominio de alguna habilidad financiera o de codificación, sino el desarrollo de competencias para gestionar y tener una visión panorámica de las empresas.

Ahora bien, es importante señalar una diferencia básica entre programas de MBA. A mi parecer, en el programa del IP se les atribuye mayor importancia a los conocimientos técnicos que en el del IN. De ahí que en sus presentaciones y clases abiertas se enfatice la necesidad de aprovechar los avances tecnológicos (como la inteligencia artificial) en pos de ampliar la escala de los negocios existentes o salir a la conquista de un nuevo mercado. En cambio, en el IN los conocimientos técnicos adquieren un rol secundario. Esta situación no es del todo sorprendente, si se considera que, dado el humanismo cristiano que le inspira, el IN está más enfocado en el desarrollo "*la persona*". Esta visión queda muy bien condensada en las palabras que, durante un evento ocurrido en invierno de 2023, utilizó una ponente y exalumna del MBA del IN para describir a quien ocupa una dirección general:

> *"...un líder, aquí estoy hablando de una dirección general, por ejemplo, pues lo menos importante o lo que todos damos por sentado: que sabe de rentabilidad, costo fijo, ventas, sabe del servicio y a todas luces conoce el producto o el servicio que ofrece la empresa. Eso lo damos por sentado y no es ningún plus"*.

Competencias

En los eventos de MBA que pude asistir, se mencionó que el desarrollo de competencias es fundamental para ejercer el rol de líder corporativo. Tales competencias, a veces nombradas como "*power skills*" o "*soft skills*", remiten a la capacidad de escuchar activamente, exponer ideas con claridad, y, entre muchas otras cosas, tener un espíritu emprendedor. El hecho de que esas competencias supuestamente describen a los líderes corporativos del presente supone, en los enmarcamientos y narrativas de los MBA, un cambio fundamental. El "*nuevo tipo*" de líder, según mencionó una persona del IN durante un video promocional, no usa sus competencias para ejercer como dirigente militar, sino para actuar como un "*coach*" que dirige y gobierna a las personas de su equipo en el cumplimiento de una metas empresariales determinadas. Antes gestor de talentos que dirigente autoritario o analista perdido en problemas técnicos, un líder corporativo es, de acuerdo con estos enmarcamientos, un guía. En términos del profesor:

> "*La tarea principal del líder es crear la cultura. Hablo de un líder de nuevo tipo, un líder que no es como un dirigente militar, sino una suerte de coach que sabe detectar*

cuáles son las capacidades del equipo que le rodea. Él podrá no ser el que más sabe del equipo, pero para lo que sí es bueno es para gobernarlos y coachearlos".

Ahora bien, tal como ya sugerí, en los MBA se sostiene que las competencias tienen una importancia mayúscula. Lo anterior se debe, en los enmarcamientos y narrativas de los programas, a que de ellas depende el éxito de las empresas. Así, de acuerdo con el ponente de un evento en línea realizado por el IP en otoño de 2022, un líder que escucha puede aprovechar las propuestas de otros trabajadores para ensanchar el volumen de sus ventas mediante una transformación de su modelo de negocios. Asimismo, mencionó que un líder que usa las palabras de forma sucinta y clara es capaz de movilizar a los trabajadores para que éstos se comprometan de lleno en la ejecución de sus labores. Eso sí, aclaró el mismo ponente, un líder debe "*hablar al último*" porque de lo contrario sesgaría lo que otros podrían decir. Lo importante de todo esto es que las competencias no aparecen como una herramienta más al servicio de un líder corporativo, sino como su material de trabajo por antonomasia.

Hay otra razón por la que, de acuerdo con los dos programas de MBA bajo estudio, el entrenamiento de las competencias es una necesidad. Dicha razón consiste en las características del contexto mundial, donde, según tales programas, la única constante es la sucesión de eventos disruptivos: incertidumbre económica, crisis climática, conflictos armados, pandemias e, incluso, decadencia social. Captar las oportunidades asociadas a ese contexto requiere, aparentemente, de tener competencias sumamente agudas. De particular importancia para lo anterior, según se mencionó en los eventos de ambos MBA, es gozar de la suficiente apertura para adaptarse al cambio y hacer las cosas de manera diferente. Esto implica, en palabras del ponente de un evento del IP, abrazar un "*mindset*" de aprendizaje, donde el líder corporativo, lejos de saberlo todo, se encuentra en un proceso interminable de actualización. No es de sorprender, entonces, que la edición 2023 de la reunión anual de egresados del IP tuviera el siguiente resultado prometido: ver las oportunidades que hay detrás de las disrupciones en el mundo de los negocios.

Con todo, en los enmarcamientos de los MBA la competencia central no es la apertura al cambio y a los nuevos aprendizajes. Tal competencia, como lo muestro más abajo, remite más bien a la capacidad para manejar las emociones.

Trabajo emocional por otros

En el imaginario de los MBA del IN y del IP, la competencia central de los líderes corporativos consiste en la capacidad de gestionar las emociones o, de forma más clara, de hacer trabajo emocional por otros y por uno mismo (Hochschild, 1979). Aunque lo anterior es fundamental en los dos MBA, tal vez lo sea más en el del IN. Por eso, durante un evento sobre liderazgos que se realizó en sus instalaciones en invierno de 2023, uno de sus profesores dijo algo que no fue enfatizado de la misma manera en ningún evento del IP al que fui: un líder debe inspirar y generar confianza, sin perder de vista la importancia del análisis objetivo de la realidad. Ese deber encuentra su razón de existencia en la búsqueda de ganancia económica, aún cuando, en términos inmediatos, se manifieste como una forma de cuidado hacia otros o una exploración subjetiva de carácter individual.

Para que el sentir sea transmutado en una herramienta útil para la gestión de negocios, de acuerdo con los programas de MBA, se deben de cumplir algunas condiciones. La primera condición es que los líderes deben desarrollar sus habilidades de comunicación. A fin de cuentas, dijo el ponente de un evento del IP que se llevó a cabo en otoño de 2022, "*Es poco útil que yo sepa cuál es el objetivo, si no lo sé comunicar; y al no saberlo comunicar, no sé motivar a mi equipo"*. Entonces, siguiendo este enmarcamiento, para conseguir que los trabajadores se encuentren lo suficientemente motivados en el cumplimiento de sus labores, los líderes deberían convertirse en expertos al momento de comunicar los objetivos y la misión de la empresa que tienen a su cargo. De lo contrario, cabría suponer, y esto ya es una inferencia mía, que en la empresa en cuestión faltaría la energía emocional necesaria para arribar a los resultados deseados.

La segunda condición es que los líderes reconozcan que detrás de cada trabajador hay una persona real, esto es, una persona con problemas y ambiciones. De hecho, dijo el ponente de un evento del IP que se realizó en primavera de 2023, eso es precisamente lo que quieren las personas trabajadoras: "…*un liderazgo propositivo y cercano, que no solamente vigile, sino que sea humano y empático, para que entienda el conjunto de condiciones bajo las que me encuentro como persona*". Cuando tal reconocimiento no ocurre supuestamente pueden suscitarse problemas. Por ejemplo, en una clase abierta del MBA del IN que se organizó en invierno de 2024, el profesor mencionó que una empresa aeronáutica cayó en picada tras

desplazar su enfoque "*en la persona*" para centrarse únicamente en los réditos económicos. Como resultado, según dijo, los trabajadores fueron enmarcados como meros engranajes de un largo proceso productivo, cuya opinión nunca era tomada en cuenta. Así, continuó el profesor, la empresa perdió la oportunidad de obtener retroalimentación crítica que podría haber incrementado la calidad de sus productos y, a la postre, evitado accidentes. A mi parecer, la lección de la clase fue sencilla: a las empresas les conviene que los líderes vean a los trabajadores más allá de su rol; sólo así es como se puede tener gente motivada que en el cumplimiento de las metas empresariales vean la satisfacción de sus objetivos de vida.

Dado lo visto en el trabajo de campo, me parece que en el MBA del IN es donde se pone mayor empeño en la enseñanza del trabajo emocional por otros. Es posible que lo anterior responda a las diferencias existentes entre las ideologías y los mercados objetivo de cada MBA. Mientras que el del IN iza con orgullo la bandera del humanismo cristiano y suele reclutar a herederos que más tarde trabajarán en las empresas de sus familiares, el del IP le apuesta a la innovación tecnológica y selecciona más ejecutivos que engrosan las filas del mundo corporativo[66]. Considero que la gestión emocional puede ser más importante en ambientes familiares donde los involucrados están conectados de forma personal y donde, siguiendo preceptos humanistas, se considera que el insumo y fin principal de la organización empresarial son las personas. De ahí, posiblemente, el énfasis del IN en el trabajo emocional por otros. A continuación, una declaración de principios del IN donde queda clara su orientación centrada en "la persona":

> "*Nuestra filosofía proviene del humanismo cristiano. Estamos convencidos de que la persona es el fin y la clave de las empresas. De forma considerable, los principios y valores que nos orientan subrayan el perfil mejorable de cada persona que pasa por nuestras aulas. Además, nos interesa promover la libertad y la responsabilidad personal, en un contexto afín a la superación humana".*

[66] Estas afirmaciones provienen de las charlas que sostuve con personas vinculadas, respectivamente, al MBA del IP y al MBA del IN. La persona del IP me contó en una charla informal que la mayoría de los estudiantes no son emprendedores, sino ejecutivos que trabajan para una u otra empresa. A su vez, la persona del IN no me dijo directamente que el IN es un sitio de familias empresarias, pero sí afirmó que es común que diversos miembros de una familia de empresarios transiten en algún momento por el IN. De tal forma que, según me dijo, un estudiante puede ver los nombres de su padre y de su abuelo en una placa de egresados que se encuentra en las instalaciones de dicha institución.

En el MBA del IN se echa mano de una estrategia múltiple para que sus estudiantes aprendan a hacer trabajo emocional por otros. Un recurso fundamental de tal estrategia es la simulación, es decir, un constante hacer "como si". La simulación es tan importante que es incluso enmarcada por el director general de una enorme organización financiera y egresado del IN como el atributo principal del MBA que se ofrece en dicha institución. En ese sentido, a través de un video que apareció en redes sociales, ese director mencionó que el MBA del IN era un "*simulador*" que sirve principalmente para *"formarse como líder*". A continuación muestro cómo la simulación es alentada por la conjugación, entre otros, de dos factores: el ejemplo de los profesores y el trato cotidiano.

En el IN, los profesores no adoptan la figura de expertos, sino de "facilitadores" de una conversación grupal a través de preguntas. Frente a los estudiantes, ellos ponen en acto (hacen un performance de) las cualidades que están asociadas al rol del líder corporativo: exponen la energía de un líder moviéndose de un lado a otro, alzando la voz para enfatizar un argumento o golpeando el pizarrón cuando llegan a una conclusión catártica. También manifiestan la consideración que se debe otorgar a un interlocutor, empleado todos los gestos que podrían indicar una escucha atenta: fruncen el ceño, ven fijamente a los ojos, apoyan el mentón en la mano y, cuando un estudiante ha terminado su participación, entonces le responden con una nueva pregunta. Así, el brío del líder es simulado en clases que parecen espectáculos educativos. La actuación es un ejemplo de cómo hay que comportarse para gestionar las emociones de otros, contagiándoles de energía para el trabajo.

El trato cotidiano en el IN es otro medio para la adquisición de una disposición clave en el trabajo emocional por otros, a saber, la amabilidad. Los estudiantes perfeccionan su comportamiento amable, gracias a que en el IN reina una atmósfera de buen trato entre personas que tienen posiciones de clase y estatus diferentes. En la entrada, los guardias de seguridad sonríen al tiempo que preguntan, sin un tono amenazante de por medio, el motivo de la visita. En la cafetería, los camareros se aproximan de forma atenta para satisfacer el antojo de los presentes. A su vez, los miembros de la planta docente saludan por su nombre a todo aquel que se encuentran en los pasillos: estudiantes, jardineros, colegas, secretarias, entre otros.

Yo mismo disfruté de la amabilidad que caracteriza a la comunidad del IN. Esto ocurrió la vez que, gracias a la intervención de un informante clave, desayuné (sin pagar ni un peso) con alguien vinculado al IN. Esta persona no sólo me estaba esperando en la sala de bienvenida que hay a la entrada del IN mientras platicaba animadamente con la recepcionista, sino que, me enteré segundos después de estrechar su mano, había reservado una sala para que pudiéramos comer y platicar a solas. Durante nuestro encuentro, acompañado por ensalada de nopales y huevos revueltos, me dio un trato cercano compartiéndome información personal: dónde vivió durante su infancia, el sitio donde cursó sus estudios, entre otras cosas. Incluso cuando se equivocó al decir mi nombre (me dijo Alfonso, en lugar de Alonso) se disculpó y, a partir de ese momento, me llamó de la forma correcta.

A mi juicio, la amabilidad que exudan los ejemplos anteriores es importante en el IN por diversos motivos. Primero, porque es una herramienta para hacer el tipo de trabajo emocional sobre otros que supuestamente corresponde a los líderes corporativos. A fin de cuentas, no se puede motivar (al menos no con la promesa de realización individual mediante el trabajo) a quien se trata con desprecio, sólo se le puede coaccionar. Segundo, porque la amabilidad habilita la participación en ámbitos donde circulan múltiples oportunidades de negocios. Cabe suponer, entonces, que conviene ser amable ya que, según relató un exalumno durante un desayuno promocional del MBA del IN en invierno de 2024, en el grupo de WhatsApp que tienen los egresados de dicho programa hay alguien que conoce al contacto que necesitas. Finalmente, la amabilidad es importante porque ella es un elemento distintivo del IN. Ahí, a diferencia de otras escuelas de negocios, no se forman expertos en finanzas, sino personas con modales suficientes para ejercer labores de liderazgo en las grandes empresas de México. Por eso, según la persona del IN con la que desayuné, el objetivo del MBA es "*amueblar la cabeza y el corazón*" de los estudiantes. Así pues, la amabilidad es importante en el IN porque supuestamente permite ejercer las labores de líder corporativo, participar en redes de negocios y distinguirse como uno de sus miembros.

A modo de hipótesis, me permito plantear otros dos motivos por los cuales la amabilidad podría ser relevante en los enmarcamientos y las narrativas del MBA del IN. Primero, porque los desplantes de amabilidad podrían ser considerados como muestras de superioridad. En ese sentido, bien se podría asumir que quien se mantiene ecuánime, equilibrado y amable se

coloca por arriba de quien se deja llevar por sus emociones. De ser así, la amabilidad consistiría en una prueba de carácter que demuestra, entre otras cosas, que uno es dueño de sus propios impulsos. Segundo, porque muchos estudiantes del IN provienen de familias empresarias. Así, el estudiante que mantiene un trato ríspido con la persona que se sienta a su costado podría cerrarse las puertas para establecer negocios con alguno de sus parientes en el futuro. Entonces, la amabilidad podría residir en el centro de la actividad simbólica del IN ya sea por colaborar en un ejercicio de distinción o por su supuesta utilidad práctica en los negocios.

El énfasis puesto en la amabilidad para definir al líder corporativo ideal tal vez pueda sorprender a algunas personas. A fin de cuentas, hay muchos testimonios donde la prepotencia y la altanería caracterizan a las personas mexicanas de altos recursos cuando interactúan con quienes, desde su perspectiva, detentan un estatus social inferior. Sin embargo, la amabilidad que supuestamente se despliega como líder corporativo no eclipsa la posibilidad de que, adoptando un rol diferente al interior de otro contexto, se pueda incurrir en comportamientos prepotentes. Si los últimos son puestos en acto (o no) por tales líderes dentro de ambientes ajenos al trabajo es una cuestión que escapa a la presente investigación. Con todo, lo realmente importante es lo que, a mi juicio, se logra comunicar con la amabilidad y que más arriba planteaba como una hipótesis: un dominio emocional de sí, incluso al momento de interactuar con los diferentes, que da muestras de ocupar lo más alto en la jerarquía social[67].

Trabajo emocional por uno mismo

En los MBA no todo es trabajo emocional por otros. Desde la perspectiva de los programas también es importante el trabajo emocional que se realiza sobre uno mismo para crear una atmósfera de motivación y confianza que incremente la productividad en las empresas. Esto se logra, supuestamente, mediante ejercicios profundos de autoconocimiento que llevan a reconocer virtudes y defectos. En el enmarcamiento de los programas, se trata de ejercicios tan complicados como importantes. Son complicados porque obligan a ver dónde hay falta de conocimientos, aptitudes y disposición. Según la participante de un evento del IN que se

[67] Se trata de una disposición muy similar al "ease", entendido como la exposición de un talante relajado y natural, con el que las élites comunican que nada está por encima de ellas y, en consecuencia, nada puede perturbar su estabilidad emocional (Khan, 2011).

organizó en invierno de 2023: los ejercicios de autoconocimiento te llevan, "*ya en el terreno de la intimidad, a reconocer cuando te hace falta empatía y transparencia. También te hace*[n] *reconocer que tal vez necesitas conocer tu empresa a mayor profundidad*". Asimismo, los ejercicios son importantes porque pretendidamente ayudan a que el líder pula lo que tiene que aportar a la empresa, esto es, su subjetividad. De tal forma que, en caso de que se presente una crisis, sea capaz de abrazar una lógica de acción diferente, dejando atrás las recetas que antaño funcionaban pero que en el presente perdieron vigencia de aplicación.

¿Podría un líder no hacer trabajo emocional sobre sí mismo para entonces dedicarse exclusivamente a la interpretación de informes estadísticos o al diseño de estrategias de negocios? Todo parece indicar que no. En los enmarcamientos y las narrativas de los MBA, las tijeras son al jardinero, lo que la movilización emocional del yo es al líder: su herramienta principal de trabajo. Por eso, uno de los fundamentos de esa movilización emocional, el autoconocimiento, fue enmarcado por la ponente de un evento del IN que se organizó en invierno de 2023 como algo "*fundamental porque es lo que vas a entregarle a otras personas".* No sorprende, entonces, que al relatar cuál fue el aprendizaje más importante que adquirieron tras pasar por el MBA del IN, algunas personas, tanto entrevistadas como no entrevistadas, hablaran antes de transformación personal que de ampliación de conocimientos técnicos. Así, durante un evento en línea que se llevó a cabo en invierno de 2023, un egresado apeló a una transformación profunda que separó su itinerario biográfico en dos: "*Sí me cambió radicalmente la vida, sí hay un antes y un después…".* En esta lógica, el yo y sus atributos emocionales son objeto de transformación e insumos de trabajo para el liderazgo. Es como si ser un líder no constituyera un trabajo que se hace, sino uno que se es.

Ahora bien, en los programas de MBA se llevan a cabo distintos esfuerzos para que los estudiantes aprendan a realizar trabajo emocional sobre sí mismos. Una vez más, aquí lo crucial es la socialización anticipatoria. Así como en el caso del trabajo emocional por otros, la información al respecto es más abundante para el IN. Eso no significa que dichos esfuerzos no estén presentes en el IP, pues en su programa de MBA, ya sea a través de conferencias u otros medios, se hace referencia a la incorporación de un "*mindset"* donde el cuidado del líder vaya en dos direcciones: hacia otros y hacia sí mismo. De todos modos, en las próximas páginas me enfoco sobre todo en el MBA del IN.

En el MBA del IN se toman distintas vías para que los estudiantes aprendan a realizar trabajo emocional sobre sí mismos. Una de esas vías es la lectura. Así, en una clase enfocada en el director empresarial "como persona" se deja un texto llamado "Manejándote a ti mismo" del profesor Peter Drucker (2005). En el texto se invita a que los estudiantes realicen la actividad que fundamenta el trabajo emocional, a saber, el autoconocimiento: "*Y depende de ti mantenerte motivado y productivo durante una vida laboral que pude extenderse alrededor de 50 años. Para hacer todas estas cosas bien necesitarás cultivar un entendimiento profundo de ti mismo*" (Drucker, 2005, p. 1). Además, se ofrece una representación de la movilidad social donde ésta depende de las emociones: "*Vivimos en una época de oportunidades sin precedentes: si tienes ambición, motivación e inteligencia puedes llegar a la cima de tu profesión de preferencia – independientemente de dónde empezaste*" (Drucker, 2005, p. 1). En el texto, ver hacia adentro es una precondición para mantenerse comprometido con el trabajo, al tiempo que gestionar las emociones es clave para llegar a lo más alto de la estratificación laboral. Ese es el mensaje del MBA.

La relevancia del mensaje anterior queda de manifiesto al considerar quién es Drucker. No se trata de una figura periférica ni de un recién llegado al mundo de los negocios, sino de alguien cuyos escritos "*han influenciado la práctica y la enseñanza de la gestión por décadas y sin duda llenan miles de estantes"* (Kantrow, 2009). En ese sentido, su trabajo, a pesar de contar con detractores, es el canon en la comunidad de negocios o, en términos de Alan Kantrow[68], "*una especie de sabiduría popular profesional*", un conjunto de "*verdades de casa*" (2009). Al promover su trabajo, el MBA del IN se ciñe a sus postulados que enmarcan al análisis y transformación interior como insumos del manejo empresarial.

Ahora bien, el salón de clases no es el único espacio con lecturas que invitan al autoconocimiento y autorregulación emocional. En la librería del IN hay muchos títulos enfocados en la alta dirección que apelan a la transformación subjetiva como una estrategia para conducir una empresa por buen rumbo. Entre ellos se encuentra uno llamado "Liderando con el corazón" (Arana, 2023), el cual nació de la intención de "*inspirar a otros no sólo para ser mejores líderes en su trabajo, sino también para ser mejores personas*" (Arana, 2023, p.

[68] Alan Kantrow es un consejero de instituciones educativas y frecuente articulista en la Harvard Business Review.

13)[69]. Según su autor, quien es CEO del Grupo Saltillo e invitado frecuente a los eventos de una escuela de negocios que alberga uno de los MBA bajo estudio, "*Los elementos clave de los líderes centrados en el alma son: integridad, humildad, vulnerabilidad, compasión, empatía, generosidad, servicio, amor, cuidado, autodisciplina, autocontrol y no violencia en palabra y en acción*" (Arana, 2023, p. 89). En el mismo estante hay otro libro titulado "El quehacer del director". Para su autor, aquel que pretenda dirigir una empresa debe "*…impulsar, tanto a uno mismo como a todos los involucrados, hacia la meta que de antemano se estipuló. Ello exige dominarse y saber gobernar, primero a uno mismo y posteriormente a los demás…*" (Ruiz, 2014, p. 21). Alma, autocontrol y gobierno de sí son términos que se utilizan para alimentar la idea del trabajo emocional sobre uno mismo.

Durante mi trabajo de campo me percaté de que la preocupación por el interior del líder corporativo incluye y va más allá de las emociones. Durante una clase abierta en el IN que se organizó en invierno de 2024, un profesor describió un libro llamado "Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fulfill our potential" de Carol S. Dweck (2006). La autora, según la página del libro en Amazon (2024),

> "*…muestra cómo el éxito en la escuela, el trabajo, los deportes, las artes y casi cualquier actividad humana puede ser dramáticamente influenciada por cómo pensamos acerca de nuestros talentos y habilidades. La gente con una mentalidad rígida – aquellos que creen que las habilidades son inalterables – es menos probable que florezcan que aquellos con una mentalidad de crecimiento – los que creen que las habilidades se pueden desarrollar*".

Asimismo, en un evento del IP que tuvo lugar en otoño de 2023, un ponente recomendó "CEO Excellence": un libro acerca de la importancia de la autogestión para ejercer las funciones de alta dirección y cuya portada dice "The six mindsets that distinguish the Best leaders from the rest" (Dewar and Keller, 2022). Entonces, abrazando el postulado de que el interior (en este caso el "*mindset*") es la variable independiente que determina el éxito, las escuelas que albergan los MBA bajo estudio (pero en particular el IN) invitan al consumo de medios bibliográficos para la transformación del yo.

[69] Todas las páginas referenciadas del libro de Arana (2023) son de la versión en Kindle del mismo.

Además de la lectura, en los MBA se enseña a hacer trabajo emocional sobre uno mismo por otros medios. Es aquí que la simulación vuelve a ser relevante. O, mejor dicho, que la socialización anticipatoria mediante la simulación vuelve a brillar con intensidad. En el IN, según dijo un profesor durante una clase abierta en verano de 2023, los estudiantes no son estudiantes, sino "*participantes"* que, durante cada sesión en el aula (mas no en la "clase"), trabajan en la reformulación de sí para convertirse en prospectos a director general. Lo anterior se logra mediante el método del caso, "narrativas cortas que exploran un problema enfrentado por ejecutivos en lo que es presentado como una situación real de negocios" (Orta, 2019, p. 50), y la participación en "simuladores de negocios". Ni el método del caso ni los simuladores pretenden aumentar el conocimiento de los estudiantes sino ayudarles a tomar una decisión y comprometerse con ella, haciendo como si ya fueran los directores generales de una gran empresa. Ambos, simuladores y casos, son fantasías de negocios en las que se pueden mejorar los procesos de producción, diseñar estrategias para reducir el impacto ambiental o ser la CEO de una empresa que no existe (pero que podría existir). Lo importante es simular lo que no se es para, en algún momento, llegar a serlo. A fin de cuentas, según la publicidad del MBA del IP:

"*Somos lo que queremos ser*"

"*Somos el contenido de nuestros sueños*"

Cabe resaltar que el IN apoya la simulación en la configuración de espacios. En dicha escuela de negocios, los salones tienen forma de anfiteatro: la disposición de las butacas cae en cascada hasta llegar al escenario donde suele pararse quien dicta la clase o, en términos del propio IN, conduce la "*sesión*". Detrás del escenario hay cuatro pizarrones de gis, mientras que en los costados del aula hay numerosas pantallas que despliegan distintas imágenes. Esta estética que reúne tecnologías de tiempos distantes (gises y pantallas) es una réplica de la que se encuentra en la Harvard Business School. Por consiguiente, colabora en la creación de un entorno donde los estudiantes pueden hacer "como si" se prepararan en la escuela de mayor prestigio en el mundo de los negocios para, entonces, hacer "como si" fueran a ocupar las direcciones generales de grandes corporativos.

¿Importa el género?

La enseñanza de las disposiciones que supuestamente definen a un líder corporativo no es ajena al género. En el contexto de los MBA, de acuerdo con mi trabajo de campo, el género da lugar a un tipo de organización social que es de carácter vertical, lo cual tiene dos manifestaciones claras. Primero, la posición de los hombres como los detentores de la razón. Exceptuando un evento del IP en otoño de 2024, todas las clases y conferencias a las que asistí fueron impartidas por hombres. En esos eventos, las mujeres se limitaban a recibir a los asistentes, dar folletos informativos o platicar sobre los esquemas de pago. Se me podría objetar que ello es producto de mi selección de oportunidades para hacer observación. Desconfío de esa objeción, porque los hechos hasta aquí narrados no son fenómenos aislados. En ese sentido, los hombres representan el 85% de la planta docente del IN y el 84% del IP. Además, hay indicios de que, al menos en el IN, las cosas no eran diferentes antaño. En esa escuela de negocios, tanto los colaboradores de tiempo completo y el personal docente durante el primer programa que tuvieron a mediados del siglo pasado estaban conformados exclusivamente por hombres. Asimismo, a diferencia de lo que ocurre en el IP, su dirección general nunca ha sido ocupada por una mujer, según consta la colección de retratos de directores que tienen en su museo.

La otra expresión de la relación vertical entre hombres y mujeres trata sobre las dinámicas de inclusión a los MBA. En esas dinámicas, los hombres parecen ser los "establecidos" y las mujeres parecen constituir las "recién llegadas". En un evento del MBA del IP que se organizó en otoño de 2022, donde la mayoría de los asistentes eran hombres, un administrativo encargado de informar sobre las becas hizo el siguiente comentario: "*sólo por ser bonitas y entaconadas* [las mujeres] *reciben 10% de descuento* [al inscribirse en el MBA]". En otro evento del mismo programa que se desarrolló en invierno de 2023, un ponente mencionó que "*hay muchos gallos en el gallinero y ahora debemos aceptar gallinas, por eso de la igualdad*". Ambos comentarios indican lo mismo: el terreno de los negocios es un ámbito masculino, donde las mujeres hasta hace poco no tenían lugar. A mi juicio, lo anterior era el caldo de cultivo para que años atrás, según me contó una entrevistada, no hubiera baños de mujeres en el IN y para que, hoy en día, la afluencia a las clases abiertas del IP que asistí estuviera conformada principalmente por hombres. La diferencia más grande al respecto fue de 18 hombres y 4 mujeres durante una clase impartida en otoño de 2023.

Aparentemente, las cosas han cambiado en los últimos diez años. Por un lado, las escuelas de negocios que albergan los MBA tienen programas y centros especiales para el entrenamiento de las mujeres en posiciones de alta dirección. En el IP, por ejemplo, se ofrece el programa "Women in Companies", el cual, además de impartirse en hoteles de lujo y contar con la participación de consultores de Mckinsey & Company, invita a que las participantes: lideren "*desde la esencia*", enfrenten los miedos que limitan su crecimiento, utilicen sus "*cualidades femeninas de liderazgo*" para aumentar su efectividad y logren, mediante una conciliación de la vida laboral y profesional, mantener vivas las aspiraciones de movilidad vertical en el trabajo. A su vez, el IN tiene un centro de investigación dedicado a las mujeres directivas y empresarias, cuyo propósito es promover el desarrollo (tanto personal como profesional) de mujeres dedicadas a los negocios a través de investigación que mejore a las personas, las familias, las empresas y la sociedad en general.

En lo dicho más arriba es evidente la división de dos campos semánticos. Al hablar de mujeres empresarias o directivas, los programas de las escuelas de negocios utilizan palabras como: esencia, miedo, familia y conciliación. En cambio, al referirse a los programas mixtos, esos que otrora eran dominados, según la bibliografía (Bátiz-Lazo, 2013) y los testimonios de la gente con quien hablé, por hombres, los términos que se emplean son: disrupción, pasión y aprovechamiento de oportunidades relámpago. Me atrevo a pensar que la diferencia en los campos semánticos no sólo da cuenta de entendimientos más o menos estereotipados de género, donde lo femenino remite al cuidado y lo masculino a las actividades que se desarrollan en el mercado de trabajo, sino que colabora en el enmarcamiento de las mujeres como las "recién llegadas". A fin de cuentas, de acuerdo con los programas, a tales mujeres parecen corresponder atributos que son diferentes de los que reinan en el dominio tradicionalmente masculino de los MBA.

Por otro lado, cada vez hay más mujeres en los dos MBA bajo estudio. Según se mencionó repetidamente en los eventos a los que asistí, la composición de género tiende a la paridad en esos programas. En los MBA en línea, tiempo parcial y tiempo completo del IP, las mujeres representan el 38%, 33% y 45%, respectivamente, mientras que en el MBA del IN constituyen, según me dijo una estudiante (16, F, IN), el 48%[70]. Cabe aclarar que esto sólo

[70] A pesar de mi indagación en varios documentos, no pude corroborar la precisión de esta cifra.

ocurre en el MBA, es decir, el programa orientado a personas jóvenes (alrededor de los 30 años) que tienen poca experiencia laboral (entre 3 y 9 años, de acuerdo con los criterios de selección de los MBA). En el IN, los programas más exclusivos, esos que tienen filtros de entrada basados en el volumen de facturación anual de las empresas donde se trabaja y que reúnen a los empresarios y ejecutivos de mayor nivel, los participantes aún son primordialmente varones, según me contó una persona vinculada a esa institución. La situación anterior favorece la emergencia de interacciones que, según me dijo la misma persona, segregan a las mujeres. Para reducir esta tendencia, las autoridades decidieron que los equipos de trabajo fueran mixtos. Como resultado, continuó la misma persona, las mujeres quedaron aisladas en grupos conformados principalmente por hombres que no escuchaban sus puntos de vista. Entonces, aunque los MBA dan muestras de un cambio paulatino, todo parece indicar que los hombres aún son la voz de la razón y la mayoría numérica: los "gallos del gallinero", de acuerdo con los términos de una persona del IP.

Entonces, ¿el género importa en los enmarcamientos e intentos de socialización anticipatoria de los líderes corporativos que se llevan a cabo en los MBA? De ser así, ¿de qué forma? Según expuse en el cuarto capítulo, la entrada de la psicología en el siglo XX al mundo corporativo disparó algunas redefiniciones en los imaginarios de género. A partir de ese momento se revalorizaron algunos rasgos[71] que supuestamente sólo caracterizaban a las mujeres, como la escucha atenta y el manejo de las emociones (tanto de uno mismo como de los demás) (Illouz, 2010), para convertirlos en atributos imprescindibles de cualquier líder empresarial. La representación anterior de tal líder, una vez convertida en imperativo, trascendió las fronteras de las empresas para instalarse en discursos populares del éxito y, sobre todo, en las escuelas de negocios donde se imparten los programas de MBA. En tanto que espacios de entrenamiento para arribar a una dirección general, cabe entender, por consiguiente, a los MBA como escenarios dedicados al aprendizaje de una forma concreta de performar el género durante el ejercicio de las actividades profesionales.

[71] Esos rasgos forman parte de "creencias de género" que, a pesar de sus pretensiones universalistas, son específicas de una época y no describen la "naturaleza" ni núcleo último de las mujeres (Ridgeway y Correll, 2004).

Lo dicho en el párrafo anterior tiene al menos un par de implicaciones. A nivel discursivo, conduce al reconocimiento de que la forma hegemónica de masculinidad[72] en los MBA no es la de un hombre agresivo y déspota que limita sus funciones al pronunciamiento de órdenes, sino la de alguien que presenta un maridaje de cualidades históricamente feminizadas (como el control emocional) y masculinizadas (como el brío o la seguridad al momento de hablar). A nivel de las prácticas, sugiere la relevancia de enmarcar la socialización anticipatoria de los MBA como un "proyecto de género" para que la próxima camada de quienes ocuparán una dirección general aprenden a "hacer género" de formas que resulten adecuadas a su posición laboral futura (Connell, 2019). De ahí los copiosos llamamientos a que los estudiantes se conozcan a sí mismos y puedan gobernar sus emociones, así como las muestras de brío que exhiben los profesores al golpear el pizarrón tras llegar a una conclusión catártica.

Segunda operación celebratoria en los MBA

Arreglo y uso del cuerpo

La segunda operación celebratoria consiste en enmarcar a los líderes corporativos como personas con "porte"[73] esto es, personas que se distinguen por su apariencia física. Dicha apariencia es sostenida por dos elementos. Por un lado, el arreglo a través de la vestimenta; por el otro, las formas de utilizar el cuerpo. En las siguientes páginas exploro cómo se enmarcan ambos elementos en los programas de MBA.

El arreglo del cuerpo queda de manifiesto en la publicidad de los MBA. En la última, los ocupantes y aspirantes a posiciones de liderazgo son representados de forma similar. Se trata de personas de entre 30 y 45 años, que llevan el "uniforme corporativo". Los hombres visten con pantalón formal, playera o camisa lisa, saco o suéter. Sólo algunos llevan corbata. A su vez, las mujeres visten con blusa sin estampados, saco y pantalón formal. En su caso, el cuerpo es adornado con pequeños elementos de joyería: aretes, collares y pulseras. Ambos,

[72] El término "masculinidad hegemónica" no hace referencia a rasgos de personalidad fijos, sino a una forma de ser hombre "que ocupa la posición hegemónica en un modelo dado de relaciones de género" (Connell, 2019, p. 12).

[73] Aunque este término no fue empleado por los programas de MBA, sí fue utilizado por las personas entrevistadas. Por eso me permito incluirlo en esta sección.

hombres y mujeres, casi siempre aparecen sonrientes y con el pelo corporal recortado. Lo dicho hasta aquí sugiere que en el mundo corporativo hay un código de arreglo que es propio del estatus de quien ejerce funciones de liderazgo.

Ahora bien, la representación anterior de los líderes corporativos no es exclusiva de los programas de MBA, sino que pulula en los videos y fotos de muchos otros cursos que se ofrecen en las dos escuelas de negocios bajo consideración. En ese sentido, el AC-4, uno de los programas de mayor nivel en el IN, es promovido mediante una imagen con las siguientes característica: un hombre de saco y corbata, quien además tiene el cabello peinado hacia atrás y la barba lo suficientemente recortada como para mostrar un cuello liso, frunce el ceño mientras ve directo a su interlocutor, otro hombre peinado hacia atrás que igualmente porta saco y corbata. Se puede suponer que ambos hombres son empresarios o directores generales, porque esa es, precisamente, la población a la que está enfocado el AC-4. Por eso, la publicidad invita a "*refinar*" las habilidades de liderazgo y entablar diálogo "*con otros directores y empresarios*". Entonces, lejos de ser algo fortuita, la vestimenta en las escuelas de negocios, ya sea dentro o fuera de los programas de MBA, da cuenta de un código bien establecido que parece distinguir a los líderes corporativos.

Llegado este punto conviene trazar una diferencia por programa. Aunque el arreglo del cuerpo tiene un lugar protagónico tanto en la publicidad del IN como en la del IP, solamente en la primera escuela de negocios, a través de su boutique, se venden artículos que usaría cualquier director de una gran empresa: mancuernas, carpetas de piel, anillos, corbatas, entre otros productos. No ocurre lo mismo en el IP, donde la tienda está más orientada a la venta de artículos deportivos: sudaderas, pants y playeras con el logo que distingue a los equipos de su universidad en cualquier competición. A mi parecer, lo anterior indica algo que abordo más adelante vía el análisis de las entrevistas, a saber, que el IN, programa donde la adquisición de modales está por encima de los aprendizajes técnicos, es el sitio donde más se enfatiza la importancia de proyectar la identidad profesional y el estatus corporativo a través de la apariencia física.

Respecto al uso del cuerpo, la voz tiene un lugar especial en los MBA como elemento distintivo y de identificación de los líderes corporativos. La falta de entrenamiento en el uso adecuado de la voz redunda en intervenciones que señalan la falta de pertenencia al circuito

de quienes se preparan para aspirar legítimamente a las direcciones generales. Así, en un desayuno informativo sobre el MBA del IP durante otoño de 2022, un prospecto a estudiante tuvo dificultades para decir un término que el ponente principal, un profesor educado fuera de México, pronunció sin rastros de acento mexicano: "*business model"*. Tras percatarse de su fallo, el prospecto repitió la palabra con un tono más bajo aunque con las mismas complicaciones. Lo anterior indica que en los MBA se tiene o desarrolla un estilo de habla donde el inglés, pronunciado con un acento claro y entendible, es de uso corriente. De ahí que en los eventos de ambos MBA se escucharan términos como "*delivery*", "*crypto currencies*", "*journey*", "*mindset*", "*career services*", "*internet of things*" o "*supply chain*", entre muchos otros, que sin duda tienen un equivalente en español. Quien no puede pronunciar correctamente esos términos no tiene, entonces, cabida en la incubadora de los próximos líderes corporativos que supuestamente son los MBA.

Antes he afirmado que cierto arreglo y uso del cuerpo permiten hacer un performance de la identidad del líder corporativo. Sin embargo, ¿todo los cuerpos pueden hacer ese performance? Los programas no parecen tener una postura normativa al respecto. De hecho, ambos abrazan algo parecido a un principio de diversidad. Por eso, en su publicidad figuran personas con distintas edades, tonos de piel y género. Dado que todas esas personas visten con el uniforme corporativo, ya sea en su modalidad informal (o "*business casual*", como dijeron algunas personas entrevistadas) o formal, bien puede decirse que retratan una diversidad uniforme.

Operación de encubrimiento desde la perspectiva de las personas entrevistadas

¿Líderes o directores?

Así como sus programas de MBA, las personas entrevistadas, independientemente de la escuela de negocios donde hicieron sus estudios de posgrado, también asociaron a los líderes corporativos con los directores. Sin embargo, tomaron mayores reservas al respecto. Por un lado, sostuvieron que no todos los directores son líderes, pero que muchos sí lo son (4, M, IP). Por el otro, dijeron que las capacidades de liderazgo pueden ejercerse con independencia del puesto de trabajo: "*Todas y todos, cualquier persona puede ser líder si se lo propone, si*

tiene ganas de generar un impacto. Todos y todas ejercemos nuestro liderazgo de alguna manera" (6, F, IP). De tal forma que directores, gerentes y personal de limpieza pueden ser líderes en sus respectivas áreas. Aquí lo importante son los puntos de encuentro y desencuentro entre estudiantes y programas: ambos asocian el liderazgo con las posiciones más altas de la jerarquía laboral, pero sólo los estudiantes mostraron una definición ampliada del liderazgo donde todo mundo tiene cabida.

La fuerte asociación entre líderes y directores constituye una operación simbólica de encubrimiento. Nuevamente, lo que se tapa es la jerarquía vinculada al término "director" con la categoría de "líder" que remite a comportamientos y atributos socialmente bien preciados: empatía, acompañamiento, disposición de enseñanza, entre otras cosas. El encubrimiento participa en la justificación que programas y estudiantes ensayan de los directivos como legítimos ocupantes de una posición que les da acceso a numerosos contactos en el mundo de los negocios, altos salarios y prestigio como cabezas de una empresa. A fin de cuentas, los directores, en tanto que líderes, no son jefes que consiguen obediencia mediante el regaño, sino personas carismáticas que, aún estando en lo más alto de la jerarquía laboral, enseñan con el ejemplo y anteponen el bienestar de sus equipos, es decir, figuras llena de virtudes. Lo dicho hasta aquí queda bien expresado en el siguiente fragmento de entrevista:

> *"…porque un líder no es sólo quien está arriba de los demás sino que es una persona que trabaja para los demás…"* (15, M, IN).

Primera operación celebratoria desde la perspectiva de las personas entrevistadas

Conocimientos técnicos

De la misma forma que sus programas de MBA, las personas entrevistadas hicieron enmarcamientos celebratorios de los líderes corporativos como personas que reúnen una serie de atributos destacados. Desde su punto de vista, ¿cuál es el lugar de los conocimientos técnicos entre tales atributos? Según lo reportado en los relatos, a un líder corporativo no le compete la generación de compleja información estadística. Su tarea, más bien, consiste en

interpretar los reportes fabricados por trabajadores de menor rango para entonces diseñar estrategias de negocios. A partir de ese momento, según el contenido de las entrevistas, su función es supervisar la implementación de sus ideas, tomar decisiones para salir de los imprevistos que se vayan presentando y, en el día a día, desplegar un buen trato con los demás. Por lo tanto, así como viene expresado en la siguiente cita, el volumen de su conocimiento técnico no necesita equipararse al de un experto.

> *"No salía un cálculo y yo les decía* [a sus compañeros del MBA] *'wey, tú no vas a hacer el cálculo, que no te salga. ¿Entiendes qué es y lo podrías replicar si alguien más lo está haciendo?' 'Sí'. Pues ahí está. Lo que tú estás aprendiendo y por lo que te van a pagar es por interpretar lo que hizo este hombre en el software. O sea, sí tienes que tener cierto conocimiento básico, pero al final de cuentas…tú no vas a ser técnico, no vas a ser operativo. Tú tienes que llegar, caer bien y hacer pura estrategia'"* (23, F, IN).

Lo dicho anteriormente no significa que los conocimientos técnicos sean ajenos, desde el horizonte de las personas entrevistadas, a los líderes corporativos. Hay líderes, según una entrevistada (16, F, IN), que tienen muy desarrollados esos conocimientos mientras que otros no tanto. De cualquier forma, lo importante es que el sitio de tales conocimientos en las entrevistas, así como ocurría en los enmarcamientos movilizados por los programas de MBA, es el de un supuesto: una cualidad cuya existencia se toma por sentado, y que en última instancia se espera que pueda ser empleada, mas no el atributo principal de quien dirige una empresa. En términos de una entrevistada, un líder corporativo:

> "*…no necesariamente es la persona que está arrastrando el lápiz. Como que debe de tener esa visión general de todas las áreas o todo los elementos, visión a largo plazo. Pero al final, aunque no será quien esté haciendo el Excel ahí cada cosa de contadores, sí debe tener conocimiento de todas las áreas*" (25, F, IN).

Competencias

Desde el punto de vista de quienes entrevisté, ¿qué elemento es el verdaderamente importante para el ejercicio de un rol de liderazgo corporativo? Se trata, sobre todo para las personas del IN, de las competencias, mismas que, según mencioné previamente, también se denominan como *softskills* o *powerskills*. Para sustentar esta postura, algunas personas entrevistadas

plantearon el siguiente argumento: cualquiera puede dedicarse a la ejecución de labores técnicas, como "*leer un estado de resultados*", pero únicamente los líderes pueden tomar decisiones a partir de los insumos aportados por dicha ejecución (14, M, IN). En palabras de un entrevistado:

> *"Creo que va más de un asunto de softskills que de knowledge*[74]*. Aprender a leer un estado de resultados, todos pueden. Pero qué decisiones tomas a partir de ese estado de resultados, ahí está el tema del líder"* (14, M, IN).

Ahora bien, al considerar que el desarrollo de competencias es un asunto clave para ejercer el rol de líder corporativo, las personas entrevistadas de ambos MBA, pero fundamentalmente las del IN, se colocaron en línea con sus respectivos programas. Sin embargo, sólo ellas se basaron en una comparación que encumbró a los líderes en detrimento de otros trabajadores. La comparación se articula en dos sentidos. Primero, uno negativo: a diferencia de los técnicos, los líderes no gastan su tiempo en cálculos matemáticos ni son las personas más brillantes ni tienen un dominio total de un software especializado. Segundo, uno positivo: los líderes, mas no los técnicos, pueden ver lo que para otros resulta invisible y saben adaptarse, dando muestras de una resiliencia sin parangón, a la incertidumbre de nuestro tiempo. Flexible y visionario, el líder corporativo es, en estos enmarcamientos y narrativas, un artista de los negocios antes que un trabajador rutinario, alguien creativo que aprovecha las oportunidades que surgen de improvisto antes que un ser metódico.

> *"Una persona directiva tiene que darse cuenta de lo que otros no se dan cuenta. Si no, ¿de qué sirve tener a alguien que ve lo mismo que los demás? Necesitas tener a alguien que vea lo que los demás no estamos viendo, que sepan conectar cosas que tú no estabas viendo y eso es lo que los hace diferentes"* (14, M, IN).

Cabe analizar con mayor detalle la mirada que, supuestamente, habilita a los líderes corporativos para ver lo que otros no pueden. Para algunas personas entrevistadas, los líderes adoptan un punto de vista panorámico u holista. Si bien eso les impide tener un acercamiento directo a las actividades diarias que demanda la operación de las empresas (8, F, IP), sí les permite fungir, según me dijeron, como directores de orquesta que detectan y coordinan los

[74] Esta palabra significa "conocimiento".

talentos de quienes ocupan una posición inferior en la jerarquía para, entonces, proyectarlos hacia el cumplimiento de una meta compartida. No obstante, esta actividad implica, de acuerdo con los relatos, enfocarse en aquello que pasa desapercibido para los demás, es decir, los detalles: desde ponderar la cualidad moral de los clientes (20, F, IN) hasta preguntar lo que a nadie se le había ocurrido (9, F, IP). Entonces, adoptando una mirada global que no renuncia a la detección de detalles, los líderes corporativos logran ver, al menos en este enmarcamiento, lo que queda fuera del alcance de otros.

> *"Y tienes* [como líder corporativo] *que enfocarte mucho en los detalles. Creo que el éxito de* [un líder corporativo que ella conoció] *era fijarse donde los demás no veían. Donde los demás sólo veían negocio, él veía si era buen cliente o no, si era buena persona o no. Veía también en sus gerentes si tenían un problema, cómo los podía ayudar"* (20, F, IN).

Más arriba mencioné que, de acuerdo con las personas entrevistadas, los líderes corporativos son personas flexibles. Dicha flexibilidad consiste en la capacidad para cambiar de opinión cuando se es confrontado con distintos puntos de vista (1, M, IP). Asimismo, remite a la apertura para adaptar el estilo de liderazgo en función de las características del equipo que se está guiando (13, F, IP). Finalmente, alude a la resiliencia para afrontar y ajustarse a la adversidad (24, M, IN). Así pues, en lugar de tener una estructura rígida, los líderes corporativos más bien destacan por su supuesta fluidez y adaptabilidad. Son, en este enmarcamiento que resuena con las representaciones sobre el mundo que circulan en los MBA, sujetos idóneos para situaciones de alta inestabilidad y turbulencia.

Únicamente en algunas entrevistas con personas del MBA del IN, los líderes corporativos figuraron como un ejemplo que otros deberían seguir en el cumplimiento de sus responsabilidades. Ello responde, de acuerdo con este enmarcamiento, a que los líderes son un receptáculo de múltiples virtudes: trabajan por "*un bien mayor*" (22, F, IN), viven en conformidad con sus principios (22, F, IN) y, en la búsqueda de influir sobre otras personas, actúan "*bien*" (20, F, IN). Este conjunto de representaciones fue enriquecido por una apelación particular, a saber: los líderes, supuestamente, son personas que están al servicio de los demás (15, M, IN). Lo dicho hasta aquí enriquece la justificación de los líderes corporativos como legítimos ocupantes de su posición en tanto que les celebra como figuras

que concentran los rasgos que toda persona trabajadora debería aspirar a tener. En palabras de una entrevistada:

> *"Para mí,* [el liderazgo] *es una manera de vivir, una manera de vivir conforme a tus principios, pero siendo el ejemplo para las demás personas. Es algo que suena muy trillado, pero es que se lidera con el ejemplo. Entonces para mí es actuar bien para que las otras personas te sigan y también para poderlos influenciar a que hagan las cosas a las que tú estás queriendo que se encaminen. Entonces para mí eso es el liderazgo: una especie de influencia que ejerces sobre otras personas"* (20, F, IN).

Antes de seguir, me parece conveniente agregar una nota. En cuanto a los enmarcamientos de los líderes corporativos como personas que trabajan principalmente con sus competencias, la confluencia entre las percepciones de estudiantes y programas de MBA deja de ser clara al considerar los relatos de quienes ya habían egresado del MBA. Para esas personas, la frontera simbólica entre líderes y técnicos se vuelve porosa una vez que retornan al mercado laboral. En ese momento, según ellos, se dan cuenta de que a pesar de su credencial de MBA aún deben hacer trabajo técnico y rutinario. Es posible que lo anterior responda, aunque carezco de medios para corroborarlo, a cualquiera de las siguientes razones. Por un lado, los MBA no son, al menos no en todos los casos, pasaportes dorados a la alta dirección, sino de plata o bronce que conducen a las direcciones o subdirecciones de área. Por el otro, el trabajo directivo, contrario a lo esperado por las personas entrevistadas, no sólo implica la movilización de sus competencias sino también de sus capacidades técnicas. La idea aquí planteada fue manifestada por una egresada en un evento organizado por el IN en verano de 2023 que, tras escuchar a un aspirante decir que su motivación para hacer el MBA era "*dejar de hacer la talacha*", respondió lo siguiente:

> "*Claro que todavía debes hacer la talacha*".

Trabajo emocional por otros

Así como sus programas de MBA, las personas entrevistadas, al margen del sitio donde estudiaron su posgrado, enmarcaron al trabajo emocional por otros como la competencia central de los líderes corporativos. Desde su punto de vista, tales líderes ejecutan ese tipo de trabajo mediante distintas acciones: consolando preocupaciones, escuchando miedos, motivando vía discursos que imprimen sentido al trabajo pendiente, entre otros. Por eso,

según una entrevistada, bien podría caracterizarse a los líderes como "*personas…con una alta capacidad de manejar gente, y por manejar me refiero a motivar, persuadir…"* (22, F, IN). Cada una de esas acciones son hechas, según me dijeron, para que los trabajadores se comprometan de lleno con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. En ese sentido, tanto para estudiantes y programas de MBA, el sentir es transmutado en herramienta para la gestión de negocios. Supuestamente, dicha conversión se proyecta más allá de la escala individual construyendo una atmósfera emocional que promueve el trabajo duro en las organizaciones.

Ahora bien, para que los líderes corporativos puedan hacer trabajo emocional por otros, según las personas entrevistadas, no sólo es muy importante que tengan bien pulidas sus habilidades de comunicación, sino también que las utilicen con pasión y amabilidad. De ahí que no asociaran a los líderes con personas sosas que sólo enuncian los objetivos que persigue una empresa. Más bien se refirieron a líderes extrovertidos que hacen sentir la importancia de sus ideas a través del brío que depositan en sus palabras. Tampoco se refirieron a líderes déspotas, sino a personas que, hablando con otros en términos horizontales, crean ambientes donde siempre queda abierta la posibilidad de intercambiar opiniones y manifestar disensos. Entonces, la mezcla de pasión y amabilidad en la comunicación permite, de acuerdo con los relatos, la emergencia de contextos laborales donde priman el arrojo al trabajo y la confianza entre colaboradores.

> *"Un líder que no es amable, un líder que no tiene tacto, que no tiene, ¿cómo se llama esto? Un líder no ético, un líder que no tiene empatía, esa es la palabra, con sus empleados o con las personas que lidera. Definitivamente no puede ser un líder para mí"* (10, M, IP).

Cabe mencionar que el trabajo emocional que ejecutan los líderes mediante habilidades de comunicación es, de acuerdo con las entrevistas, una tarea compleja. Ello responde a distintas razones. Por un lado, la necesidad de evadir la polémica siendo políticamente correctos (3, M, IP). De lo contrario, cabe suponer que un líder podría herir a algún trabajador, dificultando el alineamiento de éste con los objetivos de la empresa. Por el otro, la relevancia de adaptar el habla a las características de la audiencia (16, F, IN). Aparentemente, lo anterior beneficia el desarrollo de diversos estilos de comunicación: uno que encaje con el de la mesa de dueños,

otro que sea afín al de los directores y, finalmente, uno que pueda ser reconocido por los trabajadores subordinados. Aquí, al parecer, una cuestión fundamental es el reconocimiento de las diferencias de edad y de estatus laboral. En ese sentido, una entrevistada relató que debe regular el uso de términos en inglés al interactuar con directores mayores que tienen muchos años de trayectoria laboral y con trabajadores de menor rango. Si no lo hiciera, es posible que generara incomodidad y entorpeciera el proceso de trabajo. En sus palabras:

> *"Y de pronto puede ser muy común que pongamos todo en inglés: que el onboarding, que el kick off, que el launching, que…y lo vamos obviando. Pero me ha tocado ver, con mi papá en específico, con los directivos, y me gustó mucho en esa empresa…que era como 'nuestros operarios no hablan inglés, porque los puedes hacer sentir incómodos. Porque, ¿qué es el boarding, qué es el training? Los haces sentir incompetentes, como que sienten que no los entiendes"* (16, F, IN)[75].

De acuerdo con las entrevistas, el riesgo de no ajustar el estilo de comunicación a la audiencia de referencia es alto. Según un hombre del IN, los líderes que no traducen el lenguaje de los reportes técnicos a mensajes claros se colocan en la situación de quien puede ser incomprendido. Y un líder que no se hace entender es, en esta misma lógica, un líder cuyas palabras no lograrán dirigir los esfuerzos de los trabajadores mediante su movilización emocional. De ahí que aparentemente deba simplificar sus mensajes, avanzando explicaciones tan sencillas como sea posible. Remitiéndose a su experiencia en el MBA, el mismo entrevistado dijo lo siguiente acerca de un compañero suyo de generación en el IN:

> "*De IQ me sacaba 20 o 30, pero era una persona que no tenía esta capacidad de decir las cosas, era una persona tan genio que le costaba bajar sus cálculos cuánticos a la realidad humana. Mientras que yo u otro estábamos muy alejados de su intelecto pero teníamos la capacidad de decir 2+2 = 4, el otro decía 'es que la sumatoria de n a la no sé qué, más la integral, te va a dar 4'. La otra gente decía 'es que no entiendo lo que me dices, mientras que las otras personas me lo supieron decir más fácil y prefiero irme con las otras personas a que me lo digas tú'"* (18, M, IN).

[75] No incluyo una definición de los términos en inglés utilizados por la entrevistada, dado que desconozco cuál es su traducción exacta de acuerdo con el uso que tienen en el contexto corporativo.

Ahora bien, las personas entrevistadas no refirieron un ejemplo concreto donde en sus programas de MBA les enseñaran directamente a hacer trabajo emocional sobre otras personas. No obstante, sí hicieron referencia a cómo se les entrenó para tener bien desarrollada la comunicación amable, misma que, de acuerdo con sus propios enmarcamientos y narrativas, es crucial para motivar y persuadir a otros. Cabe mencionar que, así como con los programas de MBA, la información al respecto es más vasta para quienes pasaron por las aulas del IN. Esto no es ninguna sorpresa si se toma en cuenta que, lejos de producir expertos, la meta de esa institución es la modelación de personas para que puedan ejecutar las disposiciones corporales, emocionales y cognitivas que supuestamente corresponden a un director general.

De acuerdo con las personas entrevistadas, la amabilidad no es sólo una característica del comportamiento individual, sino, por así decirlo, parte del estilo institucional del IN: "*…todos son muy amables con nosotros, yo creo. Esas son mis conclusiones"* (23, F, IN). Dicho estilo se manifiesta en los servicios y ayudas que otros prestan a los estudiantes. En ese sentido, una entrevistada recordó la ocasión en que un guardia de seguridad le ayudó a reparar el tacón roto de uno de sus zapatos: "*me vio y dijo 've a recepción porque seguro tienen el número de un zapatero para que te arreglen el zapato*" (22, F, IN). A su vez, ese estilo contrasta con las experiencias previas en la universidad, donde la gente, desde los profesores hasta las secretarias, según dijo una entrevistada, no estaban al pendiente de ti (23, F, IN). A mi juicio, este estilo institucional, además de ser una bandera de distinción, redunda en la configuración de un contexto donde se espera que los estudiantes aprendan a dirigirse amablemente hacia otros. Por eso, algunas personas entrevistadas reconocieron que la amabilidad es algo que "*estamos como absorbiendo* [en el IN]" (23, F, IN).

> "*En el IN todos son muy amables, todos, todos, desde el de seguridad, el profesor, absolutamente todos. De esa amabilidad que siento que les dan un bono por ser amables*" (22, F, IN).

Considero que adoptar la amabilidad como principio del estilo institucional del IN no es algo fortuito. Me permito hipotetizar que se hace con la intención de sumar a la consecución del objetivo principal del IN: moldear, como me lo dijo la persona del IN que me invitó a desayunar, la cabeza y el corazón de los estudiantes para que en el futuro próximo se puedan

desenvolver cómodamente en el terreno de la élite corporativa. A fin de cuentas, según una entrevistada, es importante ser amable "*en el negocio*" para conseguir los resultados que buscas. Prueba de ello, según me dijo, es la necesidad de llevarte bien con la secretaria del director: "*el mejor amigo que debes conseguir es la secretaria del director, porque ella es la que te resuelve todo* (16, F, IN). Entonces, más que un objetivo en sí mismo, el cultivo de la amabilidad es un recurso para ser uno más en la élite corporativa. De ahí que "…*los mentores* [del IN] *te dicen mucho eso: 'a ver, no ataques a lo tonto*'" (17, F, IN).

> *"Justo con esa parte me acordé. 'No, saluda a todos, apréndete los nombres de todos'. No te lo dicen…pero te están impulsando a que lo hagas"* (16, F, IN).

Ahora bien, los efectos del énfasis puesto en la amabilidad en el IN aparentemente trascienden el ámbito escolar: se vuelven máximas de comportamiento que poco a poco se incorporan a la vida cotidiana. Esto se puede ver en el siguiente fragmento de entrevista:

> *"Conocí a un buen amigo que me enseñó una costumbre que ya medio tengo. Ahorita no lo viste, no lo hice, pero él a todos los meseros y a todo el personal que te atiende ve la placa y siempre les llama por su nombre. Entonces si ahorita se pide un té negro, 'Francisco, te encaro un…'. Como ese trato personal. Él ya está formado en el IN,* [actividad]*, estudió en la* [nombre de universidad] *y en* [nombre de institución educativa], *o sea, era 100% formado en esa casa de estudios. Y yo era…Como que vi eso en él. Ahorita ya es de mis mejores amigos, de que para toda la vida. Como que aprendí mucho de eso y decía 'yo quiero esto como para una forma de ser de mí'"* (13, M, IN).

En el fragmento anterior se puede ver un comportamiento pretendidamente amable y cercano que, a mi juicio, en realidad esconde un simulacro de igualdad. Dicho simulacro ocurre mediante la presentación del entrevistado en la interacción conmigo. Supuestamente, él suele actuar como su amigo del IN: tutea y llama por su nombre a los meseros. Se trata de una simulación, porque no todas las personas involucradas en esa interacción imaginaria pueden actuar de la misma manera: uno sirve y el otro se hace servir. El estatus laboral del mesero le impide comportarse de la misma forma que el cliente. De tal forma que el trato personal del tuteo no suprime sino que subraya la distancia entre cliente y mesero, haciendo como si no existiera. Esto permite hacer un ejercicio de distinción, donde el entrevistado y su amigo

se colocan por arriba de quien no puede ofrecerles un trato similar al que ellos dan. En ese sentido, tal vez tenga razón un egresado y recurrente orador en eventos del IN cuando, citando a Arthur Schopenhauer, dijo en un medio de comunicación que *"la amabilidad, aunque no tenga nada por dentro, por lo menos amortigua los embates de la vida"*. En el ejemplo del entrevistado y su amigo, la amabilidad es también una almohadilla vacía que permite remarcar las diferencias de clase y estatus haciendo como si éstas no existieran.

Trabajo emocional sobre uno mismo

Para las personas entrevistadas, los líderes corporativos se caracterizan por realizar trabajo emocional sobre ellos mismos. Según me contaron, dicho trabajo tiene el propósito de asistir en la difícil tarea de gestionar las emociones en el espacio laboral para que cada persona tenga el nivel suficiente de motivación como para alcanzar los resultados deseados. Para cumplir ese propósito, de acuerdo con quienes entrevisté, los líderes llevan a cabo dos tipos de acciones que, en la nomenclatura de Arlie Hochschild (1979), caben en el saco de la contención (reprimir emociones) y la evocación emocional (provocar emociones).

De acuerdo con las entrevistas, el trabajo emocional de evocación que llevan a cabo los líderes corporativos remite a todas aquellas acciones que se pueden realizar para mantener viva la motivación en el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto. De lo que se trata es de alimentar el entusiasmo, posiblemente a través de ejercicios de autoconocimiento y autoreflexión como los encomendados por los programas de MBA, para no dejar de proyectar y contagiar la proactividad que supuestamente les caracteriza. Por eso, en términos de un entrevistado, "*Esa madera de líder sale cuando estás conectado con algo que te gusta, que te mueve. Eso te hace fácil inspirar a la gente*" (5, M, IP). Así pues, todo parece indicar que para inspirar primero hay que inspirarse.

> "[Un líder corporativo] *debe conocerse, autorregularse, automotivarse y después tener unas muy buenas habilidades de comunicación, ¿sí? Comunicación verbal y comunicación no verbal, que su cuerpo, su lenguaje corporal vaya de acuerdo a lo que está diciendo en las fotos (...) y que sea coherente con lo que está diciendo*" (7, M, IP).

Por otra parte, quienes entrevisté mencionaron que el trabajo emocional de contención es clave al momento de ejercer como líder. Dicha contención consiste en "*mantener la*

compostura" (3, M, IP) para que las emociones del líder no impacten de forma negativa en el ambiente laboral de la empresa que está a su cargo. Aparentemente, lo anterior es especialmente relevante en períodos de crisis. Cuando no se consiguen los resultados esperados y el agua llega al cuello, el líder, según mencionaron algunas personas, debe, primero, mantener la calma y, después, tranquilizar al resto de su equipo. En caso de no hacer lo anterior cabría esperar lo opuesto a lo planteado por una entrevistada en la cita que aparece más abajo, a saber, que la gente carezca de un entorno de paz para trabajar y se distraiga con los problemas de la organización. Entonces, la autocontención emocional que los líderes practican, a pesar *"de las condiciones aciagas*" (4, M, IP), fue enmarcada como un elemento fundamental para regular y dirigir las emociones en el trabajo. Estas ideas quedan bien reflejadas en las siguientes palabras:

> *"El líder debe de transmitir a su equipo qué está pasando en la organización y por qué está pasando y transmitir cierta tranquilidad para que las personas puedan trabajar en un entorno de paz, y no estar preocupados por…estos cambios organizacionales"* (13, F, IP).

Lo dicho hasta aquí refuerza dos hipótesis que he planteado anteriormente. Por un lado, que tanto estudiantes como programas de MBA convierten a los atributos del "yo" en la herramienta principal de trabajo de los líderes corporativos. Como resultado, hacer las veces de tal líder parece más un trabajo que se es que un trabajo que se hace. Por el otro, que el "*ease"* o naturalidad es clave en la distinción de los líderes corporativos. A fin de cuentas, al enfatizar la importancia de la compostura, sobre todo al momento de reprimir la frustración o el enojo, se enmarca a los líderes corporativos como personas que nunca pierden el dominio de sí y, por consiguiente, como si ningún problema fuera lo suficientemente grande como para alterar la serenidad de maneras que supuestamente tienen.

Únicamente las personas del IN sugirieron que en su programa de MBA se utilizan unos medios determinados para que aprendan a hacer trabajo emocional sobre sí mismos. Aunque está información no consiste en evidencia directa de lo que ocurre al interior del programa mencionado, me parece que, de todos modos, constituye un buen material para complementar el análisis precedente acerca de la enseñanza de las disposiciones que supuestamente caracterizan a los líderes corporativos.

De acuerdo con los relatos recopilados, el medio predilecto en el IN para la enseñanza del trabajo emocional sobre uno mismo remite a los "estudios de casos". Supuestamente, la organización de los casos es la siguiente. Los estudiantes leen los casos de forma individual. Después se juntan en equipos para discutirlos durante desayunos que, según me dijo una persona que pertenece al IN, simulan ser encuentros de una junta directiva. A mi juicio, durante el diálogo con los pares se ejercita el trabajo emocional sobre uno mismo: se controlan las emociones para no imponer, pero sí para escuchar y defender los argumentos. Algo similar considero que podría ocurrir en el salón de clases, donde los estudiantes, acorralados por las preguntas de un profesor y con la presión de competir con otros equipos, deben mantener la compostura en todo momento para defender su solución al problema del caso revisado o para mediar la discusión entre los miembros de su equipo. De ser así, el aprendizaje de las disposiciones emocionales de un líder sería una tarea concertada en el IN. A continuación, un fragmento de entrevista que indica el tipo de presión a la que se ven sujetas las personas en el IN:

> "*En mi equipo teníamos que asignar a alguien que era el responsable. Él decía cómo se iba a trabajar durante un determinado periodo. Y lo que íbamos haciendo era ir cambiando al responsable. Nuestra labor era respetar las decisiones del líder en ese momento y contribuir. A mí me tocó serlo seis meses. Yo era…de los más jóvenes. Entonces decirles a compañeros de treinta o treinta y dos años lo que tienen que hacer, pues sí era un desafío. Pero sales a trabajar y le vas a decir a personas más grandes que tú qué hacer"* (19, M, IN).

Es posible que la efectividad de la enseñanza del trabajo emocional sobre uno mismo, y en particular de los llamados al autoconocimiento, descanse sobre su intensidad. Según lo dicho por las personas entrevistadas, en el IN se llevan a cabo dinámicas de socialización casi omnicomprensivas durante un lapso de dos años. Exceptuando los periodos de intercambio internacional, un día cualquiera en el MBA de dicha institución se estructura, de acuerdo con las entrevistas, de la siguiente manera: desayuno en el IN con el equipo para analizar el caso que quedó de tarea, clase para la discusión del caso, comida en el IN, clase para la revisión de otro caso, lectura de un caso y, finalmente, partida rumbo al hogar. Entonces, ocupando la mayor parte del tiempo disponible de los estudiantes, en este MBA aparentemente se

socializa rápida e intensamente a los estudiantes para que adquieran las disposiciones emocionales de todo aquel que pretenda ser director general. De esta manera, la influencia de agentes de socialización externos se vuelve mínima. Tal vez por eso, una entrevistada me dijo, medio en broma y medio en serio, que el IN era una "*secta*" (16, F, IN). Algo similar puede verse en el siguiente fragmento de entrevista:

> "*Estábamos en la escuela todo el día. El full-time implica estar desde las ocho am y, si hay proyectos, hasta las dos o tres de la mañana. Actividades extracurriculares…pues salíamos a viajes, nos íbamos de fiesta, reuniones en casa de los amigos, nos íbamos a cenar. Se vuelve una secta, jaja, por así decirlo. Dos años de convivencia intensa*" (20, F, IN).

Ahora bien, el entrenamiento para la adquisición de las disposiciones que permiten el trabajo emocional sobre uno mismo, según lo reportado en las entrevistas, no sólo ocurre en el aula de clases sino también en los eventos de carácter público. Ya sea en un cóctel o en una conferencia, a los estudiantes, según me dijo una entrevistada, se les anima para que hablen con los directores y empresarios invitados. Esto les permite practicar el control de nervios, así como poner en acto la amabilidad necesaria para caer bien. El IN facilita las dos operaciones anteriores, dado que, a mi juicio, hace de sus estudiantes sujetos legítimos para hablar "como iguales" con directores y empresarios, es decir, los eleva social y moralmente a la altura de quienes no son aspirantes sino que ya ocupan las posiciones más altas en la jerarquía laboral. Tal vez por eso, quienes no cursan un MBA pero desean una posición directiva deben, según una entrevistada, atravesar el difícil proceso de *"quitarse el complejo de que están abajo, porque luego tú solito eres quien se mete el pie"* (28, F, IN). Ese fue un tipo de problema que ninguna persona entrevistada reportó.

> "*Si no eres bueno haciendo networking, te obligan a que al menos no te sientas incómodo, porque siempre te ponen, te ponen con vino, te dicen 'acércate al director'. Y ves la competencia todo el tiempo, que se acercan al director, por ejemplo. El director de* [empresa] [acudió a un evento y] *fue de 'vayan y platiquen con él'. Y ahí vas con él*" (16, F, IN).

A mi parecer, es posible que el aprendizaje del trabajo emocional, según lo reportado por las personas entrevistadas, no constituya una labor fácil. Ello responde a que es contrario al

espíritu altamente competitivo que es promovido por los MBA y que caracteriza, sobre todo, a los estudiantes de MBA como personas jóvenes que buscan ascensos rápidos en la jerarquía laboral de las empresas. Si ese espíritu no se atempera, bien podría impedir la realización de acciones importantes durante el trabajo emocional sobre uno mismo (contener la ansiedad y el enojo) y, eventualmente, sobre el realizado en otros (escuchar, comprender y motivar). Por consiguiente, mantener a raya la prisa de brillar como una precondición para ejercer labores asociadas al rol del líder corporativo, aunque un asunto clave, tal vez sea complicado entre personas que, como narró una entrevistada, son "*como muy leones*". En sus palabras:

> "*Mi equipo me costó trabajo, porque el perfil de MBA es muy parecido: son personas muy competitivas, como muy leones, de 'yo más, yo más'. Todos entramos con nuestro cuellito parado de 'yo fui director de una empresa de marketing' o 'yo soy director de…'. Y al final te das cuenta de que todos somos unos idiotas todavía, porque mi MBA es muy para gente chiquita, joven. Entonces en realidad te faltan años de experiencia. Así que es como adquirir esa humildad de 'wey, aún me falta mucho'"* (28, F, IN).

¿Importa el género?

Más arriba mencioné que la enseñanza de las disposiciones que supuestamente integra un líder corporativo no es ajena al género como principio de organización social. Al respecto, solamente algunas personas entrevistadas, todas del IN, dedicaron algunas palabras. Este fue el caso de un entrevistado. Según él, la mayoría de los casos de negocios que se revisaban en clase tenían como protagonista a un hombre y, como puede verse en la siguiente cita, ello era supuestamente lo esperado.

> *"Casi siempre el director que se revisa en los casos es hombre. Una vez estábamos viendo un caso con un tal Alex, ah pero Alex está embarazada. Y toda la clase como 'ah, Alex era mujer'. Entonces están empezando a empujar un poquito por ahí, como a…ayudarnos a quitarnos esos sesgos, pero falta mucho. Urge tratar más casos de mujeres directivas, temas de mujeres en general"* (15, M, IN).

Lo anterior no significa que el género no importara en los enmarcamientos y narrativas de las personas entrevistadas. En todo caso, sugiere que tal importancia no era explícita. A fin de cuentas, las personas con las que hablé representaron a los líderes corporativos recurriendo

y validando los mismos rasgos generizados que utilizan sus respectivos programas. Me refiero a rasgos históricamente feminizados como el control emocional, mismos que vinculan, aunque de forma menos clara que sus programas, al autoconocimiento. Igualmente, me refiero a rasgos masculinizados como el brío que se demuestra a través del "porte" y la seguridad en los actos de comunicación. De cualquier forma, no sobra destacar que, en este terreno del género, las personas entrevistadas no dijeron demasiado. Además, no hubo una variación importante por género respecto al trabajo emocional que supuestamente realizan los líderes corporativos, ya fuera dirigido a uno mismo o proyectado sobre los demás.

Segunda operación celebratoria desde la perspectiva de las personas entrevistadas

Criterios de identificación

Al igual que sus programas de MBA, las personas entrevistadas hicieron un enmarcamiento celebratorio de los líderes corporativos como personas con "porte". Desde su perspectiva, el porte consiste en la combinación de dos cosas, a saber, el arreglo y el uso del cuerpo. Dicho arreglo fue en ocasiones vinculado a la limpieza: un líder corporativo está siempre aseado, peinado y, en el caso de los hombres, con la barba recortada (17, F, IN). También fue relacionado al uso de elementos específicos: relojes, cinturones y bolsas de lujo que exhiben su marca de manera discreta (9, F, IP). Así, según quienes entrevisté, hay una forma concreta de arreglar el cuerpo que simboliza la pertenencia a lo más alto de la jerarquía laboral al interior de las empresas. Ese arreglo no sólo convierte a los directores en personas guapas que llaman la atención, según me dijeron (23, FM IN), sino también en personas que pueden ser identificadas inmediatamente. En términos de una entrevistada:

> *"...yo le decía a mis amigas, en* [nombre de empresa], *tú así* [chasquea los dedos] *notas que esa persona es un director. ¿Cómo? No sé, o sea, yo no sé si es un aura que transmite o qué. A ver, son personas muy bien vestidas, muy guapas, que dices 'este es director', y lo es, eh"* (23, F, IN).

Para las personas entrevistadas, el arreglo del cuerpo como símbolo de estatus no es igual para quienes pertenecen a distintas generaciones. Ello se debe, según mencionaron, a que

dicho arreglo ha perdido relevancia para la gente joven. Los jefes "*millennials"* quieren ir con tenis a la oficina y mostrar, frente a personas de menor edad, que son "*cool"*, según me dijo una entrevistada del IP (6, F. IP). De ahí que entre ellos, de acuerdo con esta perspectiva, sea más relajado el acoplamiento a un estilo que definía a las personas de negocios de inicios del siglo presente. Ese estilo queda bien reflejado en el atuendo que exhiben los hombres que aparecen en el collage de fotos de una de las paredes del museo del IN. Ahí se pueden ver a políticos de alto rango (incluidos expresidentes) caminando con saco y corbata por los jardines del IN.

Asimismo, contó un entrevistado, la variación en la importancia del uniforme corporativo responde al tamaño y giro de las empresas (18, M, IN). Aparentemente, no es lo mismo un banco que lleva muchos años de operación que una *start-up*: a diferencia del primero, la segunda tiene códigos laxos de vestimenta que hacen complicado distinguir entre un analista y el director general. Todo parece indicar, entonces, que es en los grandes corporativos, de acuerdo con el punto de vista de quienes entrevisté, donde la comunicación del estatus vía el cuerpo adquiere mayor relevancia. Por eso, contó una entrevistada, hay empresas donde se impide a los directivos comer en puestos de la calle: ello, suponiendo que sea cierto, sería una exposición del cuerpo no acorde al estatus que detentan (16, F, IN).

> *"Yo que trabajo en un banco, de entrada los directores tienen que ir de traje. Yo me puedo ir de que en jeans, una camisa y un suéter y unos tenis, los directores no. Entonces sí me daría cuenta* [de quien sí es un director]. *Pero tipo un subdirector, los que están arriba del gerente…pues wey, no necesariamente te das cuenta" (*12, M, IP).

Lo antes mencionado sobre la comida remite a la otra dimensión del porte: el uso del cuerpo. Para quienes entrevisté, el movimiento y las posturas son fundamentales en la identificación de un líder corporativo. Me refiero, en concreto, a las formas de caminar, pararse frente a los demás, mover las manos e incluso gesticular para producir uno u otro timbre de voz. En las entrevistas, esos movimientos y posturas figuran como parte de un lenguaje no verbal que comunica el estatus que se tiene en la jerarquía laboral, esto es, acciones de distinción. Esa distinción ocurre de forma indirecta a través de lo que en las entrevistas se denominó como "seguridad". Entonces, ya sea saludando sin titubeos o viendo fijamente a los ojos cuando se

habla, los líderes supuestamente proyectan y comunican la seguridad que los distingue como las cabezas de una empresa. Esto queda bien reflejado en los siguientes fragmentos de entrevista.

> *"Sí* [identificaría a un líder corporativo] *por el porte que trae. Desde el cómo habla, cómo se expresa, cómo camina, hasta la mirada, proyectando esa forma de estar, de caminar, de hablar…es un lenguaje no verbal, muy marcado"* (3, M, IP).

> *"Desde mi punto de vista,* [el líder corporativo] *es alguien que tiene…el porte viene de cómo está su….es una combinación de varias cosas: su vestimenta, los accesorios que utiliza, incluso su caminado, cómo se expresan sus gestos visuales, de manos, su parado, un parado bien, recto, la forma en la que utiliza su voz, una voz que es legible y con buen tono, las entonaciones. Son varias cosas"* (1, M, IP).

Así como en los enmarcamientos y narrativas de los programas de MBA, la voz tuvo un lugar importante en las entrevistas como elemento para identificar a los líderes corporativos. Dicha importancia presentó dos derivaciones. Por un lado, la capacidad para expresar, así como queda de manifiesto en el fragmento anterior de entrevista, ideas de forma "*legible y con buen tono*". (1, M, IP). Por el otro, y esto es una hipótesis mía, el dominio del inglés. Aunque dicho dominio no fue profusamente abordado al hablar sobre posiciones de liderazgo, me parece que las personas entrevistadas, sobre todo las del IN, sí lo enmarcaron como una cualidad imprescindible de quienes se forman para convertirse en futuros líderes corporativos. De ahí que, tal como muestro en el siguiente apartado, no sólo reconozcan que no saber inglés constituye una desventaja para destacar en el aula de los MBA, sino que convierten al "*pocheo*" (es decir, la combinación de palabras en inglés y en español) en un signo de distinción para identificar a los pares. Con todo, si bien esta reflexión coincide con lo analizado respecto a la importancia del inglés en los MBA que presenté más arriba, para corroborar lo dicho en este párrafo sería necesario un poco más de trabajo empírico.

> *"De pronto nosotros lo obviamos mucho y pochamos, sobre todo en el IN que todo lo hacemos en inglés. Sí es algo que nos diferencia mucho saliendo* [del programa]*"* (16, F, IN).

Entonces, de acuerdo con los relatos recopilados, con el uso del cuerpo, en general, y la modulación de la voz, en particular, se comunica el estatus laboral. Lo anterior ocurre dentro de límites muy precisos. Ello se debe supuestamente a la naturaleza misma del trabajo directivo. Dado que liderar es inspirar a otros con amabilidad y empatía, según me dijeron quienes entrevisté, la soberbia asociada al acento "fresa", ese que detentan la mayoría de los entrevistados y que funciona como un marcador de élite, puede convertirse en un obstáculo, según un estudiante del IP (3, M, IP). Así, el lado enclasado del performance de liderazgo debe ser lo suficientemente amplio como para habilitar la distinción mediante el lujo, pero lo suficientemente discreto como para no frustrar la charla con otros. A fin de cuentas, como ya mencioné, el líder corporativo debe ajustar, de acuerdo con las personas entrevistadas, su estilo de comunicación en todas las direcciones: arriba para hablar con inversionistas, abajo para dirigirse a los subordinados y a los costados para charlar con sus pares. Cabe mencionar que este enmarcamiento fue más frecuente entre personas del IP que del IN.

> *"...porque el hecho de hablar así* [con acento fresa]*...denota una persona poco seria o poco objetiva. Todos los directores o su mayoría, porque sí hay excepciones, no les noto un acento así, porque buscan denotar seriedad, respeto y formalidad* (3, M, IP).

> *"Sonará chistoso, pero lo que sí se puede ver o notar es la ropa que utiliza* [un líder corporativo]. *Es muy distinta la persona que usa el traje de diseñador o accesorios que tú sabes que son caros a cualquier otra persona"* (18, M, IN).

Entonces, desde la perspectiva de quienes entrevisté, tiene porte quien es capaz de hacer un performance adecuado de la representación que se moviliza en los programas de MBA sobre el líder corporativo. Dicho performance se logra, en parte, mediante el arreglo y uso del cuerpo. Lo anterior da lugar a fenómenos centrados en la presentación pública de las personas. Por ejemplo, estudiantes que configuran sus respectivos perfiles de LinkedIn como espacios virtuales donde ponen en acto la imagen ideal del líder corporativo. Así, vestido con saco y corbata, un entrevistado no sólo resume su meteórica carrera laboral que a sus cortos 30 años le ha llevado a direcciones generales, sino que, entre sus aptitudes enlista el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad de hablar en público.

De acuerdo con las entrevistas, sólo en el MBA del IN se ofrecen servicios de carrera para ayudar a que sus estudiantes hagan un performance "correcto" del líder corporativo ideal.

Supuestamente, tales servicios incluyen consejos para configurar los currículums, talleres de comunicación para persuadir a los demás y seminarios de imagen personal donde se recomienda, entre otras cosas, que las personas se vistan de acuerdo con los códigos culturales de las empresas donde esperan ser contratadas (16, F, IN). Me atrevo a pensar que si el objetivo de encarnar el ideal del líder corporativo no fuera tan importante, los consejos (de los programas) y los desplantes performativos en Internet (de los estudiantes) serían menos frecuentes o no existirían. De cualquier forma, no es de sorprender que los dos puntos anteriores tengan mayor relevancia en las entrevistas de personas del IN. A fin de cuentas, ese programa es donde con mayor fuerza se enfatiza la importancia de desarrollar competencias para liderar y el único donde se vende indumentaria para complementar el uniforme corporativo a través de su boutique.

> "[en el taller de imagen personal, nos dijeron que] *te arreglaras un día antes, te adecuaras mucho de hacia dónde ibas a ir, porque tienes que ver la cultura: no es lo mismo ir a un banco que a una start-up. Sí nos dijo cosas muy sencillas de colores cálidos, colores fríos, prueben cosas nuevas, pero un estereotipo en específico no*" (16, F, IN).

Un argumento a favor de mi último planteamiento sobre la importancia de la apariencia en el MBA del IN remite al quebrantamiento de una norma. La cuestión es importante porque, a decir de algunas corrientes de la sociología clásica, nada confirma más la vigencia de una norma que las reacciones a su transgresión (Durkheim, 2019 [1895]). En el MBA del IN, los estudiantes, de acuerdo con las entrevistas, reciben llamadas de atención cuando no siguen los códigos de vestimenta que su institución considera adecuados, esto es, cuando llevan tenis, en lugar de zapatos; chamarra deportiva, en lugar de saco; shorts, en lugar de pantalón formal. Estas llamadas de atención no son nimiedades, sino formas de enseñar cuál es el estilo correcto de vestir en caso de que uno aspire a una posición de liderazgo corporativo. Nada parecido fue mencionado en las entrevistas con personas del IP, lo cual, otra vez, no es de sorprender porque la preocupación central de tal escuela de negocios está menos vinculada que la del IN a la confección de apariencias. Algunas ideas expresadas en este párrafo se reflejan en el siguiente fragmento de entrevista:

"Y si alguien rompe la norma, sí nos han mandado correos diciendo 'les recordamos que el código de vestimenta es business casual, no pueden venir con tales cosas'. Sí han habido compañeros y compañeras a las que han regañado por venir con crop tops, faldas muy cortas. Por ahí podríamos decir '¿y eso qué?'. O compañeros que van en pants, cosas así. Sí es algo constante que nos están diciendo. Y si va un CEO a darnos una plática, ahí sí no es business casual, ahí sí tienes que ir formal. Ahí sí se espera que los alumnos vayan en traje o así" (25, F, IN).

En el MBA del IN, ¿por qué vestir de esa manera y no de otra? Considero que la cuestión remite a un performance de identidad profesional. Mediante el uso de algunas prendas, quienes entrevisté del IN logran hacer "como si" ya ocuparan una posición de liderazgo y, por consiguiente, se montan en la línea de la simulación que forma parte de la socialización anticipatoria de su programa. El peso de dicha simulación, visible en las exigencias y reclamos por parte del programa para que las personas se ciñan a un estilo de vestimenta particular, se rompe o suspende cuando los estudiantes hacen intercambios fuera del país. Lo anterior me lleva a pensar que en el IN, a través de iteraciones de simulación, se enseña a ser un líder corporativo para ejercer principalmente dentro del contexto mexicano. Lo dicho hasta aquí queda bien reflejado en la siguiente cita.

"Los alumnos, aunque no tenemos que ir de traje, este famoso business casual. Y ahorita compara con la universidad en la que estoy en [país] *y (…) vienen en pants, en Crocs, los profesores cero vienen de traje, o sea, es muy informal. Entonces sí creo que a toda esta aura de ser empresario, de dedicarte al sector empresarial, tiene un aura de 'por lo tanto tienes que ser formal'"* (25, F, IN).

¿Personas especiales?

Llegado este punto conviene responder una pregunta. Para quienes entrevisté, ¿los líderes corporativos son personas especiales en algún sentido? Por un lado, sugirieron que sí. A fin de cuentas, los líderes corporativos aparecen en los relatos como personas que, gracias al arsenal único de competencias que supuestamente detentan y a su apariencia física, se distinguen de los trabajadores técnicos que se dedican, según me dijeron, a lo que cualquiera podría aprender en un libro de texto. Por el otro, dejaron de pintar un escenario claro cuando les pedí que me dijeran su nivel de acuerdo con esta afirmación: "sólo las personas más

creativas y talentosas ocupan puestos de alta dirección". De hecho, sus respuestas a la pregunta anterior se distribuyeron de la siguiente manera: once dijeron estar de acuerdo, doce en desacuerdo y sólo cuatro mencionaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior puede verse en el Gráfico 10.

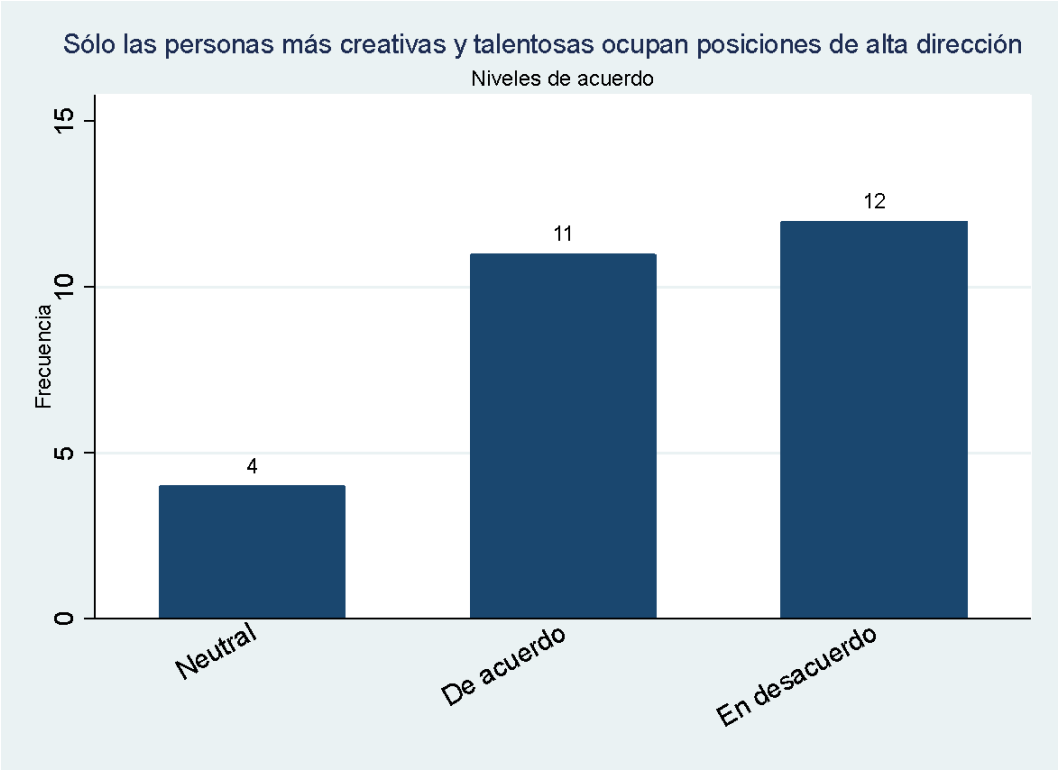


Gráfico 10: distribución de los niveles de acuerdo con el enunciado "Sólo las personas más creativas y talentosas ocupan posiciones de alta dirección".[76]

Ahora bien, ¿qué hay detrás de esta aparente división entre dos grupos mayoritarios que tienen percepciones contrapuestas? La división entre quienes sí creen y no creen que sólo las personas más creativas y talentosas ocupan posiciones de alta dirección es exclusivamente aparente. Ello se debe a que unos y otros sólo enfatizan dos lados de la misma moneda. A fin de cuentas, los líderes corporativos son representados en los marcos y narrativas como "mundanos especiales" que albergan talentos únicos y, al mismo tiempo, son como cualquier persona. Lo anterior toma parte en la justificación de los altos directivos como dignos

[76] La suma de frecuencias en el gráfico no suma 28 sino 27, porque una persona no contestó el cuestionario.

ocupantes de su posición, ya que ellos, en tanto que individuos normales con grandes talentos, no cabe enmarcarlos como benefactores de un privilegio injusto, sino como los "meritócratas" que se deben a su propio esfuerzo. De tal suerte que la división de respuestas en dos bloques habla menos de una polarización de valoraciones que de la agrupación de rasgos distintos en una misma figura ideal. Por eso, ya en las entrevistas semiestructuradas, las personas entrevistadas no escatimaran al momento de celebrar a los líderes corporativos como repositorios de múltiples virtudes.

Dificultades de acoplamiento

Ahora bien, las personas entrevistadas reportaron pocas dificultades al momento de participar en las dinámicas de socialización anticipatoria que se practican en sus MBA. Por eso, sus palabras se dirigen más a dificultades percibidas en sus pares que a problemas experimentados en carne propia. Supongo que lo anterior responde a que casi todas las personas entrevistadas se ubican en el centro de la distribución socioeconómica de sus programas, de tal forma que, lejos de ser excepciones, sus estilos de vida son acordes a los de la mayoría. De cualquier forma, las pocas dificultades que surgieron en las entrevistas remiten a cuatro órdenes: el género, los conocimientos, las competencias y el nivel socioeconómico.

En las entrevistas, el género no figuró como una dimensión de gran relevancia. El grueso de hombres y mujeres no dijeron que en función de sus respectivas identidades de género tuvieran que lidiar con algún obstáculo. Además, entre ellos, independientemente de que tomaran en cuenta su género o no, no se reportó una diferencia significativa en términos de los retos que encontraban diariamente. La única excepción al respecto fue una entrevistada del MBA del IN, quien relató cómo ella y otras mujeres solían recibir un trato más duro que sus compañeros. Lo anterior era evidente, según dijo, cuando una persona vinculada a la institución les exigía más, juzgaba con mayor seriedad sus decisiones y, en ocasiones, las culpabilizaba por sus bajas notas. En sus propios términos:

> *"Ella es buenísima en mate, lo que quieras. Pero es poco empática con las mujeres. Porque es como 'si yo aguanté esto* [perjuicios en el IN]*, pues todos tienen que aguantar y tienen que demostrar que son veinte veces más capaces'. Pero es como…ahí estás cerrando oportunidades a mujeres"* (M, 16, IN*).*

La poca relevancia del género en el acoplamiento puede resultar poco creíble, sobre todo si se toma en cuenta lo que he analizado más arriba sobre el carácter masculinizado de los MBA y de las representaciones del líder corporativo, ¿Realmente ese ideal no opera en detrimento de las mujeres? No parece ser el caso de quienes entrevisté. Al respecto tengo dos hipótesis explicativas. Primero, las mujeres no son desplazadas de la posibilidad de poner en acto el ideal del líder corporativo, ya que dicho ideal recupera elementos que supuestamente caracterizan a la cultura emocional de las mujeres. En caso de ser acertada, esta hipótesis explicaría por qué casi ninguna mujer reportó haber tenido alguna suerte de problema (más allá de las dificultades esperadas que están asociadas a la alta carga de trabajo) para ceñirse e incorporar el contenido de los cursos de sus respectivos MBA. De cualquier forma, no me atrevería a extender la misma aseveración para sus pares que egresaron varios años atrás cuando la formación de negocios, en general, y de MBA, en particular, era dominada por hombres.[77] Tampoco diría que mi aseveración es válida para quienes ya están en el terreno laboral de las corporaciones, ahí donde la mayoría de las direcciones son ocupadas por hombres (Zabludovsky, 2020).

La segunda hipótesis explicativa de por qué las mujeres no dijeron haber chocado con el ideal masculino del líder corporativo es la siguiente. Bien podría ser que la presión por encajar en los MBA sea tan fuerte que reconocer cualquier maltrato o desajuste, aunque sea pequeño, pudiera interpretarse como un símbolo de debilidad, esto es, como una muestra de que no se pertenece al ámbito de quienes supuestamente mañana dirigirán una gran empresa. De hecho, es precisamente esa aversión a ser vistas como débiles lo que, así como muestro en el sexto capítulo, figura como una razón para que algunas entrevistadas se posicionaran en contra de las cuotas de género que garantizarían la presencia de un mínimo de mujeres en puestos directivos. Lo crucial en todo esto es que las entrevistadas se mostraron más bien ávidas por ser reconocidas como personas que sí tienen cabida en la élite corporativa de México, lo cual, posiblemente, se manifestó en las entrevistas como un rechazo a reconocer episodios de

[77] Una tarea pendiente es, entonces, realizar una investigación donde la muestra de participantes incluya a mujeres de diversas edades. Así podría saberse si, posiblemente confrontadas con ideales de masculinidad diferentes, entre esas mujeres destacan diferencias en cuanto al nivel de dificultad para aprender o perfeccionar las competencias para ejercer como líder corporativo.

discriminación o maltrato en función de su género. De cualquier forma, esta es sólo una hipótesis que cabría explorar en otro estudio.

Ahora bien, las cosas son diferentes cuando se toman en cuenta los conocimientos. Aquí las personas entrevistadas relataron múltiples dificultades, las cuales no están vinculadas al género ni al nivel socioeconómico. En todo caso, las dificultades dependen de los estudios previos. La gente que tiene una licenciatura en marketing es la que dijo batallar más con las asignaturas de finanzas (14, M, IN), mientras que quienes cursaron una ingeniería mencionaron haber vivido mayores obstáculos para destacar en clases de humanidades (19, M, IN). Lo anterior, en la lógica de las entrevistas, redunda en un juego de suma cero, donde las deficiencias y virtudes de los estudiantes se equilibran. De tal suerte que, aparentemente, los conocimientos no determinan la posición de las personas en la jerarquía de la generación dentro de los MBA. En palabras de un entrevistado:

> *"A momentos me sentí con ventaja y en desventaja. Desde tu mismo perfil y background. Si hablamos de finanzas, un mercadólogo pues no…si te pones a hablar del valor del dinero en el tiempo, derivados. Y gente que no venía con ese background, pero que viene de una cuestión numérica más avanzada, pues sí decías 'sí me lleva de calle', pero había otros aspectos donde yo sentía la ventaja"* (14, M, IN).

No obstante, hubo un tipo de conocimiento, únicamente desde la perspectiva de la gente del MBA del IN, cuya falta sí representó un obstáculo en el proceso de socialización anticipatoria de algunas personas: el dominio del inglés. Quienes carecían de la habilidad para expresarse con claridad en ese idioma, según dijeron, se podían sentir inhibidos frente a sus compañeros con mejor acento y, en consecuencia, preferían no intervenir en las discusiones de clase (16, F, IN). Igualmente, mencionaron que las personas que no podían leer con facilidad un caso redactado en inglés tardaban más tiempo en incorporar las lecciones supuestamente encerradas en el caso mismo (27, F, IN). A mi juicio, la primera deficiencia impediría la realización de un performance de la representación del líder corporativo mediante el habla, mientras que la segunda dificultaría la simulación de un CEO que debe tomar una decisión importante para su empresa: dos aspectos clave de la socialización anticipatoria. Cabe

destacar que este peso depositado en el dominio del inglés no encontró réplica en los relatos de las personas del IP.

> "…*la verdad es que* [dos de sus amigos] *hablan muy mal inglés. Y eso en el IN sí te truena, porque sí tienes que leer tres casos al día y una persona normal se tarda cuarenta minutos leyéndolos, ellos se tardaban dos horas. Ahí sí creo que les costó trabajo el tema del inglés"* (27, F, IN).

En este ámbito de las dificultades, aparentemente las competencias también juegan un papel relevante. De acuerdo con quienes entrevisté había dos tipos de personas que no lo pasan bien en sus MBA. Por un lado, y esto solo fue reportado por personas del IN, la gente introvertida (28, F, IN). Ello responde, según afirmaron, a que les costaba trabajo expresar sus ideas y sumarse a los debates en clase. Lo anterior, a mi juicio, consiste en la dificultad de performar un atributo que supuestamente caracteriza a los líderes corporativos, a saber, ser un imán de atención que seduce a sus audiencias mediante la seguridad de su tono de voz y una actitud inconfundible. Esta falta sería irrelevante si la evaluación de los profesores no estuviera, como me dijeron algunas personas del IN, basada en la participación de los estudiantes.

Por otro lado, lo pasaban mal en el MBA quienes, según gente tanto del IN como del IP, no se llevan bien con sus compañeros de generación. Esta gente, enmarcada como individuos sin madurez (14, M, IN), aparentemente renunciaba a la gestión emocional de sí mismos para entonces desplazar su desagrado por otros en pos de colaborar en los proyectos del MBA. Lo que se perderían estas personas, en la lógica de las entrevistas y de los mismos programas, es uno de los insumos más ofertados por los propios MBA: conexiones que más adelante se pueden transformar en oportunidades de negocios. Entonces, de acuerdo con quienes entrevisté, las personas tímidas y que no caen bien están muy lejos del carisma que los líderes emplean como herramienta en la gestión de otros y por lo mismo se encuentran en relativa desventaja. Al respecto, cabe recordar las palabras de una entrevistada del IN, quien sostuvo que la clave en los puestos de liderazgo corporativo es "*caer bien*" (23, F, IN).

> *"De pronto* [un compañero suyo] *se quiere meter a temas que no comprende y dice conocer del tema, que…no es malo, pero el enfoque que él le da, no se me hace el más correcto. Entonces, justo…por eso luego la gente no quiere trabajar con él. Es*

complicado en el tema social. Siento que es porque se trata de una persona que ha tenido todo siempre, que no ha hecho un gran esfuerzo" (3, M, IP).

Ahora bien, el nivel socioeconómico también fue un elemento en virtud del cual las personas entrevistadas, ya sea a partir de su experiencia directa o de lo que podían observar en otros, dijeron que se pueden tener complicaciones en ambos programas de MBA. En cuanto a los relatos basados en la experiencia directa, una entrevista del IP mencionó que, a diferencia de sus compañeros, ella no contaba con el respaldo económico de su familia para pagar las colegiaturas y que, dado que residía lejos de la sede de su MBA, estaba obligada a realizar largos traslados desde su hogar hasta el salón de clases. De acuerdo con su relato, ella debía hacer un gasto mayor en términos de tiempo, esfuerzo y dinero para conseguir el conjunto de conocimientos y competencias que, supuestamente, dan acceso a la élite corporativa. Cuando sus pares reconocieron este gasto, según narró, le llegaron a hacer comentarios que la incomodaron y que trajeron a colación su grado de desajuste socioeconómico con el resto de personas de su generación. En sus palabras:

"Uno de mis compañeros me dijo que si iba a ir [a una salida entre personas del MBA]. *Le dije que no. Me dijo 'tal vez cuando tengas un trabajo más chido*[78]*, ya te alcance para venirte a vivir para acá'. Con completo desconocimiento de mi contexto, asumiendo que porque no vivo en* [lugar]*, forzosamente me va mal"* (9, F, IP).

En cuanto a las dificultades percibidas en otros en función de su nivel socioeconómico, las personas entrevistadas, todas del MBA del IN, mencionaron lo siguiente. En los casos menos graves, quienes tenían menos dinero, aunque pudieran mantener una buena relación con sus compañeros y tener un desempeño académico óptimo, no participan en todas las dinámicas de sociabilidad que definen al estilo de vida de los estudiantes de MBA: cenar en Polanco, por ejemplo. A su vez, en los casos más extremos, las personas trazaban una barrera simbólica con sus compañeros que les dificultaba relacionarse con ellos y les terminaba aislando. Según me contaron quienes entrevisté, este fue el caso de una persona que, dada su proveniencia de una universidad que no forma parte del circuito de élite, sentía una diferencia

[78] En este párrafo, "chido" significa "mejor".

tan grande que nunca logró identificarse con la institución y finalmente se salió del MBA. Esta persona, en función de la diferencia autopercibida de nivel socioeconómico, de acuerdo con los relatos, quedó al margen del entrenamiento que supuestamente se necesita para ocupar una posición de liderazgo corporativo. En este caso, la falta de afinidad de clase con los compañeros se manifestaría como autoexclusión de las dinámicas de sociabilidad y abandono escolar. Narrado por una entrevistada:

> *"...y justo es algo que platicamos a la fecha y él acepta que entró con una predisposición de 'todos vienen de universidades privadas y casi, casi son millonarios', lo cual no es el caso. Y creo que sí puso una barrera al decir 'yo no soy como ustedes'"* (17, F, IN).

Quiero aprovechar lo dicho hasta aquí para reunir en un tipo ideal todas las características de quienes, según los relatos, han tenido algún problema para sumarse a la socialización anticipatoria de los MBA. Dicho tipo ideal remite a alguien que no sabe inglés, no tiene el carisma para caer bien, carece de dinero para cenar en Polanco, no acudió a una universidad privada de élite, carece del respaldo económico de su familia, vive en la periferia de la Ciudad de México y, de cara a sus compañeros con mayores recursos económicos, se percibe como una persona diferente. A mi juicio, las características anteriores, ya sean juntas o por sí solas, remiten a la mayoría de las personas mexicanas. Se trata de una mayoría que, en la lógica de las entrevistas, tendría dificultades para acoplarse a las dinámicas de los MBA y, por lo tanto, quedaría desplazada de la carrera por un puesto de liderazgo en el mundo corporativo.

Antes de pasar a la conclusión del capítulo, me gustaría trazar una comparación entre los dos programas de MBA respecto a las dificultades, tanto vividas en carne propia como reconocidas en otros, que fueron mencionadas por las personas entrevistadas acerca del acoplamiento a las dinámicas de socialización anticipatoria. Una vez más, las competencias tuvieron un rol más importante en los relatos de quienes hicieron su MBA en el IN. Por eso fueron más enfáticos que sus pares del IP al mencionar que la gente tímida e introvertida eran quienes menos destacaban al interior de su programa. A mi juicio, lo anterior responde a un elemento analizado previamente en la tesis: lo que importa en el IN no es el número de operaciones que se pueden hacer en Stata, por ejemplo, sino el tipo de subjetividad que se puede performar en la interacción con otros.

Conclusión

Para representar a los líderes corporativos, programas y estudiantes de MBA llevan a cabo tres operaciones. La primera es de ocultamiento y consiste en volver indistinguibles las categorías "director" y "líder". Lo que se tapa es la distancia vertical que está asociada a la primera categoría, utilizando el caudal de adjetivos socialmente bien preciados que comúnmente se vinculan a la segunda. Así, los directores, lejos de cualquier resabio de frialdad, más bien guían con el ejemplo, escuchan a sus colaboradores, muestran una disposición permanente al diálogo y, como personas flexibles que supuestamente son, se apropian de las oportunidades que presenta un escenario mundial convulso. De ahí que el marketing del MBA del IP no contenga frases como "aprende a ordenar", sino "*utiliza la disrupción a tu favor*". En lo dicho hasta aquí hay confluencia de percepciones entre programas y estudiantes, aunque sólo los estudiantes mostraron algo más de cautela en sus palabras y, en consecuencia, asociaron en menor medida a los directores con los líderes.

En la literatura especializada no encontré nada sobre enmarcamientos que funcionaran a partir de procedimientos de encubrimiento ni acerca de la fuerte asociación entre directores y líderes corporativos. Sin embargo, uno de mis hallazgos sobre el supuesto talante revolucionario de los líderes está en sintonía con lo reportado por investigaciones centradas en los gurús del management (Kantola, 2014). Tanto líderes como gurús son representados como pensadores alternativos que llaman a la reinvención del mundo. Lo suyo no son las jerarquías, mismas que dejan sin cuestionar, sino la creatividad, la disrupción y la flexibilidad como estrategias para la conducción de grandes empresas. Posiblemente, lo anterior responda a que la gestión, al menos desde mediados del siglo pasado, "no puede depender únicamente de pirámides, disciplina y control. Más bien, la gestión necesita producir y potenciar identidades, apelar emocionalmente y motivar empleados (Kantola, 2009)" (Kantola, 2014, p. 269).

La segunda operación de enmarcamiento es celebratoria y remite a las cualidades del trabajo que supuestamente desempeñan los líderes corporativos. De acuerdo con estudiantes y programas de MBA, los líderes no necesitan poseer las habilidades técnicas más desarrolladas porque lo suyo consiste en decidir en función de los reportes generados por otros, diseñar estrategias de negocios y, sobre todo, desplegar su arsenal de competencias.

Entre tales competencias destacan, como ya sugerí, la flexibilidad de sortear las dificultades de un mundo en decadencia, la capacidad de ver lo invisible para capitalizar las oportunidades emergentes y la habilidad para hacer trabajo emocional por otros y por ellos mismos. Una vez más hay confluencia entre programas y estudiantes de MBA, aunque sólo los estudiantes hicieron del sentir un principio de distinción que mantiene a los trabajadores subordinados lejos de las posiciones de liderazgo. Aquí lo importante es que el trabajo emocional de los líderes aparece como la herramienta de gestión empresarial por antonomasia. Al trabajar con los atributos emocionales de su yo, tales líderes supuestamente ofrecen lo que nadie más tiene, a saber, su subjetividad. De ahí que en la lógica de las entrevistas no se les pueda sustituir fácilmente y que, como revisé previamente en la tesis, obtengan los salarios más altos entre los trabajadores. A mi juicio, este enmarcamiento es precisamente lo que precluye a los directores de cualquier crítica.

Lo dicho hasta aquí halla eco en la literatura especializada. Algunas investigaciones han señalado que las competencias son enmarcadas en el mundo corporativo como el insumo principal de los trabajadores ideales (Figari, 2018). Por eso, en muchas empresas se han implementado "sistemas de evaluación basados mucho menos en datos cuantitativos y más en aspectos actitudinales como el liderazgo, comunicación, iniciativa, capacidad emprendedora, toma de riesgos, etc." (Szlechter, 2011, p. 188). Este giro en el ámbito laboral fue acompañado por otro en la educación para negocios, gracias al cual se desdibujó el interés de producir empleados técnicos y se subrayó la importancia de entrenar a líderes profesionales (Orta, 2013). Cabe añadir que la influencia de este giro también está presente en las universidades a las que asisten las clases privilegiadas en México. Por eso, el marketing de esas universidades está lleno de apelaciones al liderazgo, por ejemplo "educar personas, formar líderes" (Saraví, 2015, p. 131). En ese sentido, la preocupación por el "yo" del líder no es algo exclusivo de los programas y estudiantes de MBA bajo estudio, sino una idea que colorea las modas de gestión más recientes y, posiblemente, una forma de enmarcamiento de uso frecuente entre las élites para hacer sentido de su posición en el mundo.

La tercera operación de enmarcamiento también es celebratoria. Para programas y estudiantes de MBA, los líderes corporativos son fácilmente identificables dado que tienen porte, es decir, una forma particular de arreglar y utilizar el cuerpo. Supuestamente, ellos

visten con el uniforme corporativo y, cuando tienen que expresarse en público, lo hacen de forma sucinta, inspiradora y, al parecer, sin reparos para utilizar el inglés. Por eso son capaces, al menos en este enmarcamiento, de proyectar la seguridad que necesitan los trabajadores subordinados para abocarse de lleno al cumplimiento de sus tareas. Tanto el arreglo como el uso del cuerpo que alimentan el porte son componentes esenciales del performance de identidad laboral que hacen los líderes. Ambos colaboran en la comunicación no directa del lugar que ocupan tales líderes en la jerarquía de las empresas. De ahí que constituyan elementos de distinción. En este punto, las percepciones de programas y estudiantes de MBA están en sintonía.

Los hallazgos anteriores están parcialmente en concordancia con lo reportado en la literatura especializada. En un texto teórico, Vaara y Fraÿ plantean que "la oportunidad de dominar la retórica de gestión que está de moda y la capacidad para usarla de forma persuasiva y convincente puede ser el valor central de la educación de MBA" (2010, p. 33). Además, según Luci (2014), la utilización de idiomas extranjeros forma parte de las competencias internacionales que colaboran en la distribución de trabajadores en la jerarquía laboral. Entonces, siendo el porte una de las contribuciones principales de la educación directiva de los MBA y un principio de estratificación en las empresas, las formas de hablar, mismas que integran dicho porte, simbolizan la pertenencia al circuito de los líderes corporativos. En ninguna investigación encontré que se dijera algo similar sobre el uso del cuerpo.

Ahora bien ¿qué pasos se llevan a cabo en los programas de MBA para que sus estudiantes se conviertan en líderes corporativos? De acuerdo con las entrevistas y la observación, en los programas de MBA se busca entrenar rápida e intensamente a los estudiantes para que hagan un uso versado de las disposiciones cognitivas, corporales y emocionales que, supuestamente, deben tener los líderes corporativos. Lo anterior da cuenta de un proceso de socialización anticipatoria que opera a través del exceso de actividades y la organización de simulaciones. El exceso de actividades, más presente en el MBA del IN que en el de IP, consiste en saturar la agenda de los estudiantes con múltiples actividades: lecturas, clases, retos, etc. Algunas de esas lecturas comparten el tono de los textos de autoayuda y la cultura terapéutica, pues a través de historias personales enmarcan al "yo" como la fuente de problemas y soluciones de lo que ocurre en las empresas. De ahí sus constantes apelaciones

al autoconocimiento, la humildad y la adopción de "*mindsets*" de aprendizaje. Lo importante, sugieren esas lecturas, está en el interior.

A su vez, las simulaciones son oportunidades para que los estudiantes ensayen el rol que aún no ocupan pero que, supuestamente, alcanzarán en años venideros. Aquí lo fundamental es actuar, vestir y relacionarse con otros "como si" ya fueran los directores generales o los dueños de una gran empresa. Para lograr lo anterior, los programas recurren a diversas estrategias: desde construir espacios que imitan las aulas de la Harvard Business School hasta organizar desayunos que emulan ser reuniones de una junta directiva. Es ahí que los estudiantes aprenden a realizar performances que comunican su próxima ubicación en la jerarquía de una empresa, esto es, puestas en acto de su futura posición laboral. Entonces, en la socialización proyectada a futuro de los MBA, las ficciones de negocios cumplen un papel de primera importancia.

Los hallazgos de la literatura especializada concuerdan con los míos. Se ha reportado que en el cometido de construir "sujetos de negocios", los MBA organizan "semanas de trabajo de 100 horas" donde se acumulan múltiples actividades como clases, proyectos en equipo y juntas con posibles empleadores (Orta, 2019, p. 56). Según Orta, los estudiantes de MBA, una vez que son confrontados con más de lo que pueden soportar, "aprenden a gestionar en todo el sentido de la palabra" (Orta, 2019, p. 56). Asimismo, se ha mencionado que los MBA son "rituales de simulación", donde se entrena una subjetividad de negocios afín a las necesidades del capitalismo (Orta, 2013, 695). Por eso, "Las presentaciones de clase son escenificadas como presentaciones a una mesa de directores o *stockholders*; las tareas en equipo dicen replicar la intensa velocidad y la alta presión del ecosistema de negocios" (Orta, 2013, p. 695).

Cabe añadir que la literatura gerencial, esa que deben leer los estudiantes y que es promovida por los programas de MBA, es vista por algunas autoras como un medio para "justificar la posición de superioridad de la élite managerial" a través del lenguaje terapéutico de la autoayuda (Medina-Vicent, 2020, p. 36). El ingreso de ese lenguaje al mundo corporativo data de muchos años atrás. Desde las primeras décadas del siglo XX, "la psicología otorgó un manto de 'ciencia' a los campos de la educación de negocios", lo cual favoreció que los estudiantes de MBA, además de poseer conocimiento de orden financiero, se convirtieran en

“ingenieros de relaciones humanas (Gordon y Howell, 1959, p. 14)” (Orta, 2019, p. 55). De tal forma que las apelaciones a las disposiciones emocionales del yo, lejos de ser una excepción, sean una constante en la educación que ofrecen los MBA y en las empresas (Illouz, 2007)

El entrenamiento basado en el exceso de actividades y la simulación no está proyectado sobre subjetividades en bruto. Es enteramente plausible que, como afirman Vaara y Faÿ (2010), los estudiantes de MBA adquirieran durante su socialización primaria en el hogar muchas de las características del habitus requerido en sus programas. De ahí que, al menos en mi investigación, la mayoría no reportara demasiados problemas en sus respectivos esfuerzos por acoplarse a la representación del líder corporativo ideal. Lo anterior me hace pensar que la socialización anticipatoria de los MBA es, sobre todo, un proceso de consagración donde se eleva social, moral y estéticamente a las personas para que tengan cabida en las posiciones de la élite corporativa (Holmqvist, 2023). Por eso los estudiantes pueden hablar “como iguales” con los directores generales y empresarios que dan charlas en los MBA. Algo parecido halló Mikael Holmqvist (2023) en su investigación sobre integrantes de una escuela de negocios de élite en Suecia. En dicho lugar, los estudiantes atraviesan un proceso de consagración que los distingue de los candidatos ilegítimos a las posiciones directivas.

De acuerdo con mi investigación, las dinámicas de socialización anticipatoria de estudiantes ocurren en un contexto caracterizado por la relación vertical entre hombres y mujeres. Dicha relación se manifiesta en la escasa presencia de mujeres en los casos revisados en clase, la falta de mujeres directoras en el IN y la mayoría masculina en las plantas docentes. Lo dicho hasta aquí me hace pensar que, en realidad, el ideal del líder corporativo, así como el del emprendedor (Kantola y Kuusela, 2019), es uno masculino. Aquí no hay concordancia entre estudiantes y programas de MBA, pues mientras los primeros suelen ser más críticos respecto a las desigualdades de género, los segundos organizan eventos donde las mujeres, en lugar de ser las ponentes o profesoras, quedan confinadas al suministro de información práctica sobre becas e inscripciones mientras que los hombres figuran como los detentores de la razón. Además, probablemente sin quererlo, le dan la palabra a académicos y administrativos que hacen saber que la figura central, los establecidos en el mundo de los negocios, son los hombres. Sin embargo, la mayoría de las mujeres entrevistadas no reportaron dificultades ni

malos tratos en sus MBA en función de su género. Esto parece indicar que la desigualdad de género no se vive de forma generalizada en las interacciones del día a día, aunque sea un rasgo de la educación de negocios y del ámbito corporativo en general.

En otros estudios también se ha señalado la predominancia masculina en la élite corporativa, en general, y en los programas de MBA, en particular. Se ha destacado que muy pocas mujeres están al frente de grandes empresas (Camarena y Saavedra, 2018; Atria, 2020; Zabludovsky, 2020) y que muchas veces las ejecutivas deben incorporarse a dinámicas de interacción masculina para encajar en sus sitios de trabajo (Bryans y Mavin, 2003). Asimismo, se ha encontrado que muchos estudiantes de MBA son reacios a recibir clases con contenido crítico sobre el género (Hagen, *et al*. 2003).

El ideal de líder corporativo que antes mencioné es uno muy particular. Debido a que la psicología jugó un papel fundamental durante el siglo XX en la redefinición de los imaginarios de género dentro de las corporaciones (Illouz, 2007), se trata de un líder que integra atributos feminizados (como el control de las emociones) y masculinizados (como la demostración de la seguridad vía el porte). Esos atributos intentan ser aprendidos tanto por hombres como por mujeres al interior de los MBA. Lo anterior redunda en la convergencia de hombres y mujeres en la posesión de competencias emocionales similares para ejercer su rol como futuros ocupantes de una dirección general (Illouz, 2007; Illouz, 2010). Es posible que por ello las mujeres no dijeran nada acerca de tener dificultades para ceñirse e incorporar los contenidos de los cursos de MBA. A fin de cuentas, lejos de ser ajenos a ellas, dichos contenidos les son más bien afines. También es posible que su falta de referencias sobre el tema responda a razones no contempladas en esta investigación.

Por último, ¿qué hay detrás de la aparente división de opiniones en dos grupos, uno donde los líderes corporativos son representados como las personas más creativas y talentosas y otro donde tales líderes no reúnen esas características? Como mencioné más arriba, considero que la división, en lugar de consistir en una polarización de percepciones, tiene que ver con la agrupación de características diferentes en la figura ideal del líder corporativo. Éstos, en los enmarcamientos de las personas entrevistadas, son “mundanos especiales” que al mismo tiempo aportan lo que nadie más puede aportar a las empresas, razón por la cual

supuestamente merecen su posición social, y son como cualquier persona en tanto que no reciben un privilegio especial.

Ahora bien, el enmarcado de los directores generales como sujetos normales no es único de los estudiantes de MBA. En otras investigaciones se ha señalado que las personas más acaudaladas se ven a sí mismas como gente trabajadora y ordinaria (Kantola y Kuusela, 2019), cuyos gastos, en lugar de ser ostentosos, destacan por ser razonables (Sherman, 2018). Los criterios anteriores les ayudan a trazar fronteras simbólicas entre ellos y personas en situación de desventaja, así como entre ellos y personas con niveles similares de acumulación pero que, desde su perspectiva, no merecen su riqueza dado su despilfarro (Sherman, 2018). Este giro hacia la presentación de sí mismos como sujetos mundanos es una tendencia reciente, pero bastante extendida geográficamente, de distinción entre las élites, que posiblemente responda a que las élites, conforme se alejan económicamente de resto, "se han vuelto más inseguras acerca de su legitimidad moral y crecientemente sensibles a la preocupación pública de que sólo están motivadas por su propio interés" (Friedman y Reeves, 2020, p. 343).

Capítulo 10

Conclusión

Con este capítulo termina la tesis. A lo largo de las siguientes páginas ofrezco una reflexión sobre los siguientes puntos: los aportes empíricos, los aportes teóricos, la estrategia metodológica utilizada y las posibles líneas de investigación futura. Cabe adelantar que se trata de una reflexión de orden general y, en algunos momentos, hasta cierto punto "libre". De tal forma que no me concentro en los detalles de uno u otro elemento de la investigación y me permito traer referencias de otros ámbitos (como el musical).

Aportes empíricos

Quiero aprovechar este apartado para sintetizar los aportes empíricos de la presente investigación al estudio de las élites corporativas mexicanas. No ofrezco un resumen de los hallazgos principales, tarea que ya realicé al final de los capítulos anteriores, sino una reflexión de carácter general. Los tópicos que abordo son: la reproducción o conquista de un estatus de élite, las visiones de mundo sobre la desigualdad económica, las estrategias llevadas a cabo para distinguir a los líderes corporativos, los puntos de contacto entre los sujetos de estudio y las élites de otras latitudes y la relación entre los procedimientos de identificación, justificación y racionalización. Ojalá que la exposición de estos aportes sume a la difícil misión de echar luz sobre la actividad simbólica que circula en el ámbito del privilegio.

Estatus de élite

La primera contribución empírica consiste en mostrar cómo los aspirantes a la élite corporativa justifican sus intenciones de reproducir o mejorar su propio estatus de privilegio a través de la educación. Hago lo anterior analizando el supuesto intercambio que llevan a cabo estudiantes y programas de MBA: los primeros dan dinero, alrededor de un millón de pesos mexicanos, mientras que los segundos otorgan un abanico diverso de capitales. Ese otorgamiento de los MBA consiste en el entrenamiento para obtener y desplegar las disposiciones que supuestamente son patrimonio de los líderes corporativos. Igualmente, se

basa en la adquisición de una credencial educativa que eleva social y moralmente para ser visto como una persona que con legitimidad suficiente puede competir, por ejemplo, por una dirección general al interior de una empresa. Asimismo, remite a la conexión con una red de mutuo reconocimiento y reciprocidad donde pretendidamente circulan oportunidades únicas de negocios.

Con esa dotación de capitales bajo el brazo, misma que es prometida por los MBA en sus campañas de marketing, supuestamente los aspirantes pueden hacer varias cosas. Me refiero a la posibilidad de regresar al mercado laboral para obtener mayores recompensas económicas vía el acceso a promociones, cambios de industria o la apertura de nuevos emprendimientos. Asimismo, aludo al ejercicio de levantar dos tipos de fronteras simbólicas. Por un lado, una frontera que divide a quienes cursan un MBA del resto de la población: sólo ellos, de acuerdo con su lógica, reúnen los conocimientos y competencias necesarios para hacerse cargo de la dirección de una empresa. Por el otro, una frontera interna que separa a quienes poseen un título de MBA entre quienes seguramente podrán superar la condición de "aspirante" a la élite corporativa y quienes no. Para los primeros, el MBA funciona como un mecanismo que consagra su posición previamente "elitizada", mientras que para los segundos sirve como una herramienta de "elitización" en curso. De lo anterior puede concluirse que la función práctica de los MBA, aunque consista en experimentar un proceso meteórico de movilidad social, no es igual para todas las personas.

Entonces, según expuse más arriba, la reproducción u obtención de un estatus de élite en los MBA ocurre mediante un intercambio de capitales en el que, debido a las altas colegiaturas, no puede participar la mayoría de las personas mexicanas. Gracias a ese intercambio, los estudiantes de MBA pueden consagrarse en o llegar al polo privilegiado de la desigualdad. La diferencia es que los primeros (o sea, quienes se consagran) seguramente adquirirán el control de las empresas de sus familiares, mientras que los segundos (es decir, quienes llegan) es posible que no trasciendan la posición de empleado[79].

[79] Esto último es únicamente una hipótesis que más adelante cabría explorar en una investigación.

Visiones de mundo

La segunda contribución empírica es avanzar en la reconstrucción de las visiones de mundo que tienen los aspirantes a la élite corporativa respecto a la desigualdad económica. Dichas visiones tienen las siguientes características. Para empezar, aunque poseen rasgos en común que las hermanan, son lo suficientemente plurales como para no encerrarlas analíticamente en un dominio homogéneo de percepciones y preferencias. Además, cambian en función del segmento poblacional de referencia. Por eso, quienes estudian un MBA suelen "prender y apagar" el interruptor de la desigualdad, dependiendo de si sus palabras apuntan a explicar la posición social de ricos o pobres. En adición, están fundamentalmente orientadas al futuro. De ahí que las fantasías catastróficas del porvenir sirvan como argumento de quienes cursan un MBA para rechazar medidas de solidaridad pública como la imposición de límites a la acumulación de riqueza. Asimismo, están pobladas por explicaciones de orden cultural muy detalladas donde resalta un abordaje individualista y un rechazo a lo público. Lo anterior me llevó a descartar cualquier hipótesis de que los estudiantes de MBA, a diferencia de sus programas, son ajenos a la desigualdad económica que se vive en México.

Una característica de las visiones de mundo que amerita una mención aparte es su perfil contradictorio. Debido a ese perfil, el gusto de quienes cursan un MBA por la meritocracia, misma a la que entienden como un arma para luchar contra las injusticias del presente, convive con representaciones más o menos aristocráticas de los líderes corporativos como personas que deben antes su alta posición social a su yo que a los conocimientos escolares que con esfuerzo aprendieron. De ahí también que defiendan la igualdad de oportunidades y rechacen medidas redistributivas de amplio alcance como el aumento de impuestos para financiar programas sociales o que, al mismo tiempo, repudien enérgicamente la desigualdad económica pero no siempre enmarquen a las personas más ricas, esas que concentran buena parte del ingreso y la riqueza nacional, como uno de los fundamentos para que esa desigualdad se reproduzca en el tiempo.

En conclusión, el enmarcamiento de los aspirantes a la élite corporativa sobre la desigualdad económica es uno diverso, igualitarista y meritocrático, que se moviliza de forma selectiva y en el cual hay lugar para las contradicciones. Igualmente, es un enmarcamiento donde la desconfianza hacia lo público, combinado con una fuerte estima por lo privado y un énfasis

muy pronunciado en explicaciones culturales e individualistas sobre la pobreza y la riqueza, precluye en la mayoría de los casos de preferir medidas redistributivas como el aumento de impuestos y la imposición de límites a la riqueza para disminuir la desigualdad económica.

Distinción

La tercera contribución empírica consiste en explorar las estrategias de distinción que emplean tanto los estudiantes como los programas de MBA para justificar la posición social de los líderes corporativos. Supuestamente, la competencia central de los líderes corporativos consiste en movilizar su capacidad para hacer trabajo emocional. Cuando es realizado por otros, este trabajo, mismo que aparentemente demanda una comunicación amable e inspiradora, tiene el propósito de mantener altamente motivados a los trabajadores subordinados para que entonces se comprometan de lleno con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. A su vez, cuando es proyectado sobre uno mismo, según me dijeron, el trabajo emocional implica un arduo esfuerzo de autoanálisis para detectar debilidades y fortalezas. Además, sirve para comunicar un completo dominio emocional de sí, es decir, para comunicar una disposición general de élite: el "*ease*" (Khan, 2011).

Como resultado del trabajo emocional, supuestamente los líderes corporativos pulen lo que tienen para ofrecer a las empresas: su yo. De esta manera, según el enmarcamiento de programas y estudiantes de MBA, una dirección general no consiste en un trabajo que se hace, sino en un trabajo que se es. Lo anterior perfila a los líderes corporativos como personas irremplazables, en tanto que únicas depositarias de su yo. Esta defensa del privilegio, en cierto sentido rayana en apelaciones de corte aristocrático por naturalizar e individualizar la capacidad de dirigir empresas vía la gestión de emociones, es precisamente la que movilizan estudiantes y programas de MBA.

En síntesis, programas y estudiantes de MBA utilizan una estrategia de distinción fundamentalmente basada en los atributos emocionales del yo para enmarcar a los líderes corporativos como dignos e irremplazables ocupantes de su posición. Como resultado de ese enmarcamiento, los líderes corporativos parecen habitar lo más alto de la estratificación laboral de las empresas y tener acceso a grandes recompensas económicas por lo que son, mas no por lo que saben y que todo mundo puede aprender, según me dijeron los informantes, leyendo un libro de texto.

México y el mundo

Ahora bien, las contribuciones de esta tesis no sólo dicen algo específico sobre quienes aspiran a la élite corporativa mexicana, sino que también reflejan algunas tendencias de orden global. Una de esas tendencias es relativa al entrenamiento escolar para que las personas nacidas en el seno de las familias económicamente privilegiadas adquieran y perfeccionen el dominio de las disposiciones emocionales, corporales y cognitivas que les ayudan para manifestar su estatus mediante un comportamiento relajado (Khan, 2011). Esto indica que, entre las élites de diversas latitudes, hay una marcada preocupación por tener y expresar un yo de élite. Otra tendencia remite al papel que desempeñan las escuelas de negocios de élite para consagrar a quienes por nacimiento pertenecen al dominio del privilegio (Holmqvist, 2023). Lo anterior habla sobre el poder simbólico de los negocios, en general, y de las escuelas de negocios, en particular, como instancias para legitimar el *estatus quo*. Una última tendencia consiste en el empleo de un paradigma global, la meritocracia, como horizonte para evaluar la desigualdad (Kantola y Kuusela, 2019). Esto sugiere que, entre la élite de distintos países, hay un paquete común de herramientas simbólicas para la explicación de la realidad y de mecanismos para llevar a cabo su propia distinción social.

Antes de continuar es pertinente hacer una aclaración. El nexo descrito entre los aspirantes locales a la élite y las élites extranjeras no debería convertirse en una aserción sobre la existencia de una única élite a nivel global (Krozer, 2025). Tampoco debería propiciar un tratamiento de las élites del norte como un estándar frente al cual habrían de compararse las del sur (Krozer, 2025). En todo caso, traigo a cuenta el nexo para sugerir que las élites locales, aunque no están del todo internacionalizadas dado que aún controlan la mayoría de sus empresas (Chardavoine, 2020), sí mantienen un alto grado de afinidad cultural con sus contrapartes de sitios tan diversos como Inglaterra (Hecht, 2022) o Finlandia (Kantola y Kuusela, 2019). Eso sí, tal afinidad no constituye en forma alguna mimetismo.

Interacción de los procedimientos

Quiero cerrar esta sección de las contribuciones empíricas, reflexionando sobre la relación entre los tres procedimientos bajo estudio, esto es, los procedimientos de identificación, justificación y racionalización. Dicha relación es de complementariedad y tiende a la

legitimación de las consecuencias que se desprenden de la aguzada desigualdad económica de México. En los siguientes párrafos ilustro cómo opera esa relación.

En el procedimiento de racionalización se encuentran las bases normativas que aceitan la relación con los procedimientos de identificación y justificación. De acuerdo con esas bases, el principio de organización social debe ser la meritocracia, esto es, la idea de que la ubicación en la distribución socioeconómica es producto del esfuerzo realizado y los resultados alcanzados en el trabajo (Krozer, 2025). A nivel del procedimiento de identificación, esa idea sirve para enmarcar a los líderes corporativos como legítimos ocupantes de su posición social porque ofrecen lo que nadie más tiene gracias al empeño depositado en su formación: los atributos emocionales de su yo. A nivel del procedimiento de justificación, la idea sirve para enmarcar a quienes acumulan mayores desventajas como personas que, debido a la ausencia de condiciones para su autoformación a través del esfuerzo, carecen de la educación (moral, financiera y escolar) para trascender las condiciones de su infortunio. Bien se puede plantear, entonces, que la meritocracia es algo así como un marco maestro que alimenta y pone en relación a los tres procedimientos bajo estudio.

Ahora bien, de la interacción entre los tres procedimientos no surge una defensa a ultranza de la desigualdad económica. Aquí es conveniente recordar que las personas entrevistadas no sólo condenan moralmente la desigualdad económica, sino que desean un país más igualitario. En todo caso, la interacción de los procedimientos, como para salvaguardar la congruencia con el agrado por la meritocracia, promueve en los enmarcamientos soluciones culturalistas a la desigualdad económica que consisten en educar, sobre todo, a las personas con menores recursos económicos. De esa manera, se podría “subir” a las personas pobres, sin necesidad de “bajar” a las personas ricas, según me dijeron. Como resultado de una medida así, promovida tanto por los estudiantes como por los programas de MBA, las condiciones materiales que fundamentan la acumulación desproporcionada de unos cuantos quedaría intacta.

Aportes teóricos

Según expuse al inicio de la tesis, las personas atribuyen sentido a la desigualdad mediante el empleo de sus recursos simbólicos (Lamont *et al*., 2014). Tales recursos, que abarcan a los marcos y narrativas que yo analicé, se componen de procedimientos de identificación, justificación y racionalización. Basándome en la conjugación de mis hallazgos y la lectura atenta de Lamont (2014), me permito "teorizar", como diría Richard Swedberg (2014), para a plantear algunos aportes al marco conceptual antes delineado con la finalidad de que sirvan como herramientas de investigación empírica antes que como elementos de una teoría sustantiva acerca de la realidad (Mouzelis, 1995). En esta labor me ocupo de dos sub-procedimientos, la inclusión de los imaginarios sobre el futuro y la relevancia de tomar en cuenta las contradicciones.

Sub-procedimientos

Los procedimientos de identificación, justificación y racionalización pueden apoyarse en dos sub-procedimientos complementarios: el encubrimiento y la celebración. Con el primero, según mostré, se borra la carga simbólica de un término, reemplazándola por otra que goza de mejor estima social. Esto es lo que ocurre con la simbiosis entre el director y el líder corporativo, misma que elimina la verticalidad del primer término sustituyéndola por la pretendida horizontalidad del segundo. A su vez, con el segundo procedimiento se encumbra a los ocupantes de altas posiciones sociales, convirtiéndolos en repositorios de múltiples virtudes ante los que se tornan innecesarios los cuestionamientos. Esto es lo que sucede con los líderes corporativos, los cuales, en el imaginario de los programas y estudiantes de MBA, precisamente por enseñar con el ejemplo y estar siempre al servicio de otros, brillan sobremanera y parecen legítimos ocupantes de posiciones privilegiadas.

La importancia de reconocer cómo operan los sub-procedimientos de encubrimiento y celebración reside en los servicios que prestan a una explicación sociológica detallada. Con ellos en mente, se puede añadir un capítulo más (o un mecanismo más, dependiendo de la nomenclatura que se prefiera (Lieberson y Lynn, 2002)) a la "historia causal" (Little, 1991) que culmina en la generación de un resultado. En ese sentido, dentro de mi investigación, el encubrimiento y la celebración colaboran en la construcción de fronteras simbólicas de orden moral que identifican y aíslan a los líderes corporativos en un dominio imaginario donde

supuestamente sólo tienen cabida quienes poseen habilidades únicas y un talante de personalidad excepcional. Llegar a la conclusión anterior me fue posible sólo tras aplicar un "*zoom in*" para ver el interior de los procedimientos previamente señalados por Lamont (2014).

Imaginarios del futuro

Para Lamont y sus colegas (2014), el tiempo es clave. Por eso postulan la idea de ampliar el enfoque al momento de estudiar la desigualdad social, tomando en cuenta los procesos culturales, esto es, las atribuciones intersubjetivas de sentido que están en movimiento constante (Lamont *et al*., 2014). Basándome en la exploración sobre las expectativas de movilidad y los futuros imaginados de desigualdad económica que tienen las personas entrevistadas, juzgo que sería conveniente hacer énfasis en el futuro al considerar el desenvolvimiento presente de los procesos culturales. A fin de cuentas, ese desenvolvimiento no sólo depende del conjunto de categorías aprehendidas en el pasado para organizar simbólicamente la realidad, sino también de las proyecciones que se hacen acerca del porvenir. Piénsese, por ejemplo, en la obra de filósofos que, tras la Segunda Guerra Mundial y el advenimiento de las armas nucleares, estaba llena de imágenes catastróficas sobre el futuro (Tutton, 2023). Piénsese también en los productos culturales de los jóvenes de la década de 1980, donde queda de manifiesto cómo la idea del porvenir causaba una sensación de sinsentido[80] debido a la falta de oportunidades y la posibilidad abierta de exterminio nuclear (Tutton, 2023). Me parece válido decir, entonces, que la historia de los procesos culturales se fragua en el presente a partir de lo que fue y lo que (se cree y desea) que será.

Un primer paso en la dirección antes indicada sería incorporar selectivamente la propuesta desarrollada por el Colegio Internacional de Graduados (CIG) en el marco de su proyecto "Temporalidades del Futuro", la cual, hasta ahora, ha sido más utilizada para el estudio de las capas sociales desposeídas que de las privilegiadas. Así, presentado atención a las dinámicas de "aspiración"[81], se podría indagar, respecto a la desigualdad económica, con qué marcos y narrativas las élites representan el mundo que esperan y el que quieren construir.

[80] Sensación condensada en "God Save The Queen", una canción de los Sex Pistols donde copiosamente se grita "no future" (no hay futuro, en español).
[81] Haciendo una adaptación crítica, las dinámicas de aspiración pueden entenderse como proyecciones sobre cómo se cree que será y cómo se quiere que sea el futuro (CIG, 2025).

¿Desean un mundo igualitario donde nadie sea demasiado pobre ni demasiado rico? O, al contrario, ¿justifican la concentración desproporcionada de recursos en unas cuantas manos, arguyendo que de esa manera se sumaría al bienestar general? ¿Sus fantasías de futuro tienden a ser utópicas (estados idealizados donde reinan la calma y los problemas parecen no existir) o distópicas (situaciones donde las contradicciones del presente explotan, favoreciendo la degradación social)?

Además, atendiendo a las dinámicas de "anticipación"[82], sería posible investigar cuál es la reacción simbólica presente de las élites que se dispara en función de las utopías y distopías que tienen respecto a la desigualdad económica del futuro. En esas reacciones, ¿se defiende el libre mercado o se le rechaza? ¿Se justifica la distribución desigual de recursos como un fenómeno natural o se le condena como un hecho inaceptable? Tanto las dinámicas de aspiración como de anticipación dan cuerpo a un dominio todavía inexplorado en la investigación sobre élites, en general, y sobre élites en México, en particular, que bien podría comenzar a explorarse.

Contradicción

Este último aporte, más que una contribución teórica, me gustaría enmarcarla como una recomendación para quienes investigan recursos simbólicos. Aunque Lamont y sus colegas (2014) señalan que los recursos simbólicos que moviliza una persona son plurales, me parece que no sobra enfatizar la contradicción que puede existir en el fondo de esa pluralidad. Desde mi perspectiva, dicha contradicción da cuenta de matrices de enmarcamiento diferentes cuyas diversas partes pueden movilizarse simultáneamente para atribuir sentido a un mismo fenómeno (la pobreza, la riqueza, los impuestos, entre otros). Esto, lejos de ser un problema metodológico, conviene entenderlo como parte intrínseca de las atribuciones de sentido, que se explica por la socialización de las personas en diversos mundos sociales cuyo interior no es homogéneo (Lahire, 2004). En pocas palabras: en el estudio de los recursos simbólicos conviene adoptar una postura abierta a la contradicción.

[82] En buena medida, las dinámicas de anticipación son las reacciones que se llevan a cabo como preparativos para el futuro que se espera (CIG, 2025).

Reflexión metodológica

En este apartado no ofrezco una recapitulación sobre la triangulación de técnicas que utilicé. Más bien me ocupo de reflexionar en términos metodológicos acerca de cuatro puntos que resultaron clave para la elaboración de la tesis: el itinerario de viaje entre las lecturas y el trabajo de campo, la presente (aunque muy matizada) preocupación por encontrar relaciones de causalidad, la inserción de la investigación en una tradición cualitativa y, finalmente, la idoneidad de armar una estrategia metodológica ecléctica. Espero que mis razonamientos acerca de cada uno de estos puntos ayuden a esclarecer un poco más la trastienda de la tesis y puedan orientar a quienes quieran hacer investigación en ciencias sociales. Por eso, al final de cada una de las siguientes subsecciones, puntualizo cuáles fueron los hallazgos metodológicos más significativos que tuve.

Ir y venir

Usualmente, la presentación de resultados científicos sugiere una imagen ordenada y lineal de los procesos de investigación (Lieberson y Lynn, 2002). Sin embargo, la práctica de quienes se dedican a las ciencias sociales, precisamente por ser dispersa y muchas veces intuitiva, cuenta otra historia (Lieberson y Lynn, 2002). Al respecto, mi tesis no es una excepción. Lejos de armar una estrategia metodológica perfecta que más adelante pudiera aplicar sin contratiempos, fui seleccionando técnicas y construyendo instrumentos a partir de mis lecturas, los comentarios que recibía en seminarios y las primeras incursiones del trabajo de campo. Más de una vez, después de platicar con mi asesora de tesis o de realizar entrevistas piloto, me vi obligado a reformular la guía de entrevistas o el cuestionario. Asimismo, en más de una ocasión, gracias al contacto con nuevos corpus de literatura, extendí el tiempo dedicado a algunos temas durante las entrevistas (por ejemplo, la importancia de las emociones en las estrategias de distinción). Aceptar este "ir y venir", por más frustrante que resultara, fue uno de los principales hallazgos metodológicos que tuve.[83]

¿Causalidad?

Desde el inicio de la tesis mencioné que me interesaban más el "qué" y el "cómo" que el "por qué" del objeto de estudio. Sin embargo, en mi trabajo, como en el de muchos otros, se cuela

[83] Si tuviera que expresar esta idea con una figura retórica, diría que hacer investigación empírica es más parecido a correr un maratón que a competir en los cien metros planos.

tímidamente una preocupación causal que es observable en el uso constante de nexos como "dado que" o "gracias a". En varias ocasiones, dicha preocupación sugería que en el tipo de formación que ofrecen los MBA se encuentra la razón de que las personas entrevistadas tuvieran unas determinadas percepciones y preferencias respecto a la desigualdad económica.

No obstante, la formación de los MBA no puede establecerse como una suerte de causa última con un poder de influencia desproporcionado, algo así como una variable independiente que lo explica todo. A fin de cuentas, seguramente el perfil de las percepciones y preferencias de los estudiantes de MBA responda antes a la socialización primaria que recibieron en sus respectivas casas. Si bien las condiciones de esa socialización ya han desaparecido debido al paso del tiempo, me atrevo a pensar (a modo de hipótesis que no tengo oportunidad de contrastar) que sus efectos aún siguen vigentes y se manifiestan en las palabras de las personas entrevistadas (Lieberson, 1985). Tener presente lo anterior fue clave para enmarcar a los MBA como un factor relevante, pero en ningún sentido determinante, al momento de analizar los marcos y narrativas de quienes entrevisté. Mi hallazgo metodológico al respecto fue: en la generación de un resultado hay una complejidad enorme de mecanismos lejanos y cercanos que deben matizar cualquier sugerencia, por más tímida que sea, de explicación (sea o no causal) (Lieberson, 1985).[84]

Tradición cualitativa

Me gustaría reivindicar esta investigación como integrante de una "tradición cualitativa", esto es, una tradición fundamentalmente interesada en comprender las atribuciones de significado (Tarrés, 2018). En esa línea, un aprendizaje metodológico fundamental consistió en no subordinar el interés antes mencionado a un razonamiento que, al constituir parte del legado de las técnicas estadísticas, está más preocupado por describir la distribución y explicar la varianza de variables dependientes (Lieberson, 1985). Por eso, aunque algunos capítulos se apoyan en el conteo de frecuencias, la base para desentrañar la actividad simbólica de programas y estudiantes de MBA fue constituida principalmente por las narrativas recopiladas y el trabajo de observación.

[84] En mi investigación, la socialización familiar de quienes entrevisté, misma que no es parte de mi objeto de estudio, sería, debido a la distancia temporal que le separa del presente, un mecanismo lejano.

Estrategia ecléctica

La combinación de métodos de investigación ha ganado impulso en las ciencias sociales desde inicios del presente siglo (Timans, Wouters, Heilbron, 2019)[85]. Ahora bien, la suma de métodos no es garantía de arribar a resultados "más verdaderos", sino, desde mi perspectiva, una oportunidad para complementar las falencias que están asociadas a un paquete de técnicas diferentes. En mi investigación, las entrevistas semiestructuradas me dejaron ver lo que no está al alcance de la observación directa: la reconstrucción del pasado y las proyecciones del futuro (Bertaux, 2005). A su vez, como ya indiqué en el capítulo teórico-metodológico, la observación me permitió reparar en dimensiones que comúnmente escapan a los propósitos de una entrevista: el orden de las interacciones, la confección de espacios, entre otras cosas. Además, la observación en línea me ayudó a surcar las barreras de entrada a los MBA; barreras que, de acuerdo con la literatura sobre élites, suelen ser de gran tamaño (Thomas, 1993). El hallazgo que rescato tras combinar estas técnicas es de naturaleza sencilla y pragmática: hay que utilizar las herramientas que se tienen a la mano para responder una pregunta de investigación, sabiendo que las limitaciones de cada herramienta pueden ser subsanadas con las virtudes de otras. Viva la pluralidad en las estrategias metodológicas.

Líneas futuras de investigación

A mi juicio, esta investigación podría ampliarse en varios sentidos si se aplicaran cambios en su estrategia metodológica. Así, en lugar de limitar la muestra a los aspirantes de la élite corporativa, bien se podría sumar a quienes ya ocupan posiciones de alta dirección o son parte de algún consejo directivo en alguna empresa transnacional. De esa manera sería posible conocer si las diferencias de edad son un criterio en función del cual cambian las representaciones de los líderes corporativos, las ideas acerca de cómo organizar a la sociedad y las percepciones y preferencias respecto a la desigualdad económica. En este terreno hay mucho que ganar porque la literatura científica al respecto aún es limitada, al menos en el

[85] Dicho impulso se manifiesta en el creciente número de publicaciones con propósitos formativos, la creación de instituciones y los esfuerzos por integrar "una identidad disciplinaria común" en torno a los métodos mixtos (Timans, *et al*., p. 2019, p. 197).

caso de México, si bien es cierto que hay estudios basados en la comparación entre élites de diversas cohortes (Krozer y Pi, 2025).

Igualmente, se podría ir más allá de los emplazamientos creados por la situación de entrevista y, entonces, hacer observación en espacios de sociabilidad formal (como las empresas donde los estudiantes de MBA hacen sus prácticas de verano) e informal (como restaurantes, canchas de pádel, discotecas, entre otros sitios frecuentados por las personas que entrevisté). Así se podría tener una idea más nítida sobre los estilos de vida, las estrategias de distinción y las jerarquías internas (que dividen mediante fronteras simbólicas a los aspirantes más legítimos de los menos legítimos) de quienes esperan convertirse en miembros de la élite corporativa. Proceder de esta manera sería importante porque la investigación sobre élites en México no ha explotado el análisis de las relaciones informales, aún cuando, de acuerdo con Cerón-Anaya (2019), las dinámicas institucionales de dicho país son muchas veces organizadas de forma personal.

Además, se podrían incorporar nuevas herramientas de investigación para abordar el estudio de materiales aún inexplorados. Como tuve oportunidad de mostrar, los programas de MBA son prolíficos generadores de materiales en Internet: sus sitios oficiales están llenos de fotos, videos y textos. Los últimos, considerando que están organizados en publicaciones cuyo origen se remonta a mediados del siglo pasado, abarcan una cantidad enorme de información que, siguiendo el ejemplo de Nachtwey y Seidl (2020), podrían abordarse con métodos computacionales para el análisis de texto. De esa manera se podría profundizar el análisis sobre la evolución de la actividad simbólica de los MBA respecto a la desigualdad económica. En ese sentido, se podrían responder preguntas como las siguientes. A lo largo de los años, ¿qué lugar ha tenido la distribución desigual de recursos económicos en el imaginario de los MBA? Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el papel de los empresarios y los CEO en la constante acaparación de recursos y oportunidades en unas cuantas manos? Finalmente, ¿cuáles han juzgado que son los agentes responsables de solucionar (si es el caso) la desigualdad económica?

Por último, considero que esta investigación podría ampliarse al adoptar un enfoque comparativo de carácter internacional. Dada la americanización de las escuelas de negocios a nivel global (Bátiz-Lazo, 2013), misma que da indicios de una oferta educativa más o

menos homogénea en sus contenidos y estrategias de legitimación (Luci, 2009), es pertinente preguntar si en programas de MBA de latitudes y niveles de desigualdad diferentes se recurre a narrativas y enmarcamientos similares para otorgar sentido al entrenamiento de la próxima camada de líderes corporativos y a la acumulación privada de riqueza por parte de los empresarios. En ese sentido, ¿la apuesta principal, tanto dentro como fuera de México, consiste en el perfeccionamiento de las disposiciones cognitivas, corporales y emocionales para encarnar la figura del líder ideal? ¿El enriquecimiento de los millonarios, cuando es tomado en cuenta, se concibe como una amenaza a la estabilidad política y social o, en cambio, como un propósito por el cual se debe trabajar en tanto que tiene efectos positivos sobre la población en general?

Bibliografía

Accominotti, F. (2021). Consecration as a Population-Level Phenomenon. *American Behavioral Scientist*, *65*(1), 9–24. https://doi.org/10.1177/0002764218800144.

Ai Camp, R. A. (2006). *Las élites del poder en México: perfil de una élite de poder para el siglo XXI*. Siglo XXI Editores.

Aldrich, N. W. (1988). *Old money: The mythology of America's upper class*. Vintage.

Amazon. (2024). *Mindset: The New Psychology of Success*. https://www.amazon.com/Mindset-Psychology-Carol-S-Dweck/dp/0345472322

Andersen, D., Lue Kessing, M., & Østergaard, J. (2021). 'We Have Equal Opportunities – in Theory': Lay Perceptions of Privilege, Meritocracy and Inequality in Denmark. *Sociology*, *55*(6), 1117–1134. https://doi.org/10.1177/0038038521999203.

Arana, J. (2023). *Liderando desde el corazón*. TACK Editorial.

Arriagada, I. (2003). Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. En I. Arriagada & F. Miranda (Eds.), *Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza* (pp. 13–29). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Aschoff, N. (2015). *The New prophets of Capital*. Verso.

Association of MBAs & Durheim University. (2009). *The Post Downturn MBA: An agenda for change*.

Atria, J. (2022). The Merit of Ascription? Economic Elite Perceptions of Inheritance Taxation. *Social Justice Research*, *35*(4), 490–510. https://doi.org/10.1007/s11211-022-00395-2.

Atria, J., Amenábar, J., Sánchez, J., Castillo, J. C., & Cociña, M. (2017). Investigando a la élite económica: Lecciones y desafíos a partir del caso Chileno. *Cultura - Hombre - Sociedad*, *27*(2), 5-36. https://doi.org/10.7770/cuhso-v27n2-art1244.

Babb, S. (2003). *Proyecto: México. Los economistas del nacionalismo al neoliberalismo*. Fondo de Cultura Económica.

Bárcenas, K., & Preza, N. (2019). Desafíos de la etnografía digital en el trabajo de campo onlife. *Virtualis*, *10*(18), 134–151. https://doi.org/10.2123/virtualis.v10i18.287.

Barnes, M. W. (2015). Anticipatory Socialization of Pregnant Women: Learning Fetal Sex and Gendered Interactions. *Sociological Perspectives*, 58(2), 187-203. https://doi.org/10.1177/0731121414564883.

Bátiz-Lazo, B. (2013). The Adoption of US-Style Business Education In Mexico, 1945-2005. *América Latina en la historia económica*, *20*(1), 158–198.

Bell, M., Fosse, N., Lamont, M., & Rosen, E. (2015). Beyond the culture of poverty. En J. Stone, R. M. Dennis, P. S. Rizova, A. D. Smith, & X. Hou (Eds.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia or Race, Ethnicity, and Nationalism*. John Wiley & Sons.

Berger, P., & Luckmann, T. (2012[1968]). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.

Bertaux, D. (2005). *Los relatos de vida. Perspectiva etnosociológica*. Edicions Bellaterra.

Bihagen, E., Nermo, M., & Stern, C. (2013). Class Origin and Elite Position of Men in Business Firms in Sweden, 1993–2007: The Importance of Education, Cognitive Ability, and Personality. *European Sociological Review*, *29*(5), 939–954. https://doi.org/10.1093/esr/jcs070.

Blanco, E. E. (2021). Fantasías razonables: las expectativas educativas al final del nivel medio superior en México y su relación con la desigualdad socioeconómica. *Sociológica*, *36*(103), 43–84. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732021000200043&lng=es&tlng=es.

Bloemraad, I., Kymlicka, W., Lamont, M., & Hing, L. S. S. (2019). Membership without social citizenship? Deservingness & redistribution as grounds for equality. *Daedalus*, *148*(3), 73–104. https://doi.org/10.1162/DAED_a_01751.

Bourdieu, P. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Desclée De Brouwer.

Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1979). *The inheritors*. University of Chicago Press.

Bryans, P., & Mavin, S. (2003). Women Learning to Become Managers: Learning to Fit in or to Play a Different Game? *Management Learning*, *34*(1), 111–134. https://doi.org/10.1177/13505076030340011.

Buendía, A. (2016). Configuración del mercado de la educación superior privada en México: un acercamiento a su complejidad. *Revista Argentina de Educación Superior*, *8*(13), 32–59. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6529573

Bühlmann, F., Schoenberger, F., Ajdacic, L., & Foureault, F. (2022). Elite recruitment in US finance: How university prestige is used to secure top executive positions. *British Journal of Sociology*, *73*(4), 667–684. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12971.

Callon, M. (1998). Introduction: The embeddedness of markets in economics. En M. Callon (Ed.), *The laws of the market* (pp. 1–57). Blackwell Publishers.

Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana*, *5*(47), 312–346. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312&lng=es&tlng=es.

Campos-Vázquez, R., Krozer, A., Ramírez-Álvarez, A., de La Torre, R., & Velez-Grajales, R. (2020). *Perceptions of Inequality and Social Mobility*. Centro de Estudios Espinosa Yglesias. https://www.afd.fr/en/ressources/perceptions-.

Castañeda, D. (2024a). *Desiguales. Una historia de la desigualdad en México*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Castañeda, D. (2024b). Moderate opulence: the evolution of wealth inequality in Mexico in its first century of independence. *Explorations in Economic History*, *92*. https://doi.org/10.1016/j.eeh.2023.101567.

Castañeda, D., & Krozer, A. (2023). Life on the Edge: elites, wealth, and inequality in Sonora 1871-1910. *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History*, *41*(1), 7–38. https://doi.org/10.1017/S0212610922000052.

Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J., & Maldonado, L. (2019). Meritocracy and economic inequality: Perceptions, preferences and implications. *Revista Internacional de Sociología*, *77*(1). https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114.

Cerón-Anaya, H. (2019). *Privilege at Play*. Oxford University Press.

Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2022). *World Inequality Report 2022*. World Inequality Lab.

Chardavoine, J. (2020). Corporate elites in Mexico (2000-2015): The dynamics of family capitalism. *Revista Española de Sociología*, *29*(3), 579–593. https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.36.

Chiapello, E., & Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, *13*(2), 185–208. https://doi.org/10.1177/0957926502013002406.

CIG. (2025). *Dinámicas de aspiración y anticipación*. Colegio Internacional de Graduados https://www.lai.fu-berlin.de/es/temporalities-of-future/1-research/temporalities_of_future/anticipations_aspirations/index.html.

Connell, R. (2019). *Masculinidades*. Centro de Investigaciones y Estudios de Género.

CONEVAL. (2019). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

CONEVAL. (2023). *Medición de Pobreza 2022*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Coy, M. (2006). Gated Communities and the Urban Fragmentation in Latin America: The Brazilian Experiencie. *GeoJournal*, *66*(1), 121–132. https://doi.org/10.1007/s10708-006-9011-6.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, *39*(3), 124–130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2.

Currie, G., & Knights, D. (2003). Reflecting on a Critical Pedagogy in MBA Education. *Management Learning*, *34*(1), 27–49. https://doi.org/10.1177/135050760303400112.

Daloz, J. (2009). *The Sociology of Elite Distinction. From Theoretical to Comparative Perspectives*. Palgrave Macmillan.

De Garay, A. (2013). La expansión y diversificación de la educación superior privada en México en los primeros diez años del siglo XXI. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, *22*(3), 413–436. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12228905003.

De Garay, A., & Navarro, E. (2019). El rompecabezas de la educación superior privada. Algunas piezas locales para comprender las nuevas dinámicas del sector privado en México. *El Cotidiano*, *34*(213), 106–122. https://www.proquest.com/openview/16cd07b84292d9513baaa57f92d441e5/1?cbl=28292&pq-origsite=gscholar.

De Los Reyes, G., & Rich, P. (2005). Opus Dei and Mexico: Civil but Sinister? *Review of Policy Research*, *22*(1), 93–102. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2005.00121.x.

DeGloma, T. (2014). *Seeing the Light*. The University of Chicago Press.

Del Castillo, M. (2023). *Income distribution and wealth: new conceptual and methodological approaches*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean.

Dewar, C., Keller, S., & Malhorta, V. (2022). *CEO Excellence*. Scribner.

Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 1–12. https://hbr.org/2005/01/managing-oneself.

Dubet, F. (2023). *El nuevo régimen de las desigualdades solitarias*. Siglo XXI Editores.

Durkheim, É. (2019 [1895]). *Las reglas del método sociológico y otros ensayos de metodología*. Fondo de Cultura Económica.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.* Random House Publishing Group.

Ellersgaard, C. H., Ditlevsen, K., & Larsen, A. G. (2022). Say my name? Anonymity or not in elite interviewing. *International Journal of Social Research Methodology*, *25*(5), 673–686. https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1932717.

Ellersgaard, C. H., Larsen, A. G., & Munk, M. D. (2012). A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs. *Sociology*, *47*(6), 1051–1071. https://doi.org/10.1177/0038038512454349.

Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, *37*(1), 1–44. https://doi.org/10.1007/s11186-007-9052-y.

Escalante, F. (2015). *Historia mínima del neoliberalismo*. El Colegio de México.

Espíndola, J., Heredia, B., & Vázquez, M. (2019). The value of schooling for elite high school students in Mexico City. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, *21*(1), 1–11. https://doi.org/10.24320/REDIE.2019.21.E06.1833.

Fergnani, M., Villalobos, C., & Quaresma, M. L. (2022). The construction of political capital in an elite university. Networks, learnings and socialization strategies in students of Pontificia Universidad Católica de Chile. *Universum*, *37*(1), 159–181. https://doi.org/10.4067/S0718-23762022000100159.

Figari, C. (2018). Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management. *Trabajo y Sociedad*, *30*, 99–124. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387376501001

FILMBRIGHT. (2024, December 8). *Elon Musk explains why an MBA degree is a waste of time.* YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Ui3mkpiokgU.

Fridman, D. (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI.* Siglo XXI Editores.

Friedman, S., & Reeves, A. (2020). From Aristocratic to Ordinary: Shifting Modes of Elite Distinction. *American Sociological Review*, *85*(2), 323–350. https://doi.org/10.1177/0003122420912941.

Gates, B. (2025). *My philanthropy*. GatesNotes. https://www.gatesnotes.com/meet-bill/my-philanthropy.

Gill, T. M. (2018). The Persistence of the Power Elite: Presidential Cabinets and Corporate Interlocks, 1968–2018. *Social Currents*, *5*(6), 501–511. https://doi.org/10.1177/2329496518797857.

Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.

Gordon, R. A., & Howell J. E. (1959). *Higher Education for Business.* Columbia University Press.

Grey, C. (2002). What are business schools for? On silence and voice in management education. *Journal of Management Education*, *26*(5), 496–511. https://doi.org/10.1177/105256202236723.

Guajardo, J. P. (2023). Habitus y legitimación de la élite vinculada al Opus Dei en Chile. *Revista de Sociología*, *38*(1), 171–191. https://doi.org/10.5354/0719-529x.2023.71561.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, *18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903.

Gutiérrez, A. P. (2016). Etnografía móvil: una posibilidad metodológica para el análisis de las identidades de género en Facebook. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género*, *2*(4), 26–45. https://doi.org/https://doi.org/10.24201/eg.v2i4.50.

Haddon, E., & Wu, C. (2022). How Does Actual Inequality Shape People's Perceptions of Inequality? A Class Perspective. *Sociological Perspectives*, *65*(5), 825–847. https://doi.org/10.1177/07311214211062106.

Hagen, R., Miller, S., & Johnson, M. (2003). The "Disruptive Consequences" of Introducing a Critical Management Perspective onto an MBA Programme The Lecturers' View. *Management Learning*, *34*(2), 241–257. https://doi.org/10.1177/135050760303400200.

Hall, S. (2007). Geographies of business education: MBA programmes, reflexive business schools and the cultural circuit of capital. *Transactions of the Institute of British Geographers*, *33*(1), 27–41. https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2007.00288.x.

Harding, S. (1998). ¿Existe un método feminista? En E. Bartra (Ed.), *Debates en torno a una metodología feminista* (pp. 9–34). Universidad Autónoma Metropolitana.

Hartmann, M. (2000). Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France. *The Sociological Review*, *48*(2), 241–261. https://doi.org/10.1111/1467-954X.00214.

Hecht, K. (2022). "It's the value that we bring": performance pay and top income earners' perceptions of inequality. *Socio-Economic Review*, *20*(4), 1741–1766. https://doi.org/10.1093/ser/mwab044.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology*, *85*(3), 551–575. https://www.jstor.org/stable/2778583.

Holmqvist, M. (2023). Consecration and meritocracy in elite business schools: The case of a Swedish student union. *British Journal of Sociology*, *74*(4), 531–546. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-4446.13026.

Holmqvist, M., & Wiesel, I. (2023). Elite Communities and Polarization in Neoliberal Society: Consecration in Australia's and Sweden's Wealthy Neighbourhoods. *Critical Sociology*, *49*(4–5), 767–782. https://doi.org/10.1177/08969205221108656.

Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo.* Katz Editores.

Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna: Terapia, emociones y cultura de la autoayuda*. Katz Editores.

INEGI. (2016). *Módulo de Movilidad Social Intergeneracional (MMSI) 2016*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/mmsi/2016/doc/cuestionario_mmsi_2016.pdf.

Iturriaga, E. (2016). *Las élites de la ciudad blanca. Discursos racistas sobre la otredad*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Jaramillo, M. E. (2019). *Yo (no) merezco abundancia: Percepciones y legitimidad de política social, pobreza y desigualdad en la Ciudad de México* [Tesis de doctorado]. El Colegio de México.

Jarness, V. (2017). Cultural vs Economic Capital: Symbolic Boundaries within the Middle Class. *Sociology*, *51*(2), 357–373. https://doi.org/10.1177/0038038515596909.

Jarness, V., Pedersen, W., & Flemmen, M. P. (2019). The discreet charm of the children of the bourgeoisie: economic capital and its symbolic expressions at an elite business school. *British Journal of Sociology*, *70*(4), 1402–1423. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12625.

Jarness, V., & Strømme, T. B. (2022). Advantages of upper-class backgrounds: Forms of capital, school cultures and educational performance. *Sociological Review*, *70*(6), 1199–1219. https://doi.org/10.1177/00380261211061946.

Jerolmack, C., & Khan, S. R. (2014). Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods and Research*, *43*(2), 178–209. https://doi.org/10.1177/0049124114523396.

Kantola, A. (2009). The rise of charismatic authority styles in corporate capitalism. *Journal of Power*, *2*(3), 423–440. https://doi.org/10.1080/17540290903345898.

Kantola, A. (2014). Branded revolutionaries: Circulated gurus as management tools in soft capitalism. *European Journal of Cultural Studies*, *17*(3), 258–274. https://doi.org/10.1177/1367549413508750.

Kantola, A., & Kuusela, H. (2019). Wealth Elite Moralities: Wealthy Entrepreneurs' Moral Boundaries. *Sociology*, *53*(2), 368–384. https://doi.org/10.1177/0038038518768175.

Kantrow, A. (2009). Why Read Peter Drucker? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2009/11/why-read-peter-drucker.

Khan, S. R. (2011). *Privilege. The making of an adolescent elite at St. Paul's* School. Princeton University Press.

Khan, S. R. (2012a). Elite identities. *Identities*, *19*(4), 477–484. https://doi.org/10.1080/1070289x.2012.718713.

Khan, S. R. (2012b). The sociology of elites. *Annual Review of Sociology*, *38*(1), 361–377. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071811-145542.

Koljatic, M., & Silva, M. (2015). Do Business Schools Influence Students' Awareness of Social Issues? Evidence from Two of Chile's Leading MBA Programs. *Journal of Business Ethics*, *131*(3), 595–604. https://doi.org/10.1007/s.

Krauz-Lahav, N., & Kemp, A. (2020). Elite without Elitism? Boundary Work and the Israeli Elite Philanthropy in a Changing Field of Power. *Social Problems*, *67*(2), 324–341. https://doi.org/10.2307/26991045.

Krishnan, V. R. (2008). Impact of MBA education on students' values: Two longitudinal studies. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 233–246. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9614-y.

Krozer, A. (2020). *Seeing inequality? Relative affluence and elite perceptions in Mexico* (No. 8). UNRISD Occasional Paper-Overcoming Inequalities in a Fractured World: Between Elite Power and Social Mobilization.

Krozer, A., & Pi, A. (2025). Solving Inequality by Acculturating the Poor? Mexican Elites' (Un)Faltering Adherence to Education Under Changing Social and Political Conditions. *American Behavioral Scientist*. https://doi.org/10.1177/00027642251314632.

Kuusela, H. (2022). The hyperopia of wealth: the cultural legitimation of economic inequalities by top earners. *Socio-Economic Review*, *20*(2), 515–538. https://doi.org/10.1093/ser/mwaa047.

Kuusela, H. (2024). Better Than the Markets: Mutual Fund Managers' Perceptions of the Rich. *Sociology*, *58*(1), 213–230. https://doi.org/10.1177/00380385231159001.

Kuusela, H., & Kantola, A. (2023). Unpolitical solutionism: Wealth elite sentiments against democracy and politics. *British Journal of Sociology*, *74*(4), 566–580. https://doi.org/10.1111/1468-4446.13043.

Lahire, B. (2004). *El hombre plural. Los resortes de la acción*. Edicions Bellaterra.

Lamont, M. (1992). *Money, Morals, and Manners: The Culture of the French and the American Upper.Middle Class.* University of Chicago Press.

Lamont, M., Beljean, S., & Clair, M. (2014). What is missing? Cultural processes and causal pathways to inequality. *Socio-Economic Review*, *12*(3), 573–608. https://doi.org/10.1093/ser/mwu011.

Lamont, M., & Molnar, V. (2002). The study of boundaries across the social sciences. *Annual Review of Sociology*, *28*(1), 167–195. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107.

Lamont, M., & Pierson, P. (2019). Inequality generation & persistence as multidimensional processes: An interdisciplinary agenda. *Daedalus*, *148*(3), 5–18. https://doi.org/10.1162/DAED_a_01748.

Lamont, M., & Swidler, A. (2014). Methodological Pluralism and the Possibilities and Limits of Interviewing. *Qualitative Sociology*, *37*(2), 153–171. https://doi.org/10.1007/s11133-014-9274-z.

Larrán, M., Andrades, F. J., & Muriel, M. J. (2017). Analysing the inclusion of stand-alone courses on ethics and CSR: A study of the MBA curricula of the Financial Times top-ranked business schools. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *8*(2), 114–137. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2015-0033.

Larsen, A. G., & Ellersgaard, C. H. (2017). Identifying power elites—k-cores in heterogeneous affiliation networks. *Social Networks*, *50*, 55–69. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.03.009.

Larson, R. B (2019). Controlling social desirability bias. *International Journal of Market Research*, *61*(5), 534–547. https://doi.org/10.1177/14707853188053.

Li, G. C. (2021). From parvenu to "highbrow" tastes: The rise of cultural capital in China's intergenerational elites. *British Journal of Sociology*, *72*(3), 514–530. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12862.

Lieberson, S. (1985). *Making It Count. The Improvement of Social Research and Theory*. University of California Press.

Lieberson, S., & Lynn, F. B. (2002). Barking up the wrong branch: Scientific alternatives to the current model of sociological science. *Annual Review of Sociology*, *28*, 1–19. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141122.

Little, D. (1991). *Varieties of Social Explanation*. Westview Press.

Luci, F. (2009). Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management. *Revista de Antropología Social*, *18*, 317–337. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83817222016.

Luci, F. (2014). La “internacional de los managers”: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales. *A Contra Corriente*, *11*(2), 166–194. https://acontracorriente.chass.ncsu.edu/index.php/acontracorriente/article/view/762.

Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, *65*(1), 17–40. https://doi.org/10.1177/0018726711425616.

Mazza, C., Sahlin-Andersson, K., & Pedersen, J. S. (2005). European constructions of an American model: Developments of four MBA programmes. *Management Learning*, *36*(4), 471–491. https://doi.org/10.1177/1350507605058143.

Macdonald, K. (2004). Black mafia, loggies and going for the stars: the military elite revisited. *The Sociological Review*, *52*(1), 106–135. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2004.00444.x.

McDonald, D. (2017). *The golden passport: Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA elite*. Harper Business.

McGee, M. (2005). *Self-Help, Inc.; Makeover Culture in American Life*. Oxford University Press.

McGoey, L., & Thiel, D. (2018). Charismatic violence and the sanctification of the super-rich. *Economy and Society*, *47*(1), 111–134. https://doi.org/10.1080/03085147.2018.1448543.

Medeiros, M. (2006). The rich and the poor: The construction of an affluence line from the poverty line. *Social Indicators Research*, *78*(1), 1–18. https://doi.org/10.1007/s11205-005-7156-1.

Medina-Vicent, M. (2020). La difusión del lenguaje terapéutico a través de la literatura gerencial y de autoayuda. *Agora: Papeles de Filosofía*, *39*(2), 33–58. https://doi.org/10.15304/AG.39.2.5910.

Mercado Libre. (n.d.). *Maserati grecale*. Mercado Libre. Retrieved February 28, 2025, de https://listado.mercadolibre.com.mx/maserati-grecale.

Mintzberg, H. (2003). *Managers not MBAs. A Hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Joehler Publishers.

Moon, H. (2002). *The Globalization of Professional Management Education, 1881-2000: Its Rise, Expansion and Implications* [Tesis de doctorado]. Universidad de Stanford.

Mouzelis, N. (1995). *Sociological Theory: What Went Wrong?* Routledge.

Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management education for the world*. Edward Elgar.

Nachtwey, O., & Seidl, T. (2020). The Solutionist Ethic and the Spirit of Digital Capitalism. *SocArXiv*, 1–51.

Naudet, J., Allorant, A., & Ferry, M. (2018). Heirs, corporate aristocrats and "Meritocrats": The social space of top CEOs and Chairmen in India. *Socio-Economic Review*, *16*(2), 307–339. https://doi.org/10.1093/ser/mwx035.

Nehring, D., & Kerrigan, D. (2020). Thin selves: popular psychology and the transnational moral grammar of self-identity. *Consumption Markets and Culture*, *23*(4), 319–341. https://doi.org/10.1080/10253866.2018.1516814.

O'Brien, D., & Ianni, L. (2023). New forms of distinction: How contemporary cultural elites understand 'good' taste. *Sociological Review*, *71*(1), 201–220. https://doi.org/10.1177/00380261221128144.

O'Reilly, M., & Parker, N. (2012). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, *13*(2), 190–197. https://doi.org/10.1177/1468794112446106.

Orta, A. (2013). Managing the margins: MBA training, international business, and "the value chain of culture." *American Ethnologist*, *40*(4), 689–703. https://doi.org/10.1111/amet.12048.

Orta, A. (2019). Imagining the unmanageable: MBAs at the limits of neoliberalism. *Culture, Theory and Critique*, *60*(1), 50–65. https://doi.org/10.1080/14735784.2018.1543604.

Ostrander, S. A. (1993). "SURELY YOU'RE NOT IN THIS JUST TO BE HELPFUL". Access, Rapport, and Interviews in Three Studies of Elites. *Journal of Contemporary Ehnography*, *22*(1), 7–27. https://doi.org/10.1177/089124193022001002.

OXFAM. (2022). *¿Quién paga la cuenta? Los mitos detrás de los impuestos a las grandes fortunas en México*. Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre.

OXFAM. (2024). *El monopolio de la desigualdad. Cómo la concentración del poder corporativo lleva a un México más desigual. Documento informativo para México Semana de la Desigualdad 2024*. Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre.

Page, B. I, Bartels, L. M., & Seawright, J. (2013). Democracy and the Policy Preferences of Wealthy Americans. *Perspectives on Politics*, *11*(01), 51–73. https://doi.org/10.1017/S153759271200360X.

Persson, M. (2021). Contested ease: Negotiating contradictory modes of elite distinction in face-to-face interaction. *British Journal of Sociology*, *72*(4), 930–945. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12874.

Peterson, R. A. (2005). Problems in comparative research: The problem of omnivorousness. *Poetics*, *33*(5/6), 257–282. https://doi.org/10.1016/j.poetic.2005.10.002.

Pi, A. (2020). *Amor en Feministlán: experiencias amorosas de mujeres feministas que viven en la Ciudad de México* [Tesis de maestría]. El Colegio de México.

Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.

Podolny, J. M. (2009). The Buck Stops (and Starts) at Business School. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2009/06/the-buck-stops-and-starts-at-business-school.

Polanyi, K. (2017). *La Gran Transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo.* Fondo de Cultura Económica.

Proceso. (2025, January 5). "Me quitó un peso de encima": Salinas Pliego responde sobre su pérdida de más de 5 mmdp (Video). *Proceso*. https://www.proceso.com.mx/nacional/2025/1/5/me-quito-un-peso-de-encima-salinas-pliego-responde-sobre-su-perdida-de-mas-de-mmdp-video-343212.html.

Quaresma, M. L., & Villalobos, C. (2018). La (re)producción de las élites en tiempos de democratización del sistema universitario. Análisis conceptual a partir de las experiencias

latinoamericanas. *Ciencias Sociales y Educación*, *7*(13), 65–87. https://doi.org/10.22395/csye.v7n13a3.

Quinteros, M. J., Sánchez, R., & Villena, M. G. (2020). How do business schools compete in Latin America? Stability and best predictors of success for the AmericaEconomia MBA Ranking. *Applied Economics*, *52*(50), 5546–5563. https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1765965.

Rentería, M., Grompone, A. V., & Reátegui, L. (2020). Educated in privilege: Educational trajectories and social reproduction in Peruvian elites. *Revista Española de Sociología*, *29*(3), 561–578. https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.35.

Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system. A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender and Society*, *18*(4), 510–531. https://doi.org/10.1177/0891243204265269.

Ríos, V., & Campos, R. (2024). *Así no es*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, *77*(6), 999–1022. https://doi.org/10.1177/0003122412463213.

Robeyns, I. (2022). Why Limitarianism?*. *Journal of Political Philosophy*, *30*(2), 249–270. https://doi.org/10.1111/jopp.12275.

Romero, M. E. (2016). *Los orígenes del neoliberalismo en México. La Escuela Austriaca.* Fondo de Cultura Económica.

Rossier, T., Ellersgaard, C. H., Larsen, A. G., & Lunding, J. A. (2022). From integrated to fragmented elites. The core of Swiss elite networks 1910–2015. *British Journal of Sociology*, *73*(2), 315–335. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12929.

Ruiz, C. (2014). *El quehacer del director. Reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*. IPADE.

Sachweh, P. (2012). The moral economy of inequality: Popular views on income differentiation, poverty and wealth. *Socio-Economic Review*, *10*(3), 419–445. https://doi.org/10.1093/ser/mwr023.

Salas-Porras, A. (1997). Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa. *Revista Mexicana de Sociología*, *59*(4), 47–92. https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.1997.4.60687.

Salas-Porras, A., & Medina-Hernández, M. (2021). Transnationalization of the Mexican corporate elite: looking beyond cross-border corporate networks. *Review of International Political Economy*, *30*(1), 43–69. https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1961841.

Saraví, G. A. (2015). *Juventudes fragmentadas. Socialización, clase y cultura en la construcción de la desigualdad*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Scott, J. (2003). Transformations in the British Economic Elite. *Comparative Sociology*, *2*(1), 155–173. https://doi.org/10.1163/156913303100418735.

SE (2024). *Profesionistas y Técnicos*. Secretaría de Economía. https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/profesionistas-y-tecnicos.

SEP. (2024). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2023-2024*. Secretaría de Educación Pública.

Sherman, R. (2018). "A very expensive ordinary life": Consumption, symbolic boundaries and moral legitimacy among New York elites. *Socio-Economic Review*, *16*(2), 411–433. https://doi.org/10.1093/ser/mwy011.

Sherman, R. (2021). Against Accumulation: Class Traitors Challenge Wealth and Worth. *Sociologica*, *15*(2), 117–142. https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12558.

Shriver, T. E., Wilcox, A., & Bray, L. A. (2020). Elite Cultural Work and Discursive Obstruction of Human Rights Activism. *Social Currents*, *7*(1), 11–28. https://doi.org/10.1177/2329496519870554.

Small, M. L., Harding, D. J., & Lamont, M. (2010). Reconsidering culture and poverty. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *629*(1), 6–27. https://doi.org/10.1177/0002716210362077.

Solís, P., Güémez, B., & Lorenzo, V. (2019). *Por Mi Raza Hablará La Desigualdad*. OXFAM México.

Sturdy, A., & Gabriel, Y. (2000). Missionaries, Mercenaries Or Car Salesmen? MBA teaching in Malaysia*. *Journal of Management Studies*, *37*(7), 979–1002. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00213.

Summers, K. (2020). For the greater good? Ethical reflections on interviewing the 'rich' and 'poor' in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, *23*(5), 593–602. https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766772.

Swain, J., & King, B. (2022). Using Informal Conversations in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *21*. https://doi.org/10.1177/16094069221085056.

Swedberg, R. (2014). *Theorizing in the Sociial Sciences. The context of Discovery*. Stanford University Press.

Szlechter, D. (2011). El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales. *Trabajo y Sociedad*, *15*(16), 179–207. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334688011.

Tarrés, M. L. (2018). Lo cualitativo como tradición. En M. L. Tarrés (Ed.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 37–59). El Colegio de México - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

The Economist. (2025, January 14). Why elite MBA graduates are struggling to find jobs. *The Economist*. https://www.economist.com/business/2025/01/14/why-elite-mba-graduates-are-struggling-to-find-jobs.

Therborn, G. (2006). *Inequalities of the World: New Theoretical Frameworks, Multiple Empirical Approaches*. Verso.

Thomas, R. J. (1993). Interviewing important people in big companies. *Journal of Contemporary Ethnography*, *22*(1), 80–96. https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/089124193022001006.

Timans, R., Wouters, P., & Heilbron, J. (2019). Mixed methods research: what it is and what it could be. *Theory and Society*, *48*(2), 193–216. https://doi.org/10.1007/s11186-019-09345-5.

Tourish, D., Craig, R., & Amernic, J. (2010). Transformational leadership education and agency perspectives in business school pedagogy: A marriage of inconvenience? *British Journal of Management*, *21*(SUPPL. 1). https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00682.x.

Tutton, R. (2023). The Sociology of Futurelessness. *Sociology*, *57*(2), 438–453. https://doi.org/10.1177/00380385221122420.

Useem, M., & Karabel, J. (1986). Pathways to Top Corporate Management. *American Sociological Association*, *51*(2), 184–200. https://doi.org/10.2307/2095515.

Vaara, E., & Fäy, E. (2011). How Can a Bourdieusian Perspective Aid Analysis of MBA Education? *Academy of Management Learning & Education*, *10*(1), 27–39. https://www.jstor.org/stable/41318028.

Vélez-Grajales, R., & Monroy-Gómez-Franco, L. (2023). *Por una cancha pareja. Igualdad de oportunidades para lograr un México más justo*. Grano de Sal.

Villalobos, C., Kuzmanic, D., Valenzuela, J. P., & Quaresma, M. L. (2022). Percepciones Sociales de los Estudiantes de Educación Superior de Élite: Un Estudio del Caso Chileno. *Psykhe*, *31*(2), 1-18. https://doi.org/10.7764/psykhe.2020.22549.

Villalobos, C., Quaresma, M. L, & Franetovic, G. (2020). Mapeando a la élite en las universidades chilenas. Un análisis cuantitativo-multidimensional. *Revista Española de Sociología*, *29*(3), 523–541. https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.33.

Voyer, A., Kline, Z. D., & Danton, M. (2022). Symbols of class: A computational analysis of class distinction-making through etiquette, 1922-2017. *Poetics*, *94*. https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101734.

Waitkus, N., & Wallaschek, S. (2022). Legitimate Wealth? How Wealthy Business Owners are Portrayed in the Press. *Social Justice Research*, *35*, 404–435. https://doi.org/10.1007/s11211-022-00396-1.

Wedlin, L. (2010). Going global: Rankings as rhetorical devices to construct an international field of management education. *Management Learning*, *42*(2), 199–218. https://doi.org/10.1177/1350507610389683.

Ximenes, de C. L., & Teixeira, E. J. (2019). A duração do trabalho e os três espíritos do capitalismo. *Revista Direito e Práxis*, *10*(4), 2512–2539. https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/36036.

Zabludovsky, G. (2020). Mujeres y empresas: tendencias estadísticas y debates conceptuales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, *65*(240), 431-459. https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.76632.

Zaremberg, G. (2013). *El género en las políticas públicas. Redes, reglas y recursos.* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - México.

Anexo

Cuestionario en línea

1) ¿Con qué género te identificas?

- Hombre
- Mujer
- Otro: ____

2) ¿Cuál es tu nacionalidad?

Respuesta: ____

3) ¿Qué edad tienes?
    - Respuesta: ____
4) Actualmente eres…

- Estudiante
- Egresado

5) En nuestro país viven personas de múltiples orígenes raciales, ¿te consideras una persona…(INEGI, 2016, p. 12).

- Negra o mulata
- Indígena
- Mestiza
- Blanca
- Otro: ____

6) ¿Hablas alguna lengua indígena?

- Sí
- No

7) ¿Cuál es tu programa de MBA?

- IN
- IP

8) ¿Cómo financiaste tu MBA?

- Recursos propios
- Crédito bancario

- Pago de empresa
- Beca
- Modelo mixto

9) ¿Cuál fue tu última posición laboral?
    - Respuesta: ____

10) ¿Trabajas o trabajabas en una empresa de tu familia?
    - Sí
    - No

11) ¿Dónde estudiaste la licenciatura?
- Respuesta: ____

12) ¿Dónde estudiaste la preparatoria?
- Respuesta: ____

13) ¿A qué clase social dirías que perteneces?
- Baja
- Media Baja
- Media
- Media alta
- Alta

14) Y tu papá, ¿a qué clase social dirías que pertenece o perteneció?
- Baja
- Media Baja
- Media
- Media alta
- Alta

15) Y tu mamá, ¿a qué clase social dirías que pertenece o perteneció?
- Baja
- Media Baja
- Media
- Media alta
- Alta

16) Y tus hijos, ¿a qué clase social dirías que pertenecen o pertenecerán?

- Baja
- Media Baja
- Media
- Media alta
- Alta

17) ¿Cuál es el grado máximo de estudios de tu padre?

- Primaria o menos
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Posgrado

18) ¿Cuál es el grado máximo de estudios de tu madre?

- Primaria o menos
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Posgrado

19) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. "Sólo las personas más creativas y talentosas ocupan posiciones de alta dirección".

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. "Sólo las personas más brillantes y capaces tienen éxito en los negocios".

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “Las diferencias de ingreso en mi país son demasiado amplias” (Haddon y Wu, 2022).

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “Sería conveniente aumentar los impuestos a quienes tienen mayores ingresos para financiar programas sociales y reducir la desigualdad”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “La filantropía es más efectiva que el aumento de impuestos a los más ricos para disminuir la desigualdad”

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “No hay ningún problema con que la mayoría de las posiciones directivas estén ocupadas por hombres y no por mujeres”.

- Totalmente deacuerdo
- De acuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “Se deberían de aplicar medidas para garantizar la paridad de género en los puestos directivos más altos”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “Dada mi preparación y trabajo, merezco una compensación económica alta”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “El objetivo principal de las empresas es solucionar problemas sociales y ayudar a la gente”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “Los salarios se reparten de acuerdo con el desempeño laboral de las personas”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

31) Por favor, indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación. “En mi país, el éxito en los negocios está al alcance de cualquiera”.

- Totalmente deacuerdo
- Deacuerdo
- Ni deacuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Guía de entrevistas

La experiencia en el MBA

Instrucción ☙ Para arrancar, me gustaría hablar un poco sobre tu experiencia en el MBA.

[Tema – Razón de ingreso]

[Tipo – Percepción]

- ¿Por qué decidiste hacer un MBA?
    - Antes de decidir dónde harías tu MBA, ¿cuáles eran tus otras opciones?
    - ¿Por qué al final te decidiste por la opción que tomaste?
    - ¿Qué significa haber hecho el MBA en la institución donde lo cursaste?

[Tema – Relación con los compañeros]

[Tipo – Percepción]

- ¿Cómo era tu relación con tus compañeros de generación?
    - ¿Qué actividades solías realizar con tus compañeros? Me refiero tanto a actividades curriculares como extracurriculares ¿Me podrías contar cuál fue tu actividad favorita?
- ¿Alguna vez te sentiste en desventaja frente a tus compañeros para cumplir con las exigencias del MBA?

    - En el salón de clase, ¿qué tipo de estudiante solía tener más problemas para afrontar las exigencias del MBA? ¿A qué tipo de problemas se enfrentaban?
    - ¿Alguna vez te sentiste apartado de las dinámicas del grupo? ¿Por qué razón?
- ¿Qué tan diversos eran entre sí tus compañeros del MBA?
    - ¿Dónde veías esa diversidad?
    - ¿Había personas de distintos estratos socioeconómicos? ¿Crees que esto les presentaba una desventaja en el salón de clases? ¿Por qué razón?
    - En esa poca o mucha diversidad socioeconómica de tu generación, ¿dónde te encontrabas tú?

[Tema – La contribución del MBA]

[Tipo – Percepción]

- Hasta ahora, ¿qué te ha aportado el MBA, tanto en términos profesionales como personales?
    - A futuro, ¿qué planeas hacer laboralmente con esa aportación?
    - ¿Cuál fue tu mejor experiencia en el MBA?

[Tema – Asignaturas]

[Tipo – Preferencia]

- ¿Cuál fue tu asignatura favorita en el MBA?
    - ¿De qué va esa asignatura? ¿Por qué fue tu favorita?
- En el MBA, ¿qué peso tenían temas como la desigualdad económica o la responsabilidad social de las empresas en las materias?
    - ¿Te habría gustado que se incluyeran estos contenidos? ¿Por qué razón?
- En el MBA, ¿qué peso tenían las asignaturas sobre liderazgo?
    - ¿Qué significa liderar? ¿Qué personas tienen madera para ser buenos líderes? ¿Sientes que podrías ser un buen líder?

[Tema – Competencia]

[Tipo – Percepción]

- ¿Cómo te sientes para competir por un puesto laboral frente a los siguientes perfiles:

    - Los que cursaron su MBA en una institución pública como la UNAM o el IPN.
    - Los que cursaron su MBA en instituciones top de Estados Unidos o Europa (Harvard u Oxford, por ejemplo).
- Cuando termines tu MBA, ¿cómo esperas que sea tu futuro laboral?

Experiencias personales

[Tema – Movilidad]

[Tipo – Percepción]

- ¿Cómo te ves dentro de diez o quince años, tanto en términos laborales como personales?
    - ¿Sientes que el MBA te ayudará a llegar a ese punto?
- En términos económicos, ¿cómo dirías que ha sido tu vida si la comparas con la de tus padres?
    - Sobre esa misma línea, ¿cómo crees que será la vida de tus hijos?

[Tema – Movilidad]

[Tipo – Percepción]

- Para ti, ¿cómo se ve el fracaso laboral?
    - ¿Cuáles son los indicadores del fracaso?
- Asimismo, ¿cómo se ve el éxito laboral?
    - ¿Cuáles son esos indicadores del éxito?

Procedimiento de identificación

Instrucción – Me gustaría ahora charlar sobre las personas que ocupan cargos directivos y que han tenido éxito en los negocios. Lo más importante es que respondas a partir de tus experiencias y opiniones.

[Tema – Los que ya ocupan puestos de alta dirección].

[Tipo – Percepción].

- ¿Cómo caracterizarías a las personas que ocupan puestos de alta dirección?
    - ¿Dirías que esas personas son especiales en algún sentido?
    - ¿Cómo distinguirías a esas personas de los trabajadores que ocupan cargos de rango medio o bajo en las empresas?
    - ¿En qué consiste el trabajo de quienes ocupan posiciones de alta dirección?

[Tema – Los caminos rumbo a la alta dirección].

[Tipo – Percepción].

- ¿Qué debe hacer una persona como tú para llegar a un puesto de alta dirección?
- Una persona de otro nivel socioeconómico, ¿debería seguir el mismo camino?
    - ¿Por qué razón?
- ¿Alguna vez has trabajado con algún director o directora que sea indígena o afro-mexicana?
    - ¿A qué crees que se deba esto?
- En las esferas directivas de las empresas, ¿qué tan importante dirías que es la apariencia de las personas?
    - ¿También importa el atractivo físico? ¿Qué me dices del acento, él juega un papel importante?
    - ¿Qué otros elementos son importantes para tener cabida en esas esferas?

[Tema – Las personas "exitosas" en los negocios].

[Tipo – Percepción].

- Desde tu punto de vista, ¿cómo son las personas que tienen éxito en los negocios?
    - ¿Hay alguna persona que haya tenido éxito en los negocios que tú admires? ¿Por qué admiras a esa persona? ¿Él/ella qué ha hecho que te parezca admirable?

[Tema – Los caminos rumbo al éxito en los negocios].

[Tipo – Percepción y preferencia].

- ¿Qué debe hacer una persona como tú para tener éxito en los negocios?
    - Una persona de otro nivel socioeconómico, ¿debería seguir el mismo camino? ¿Por qué razón?
- Por favor, dime qué opinas de la siguiente afirmación: "*si se esfuerzan y trabajan diariamente, todas las personas pueden tener éxito en los negocios"*.

Procedimiento de legitimación

[Tema – Desigualdad de género en los puestos directivos].

[Tipo – Percepción y preferencia].

- En México existe una marcada disparidad de género en los puestos de alta dirección. Actualmente, la mayoría de esos puestos son ocupados por hombres. ¿Qué opinas acerca de esta disparidad?
    - ¿Estarías a favor de que se implementaran medidas para garantizar la paridad de hombres y mujeres en los puestos directivos? ¿Por qué razón?
- Siendo hombre, ¿crees que es más fácil arribar a puestos de alta dirección que siendo mujer?
    - ¿Por qué razón?
- Desde tu perspectiva, ¿sería deseable que los puestos directivos estuvieran ocupados 50% hombres y 50% mujeres?

[Tema – Estado actual y futuro de la desigualdad económica]

[Tipo – Percepción y preferencia].

- Para ti, ¿qué es la desigualdad económica?
    - Frente a otros problemas que vive México (como la inseguridad, por ejemplo), ¿qué tan importante te parece? Por otro lado, ¿qué tan grande te parece la desigualdad económica de México?
    - ¿A qué crees que se deba la desigualdad económica y su persistencia en el tiempo?

- De acuerdo con el Reporte Mundial de la Desigualdad del 2022, México es un país con una gran desigualdad de ingresos. Según el reporte, el 10% de la población concentra el 57% (más de la mitad) de todo el ingreso en México. ¿Qué opinas sobre este hecho?
    - Frente a un escenario de esas características, y desde tu perspectiva, ¿cuál es la responsabilidad de los grandes empresarios? ¿Tienen una obligación con el resto de la sociedad?
    - Desde tu perspectiva, ¿sería importante acabar con esa desigualdad? ¿Por qué razón? ¿De quién sería la responsabilidad de acabar con la desigualdad?
    - Para ti, ¿la desigualdad económica perjudica los negocios de las empresas (por ejemplo aquella en la que trabajas)?
    - ¿Qué pasa si no se soluciona la desigualdad económica?
    - Para ti, ¿hay justificación para mantener la diferencia de salarios que hay entre quienes ocupan cargos directivos y los trabajadores de rango medio o bajo?
    - ¿Qué justificación sería aquella?
- Y, desde tu perspectiva, ¿crees que algún día se reduzca la desigualdad económica en México?
    - ¿Por qué razón?

[Tema – Soluciones a la desigualdad económica]

[Tipo – Percepción y preferencia].

- Algunos economistas han propuesto que se eleven los impuestos a las personas más ricas para que los gobiernos puedan financiar programas sociales. ¿Cuál es tu opinión sobre esta propuesta?
    - ¿Te parece que habría una mejor alternativa? ¿Qué alternativa sería esa?
    - ¿Crees que hay quienes deberían pagar más impuestos? ¿Quiénes son? ¿Por qué razón deberían pagar más?
- ¿Qué pensarías sobre una medida que pusiera un límite a la riqueza, de tal forma que nadie pueda acumular más allá de determinada cantidad?

    - ¿Cambiaría tu opinión si a partir de ese límite a la riqueza se pudiera erradicar la pobreza extrema, mediante la transferencia de recursos de los más ricos a los más pobres (Robeyns, 2022, Medeiros, 2016)?
- En general, ¿qué opinas de los programas sociales que se diseñan en beneficio de personas que se encuentran en una condición vulnerable?
    - Ejemplos: pensión para los adultos mayores, becas para estudiantes, seguro de desempleo, entre otros.
    - ¿Todo el mundo debería beneficiarse de esos programas? ¿Quiénes sí y quiénes no?
    - Supongamos que el Estado pone en marcha una política de impuestos progresivos para financiar un programa social que ayude a adultos desempleados y a jóvenes que no estudian ni trabajan. ¿Cuál sería tu opinión al respecto?
    - Si esos mismos recursos fueran empleados para financiar programas que ayuden a adultos mayores y personas con una discapacidad, ¿cambiaría tu opinión? ¿En qué sentido?
- Hoy en día hay muchos empresarios que destinan parte de su fortuna para reducir la desigualdad y la pobreza. ¿Qué piensas de estas iniciativas? ¿Te parece que son suficientes para acabar con los problemas a los que se dirigen?
    - En general, desde tu perspectiva, ¿cuál es el lugar de la filantropía en la reducción de la desigualdad económica?

[Tema – El significado de la riqueza y la pobreza]

[Tipo – Percepción y preferencia].

- ¿Qué significa ser rico en México?
    - Y, en contraparte, ¿qué significa ser pobre en México?
- Sólo en términos monetarios, ¿cuánto dirías que hay que ganar mensualmente en México para ser una persona rica?
    - ¿Por qué esa cantidad? ¿Qué puede uno hacer con esa cantidad de dinero?
    - ¿Crees un día poder ganar esa cantidad? ¿Por qué razón? En ese sentido, ¿te consideras una persona privilegiada? ¿Por qué razón?

    - Una vez que ganes esa cantidad, ¿qué porcentaje de tus ingresos estarías dispuesto a pagar en impuestos?
    - Y, a la inversa, ¿cuánto tiene que ganar una persona mensualmente para ser considerada pobre? ¿Qué hay que hacer para salir de la pobreza?

[Tema – Merecimiento de la riqueza]

[Tipo – Percepción y preferencia].

- ¿Los ricos en México merecen su riqueza? ¿Quiénes sí y quiénes no la merecen?
    - En el caso particular de quienes heredan grandes sumas de dinero, ¿ellos merecen su riqueza?

[Tema – La situación política en México].

[Tipo – Percepción y preferencia].

- Hay quienes sostienen que la situación política de México es muy favorable para los negocios. ¿Qué opinas sobre dicha declaración?
    - ¿Qué tendría que cambiar para que la situación fuera mejor?

<u>Procedimientos de racionalización</u>

Instrucción – Ya para finalizar, me gustaría platicar contigo sobre las posiciones laborales.

[Tema – Asignación de posiciones laborales].

[Tipo – Preferencia].

- ¿Cómo crees que se deberían de asignar los puestos laborales?
    - ¿Cómo reaccionarías si de pronto saliera la noticia de que los puestos directivos están reservados para los familiares de quienes son dueños de las empresas?
- En las empresas no todos los trabajadores tienen el mismo salario. ¿A partir de qué criterios crees que se deberían de asignar los salarios a los trabajadores?

- Para acceder a un puesto laboral se toman en cuenta muchas cosas: competencias, conocimientos, títulos académicos, entre otros. Pero, desde tu perspectiva, ¿crees que importen otros elementos como la apariencia?
    - ¿Qué me dices del atractivo físico?
    - ¿Y del acento?

[Tema – Fines que orientan la acción]

[Tipo – Percepción y preferencias].

- Muchas veces se dice que el objetivo de las empresas es solucionar problemas y ayudar a la gente. Pero, desde tu perspectiva, ¿cuál es el objetivo de las empresas?
    - A tu modo de ver, ¿existe alguna contradicción entre el objetivo de las empresas y su responsabilidad social? De ser así, ¿en qué consiste esa contradicción?
- ¿Cuál debe ser el objetivo de aquellos que ocupan cargos de alta dirección?
- En tu opinión, ¿cuál debería ser el objetivo principal de las empresas?
- Y finalmente, ¿qué te gustaría alcanzar con tu trabajo?

Despedida

Instrucción – Esa fue toda la entrevista. Muchas gracias por tu participación